

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено
Кафедрою управління та адміністрування
протокол № 7 від 4 грудня

Оксана НЕСТЕРЕНКО

завідувач кафедри



(підпис)

(ім'я, прізвище)

« 04 » грудня 2025 р.

Кваліфікаційна робота
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

«Удосконалення асортиментної політики підприємства»
(назва роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма «Підприємництво»
(назва освітньої програми)

Виконавець



(підпис)

Валерій АЛЕКСАНДРОВ

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник



(підпис)

Анна КРАМАРЕНКО

(ім'я, прізвище)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітньо - професійна програма «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри



підпис

Вікторія ТРЕТЯК

ім'я, прізвище

“25” червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Александров Валерій Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Удосконалення асортиментної політики підприємства»

Керівник роботи: Крамаренко Анна Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 07.10.2025 року № 4501-5/3688

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Узагальнення теоретичних засад асортиментної політики підприємства

2. Аналіз асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ»

3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ»

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «25» червня 2025 року

Студент


підпис

Валерій АЛЕКСАНДРОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


підпис

Анна КРАМАРЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність та ключові характеристики асортиментної політики підприємства.....	9
1.2 Класифікація асортименту та фактори, що впливають на його формування.....	18
1.3 Методичні підходи до оцінки та удосконалення асортиментної політики підприємства.....	24
Висновки за Розділом 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КФ «ЯРИЧ»	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «КФ «ЯРИЧ».....	35
2.2 Аналіз асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ».....	48
2.3 Оцінка ефективності асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ»	57
Висновки за Розділом 2	66
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КФ «ЯРИЧ».....	68
3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики підприємства.....	68
3.2 Розробка практичних рекомендацій удосконалення асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ».....	74
3.3 Оцінка очікуваного впливу запропонованих заходів на ефективність асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ».....	85
Висновки за Розділом 3	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99

ВСТУП

Актуальність теми. Асортиментна політика підприємства є важливою складовою системи управління, що забезпечує відповідність товарної пропозиції потребам споживачів та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Її ефективність визначає рівень конкурентоспроможності, прибутковості та стабільності функціонування суб'єкта господарювання в ринковому середовищі.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю адаптації підприємств до сучасних умов господарювання, що характеризуються високою динамічністю попиту, зростанням конкуренції на ринку харчової промисловості, зокрема у сегменті кондитерських виробів, розвитком електронної комерції та цифрових технологій управління. Водночас для підприємств харчової промисловості, значного впливу набувають фактори сезонності, зміни споживчих уподобань та обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів. Рациональне формування асортименту продукції та його своєчасне оновлення стають необхідною умовою забезпечення ефективної діяльності підприємства, підвищення рівня задоволення споживачів і досягнення сталого розвитку у конкурентному середовищі.

Разом із тим, подальшого розвитку потребують питання практичного впровадження методичних підходів у діяльність підприємств харчової промисловості, зокрема кондитерських фабрик, де асортиментна політика має специфічні риси, зумовлені обмеженими ресурсами та високою мінливістю споживчого попиту.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення асортиментної політики підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі було вирішено такі завдання:

- Досліджено сутність та ключові характеристики асортиментної політики підприємства.
- Розглянуто класифікацію асортименту та фактори, що впливають на його формування.
- Проаналізовано методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики підприємства.
- Надано організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «КФ «ЯРИЧ».
- Проаналізовано поточну асортиментну політику ТОВ «КФ «ЯРИЧ» та особливості формування товарного портфеля.
- Оцінено ефективність асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ».
- Обґрунтовано напрями удосконалення асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ».
- Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ».
- Оцінено очікуваний вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ».

Об'єктом дослідження є процес формування та управління асортиментною політикою підприємства в системі його господарської діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади удосконалення асортиментної політики підприємства, спрямовані на підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Застосовано логіко-діалектичний метод – для розкриття теоретичних основ формування асортиментної політики підприємства; структурно-логічний метод – для систематизації елементів асортименту та узагальнення чинників, що впливають на його формування; методи аналізу й синтезу – для визначення

взаємозв'язків між показниками ефективності асортименту; економіко-статистичні методи – для оцінки результатів діяльності підприємства; графічний метод – для наочного відображення результатів аналізу; порівняльний аналіз – для зіставлення показників асортиментної політики з даними конкурентів і середньогалузевими значеннями; метод узагальнення – для формування висновків і розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі підприємництва, маркетингу та управління асортиментом, законодавчі й нормативні акти України, що регулюють підприємницьку діяльність, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні звіти галузевих асоціацій, а також відкриті дані про діяльність ТОВ «КФ «ЯРИЧ»», офіційна фінансова інформація підприємства, аналітика ринку кондитерських виробів України та інші доступні джерела. У процесі дослідження використано дані періодичних фахових видань, інтернет-ресурси економічного спрямування та матеріали власних спостережень автора.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні прикладних рекомендацій щодо удосконалення асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ», які можуть бути використані для підвищення ефективності управління товарним асортиментом, оптимізації структури продажів, скорочення неліквідних позицій та збільшення рівня прибутковості підприємства. Запропоновані підходи також можуть бути застосовані в інших підприємствах харчової промисловості, що займаються виробництвом кондитерських виробів.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 106 сторінок тексту. Робота містить 12 таблиць, 6 рисунків. Список джерел нараховує 70 найменувань.

Апробація дослідження. Попередня апробація здійснена на основі публікації тез доповіді «Оптимізація товарного асортименту як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства» на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбулася 31 жовтня 2025 р..

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та ключові характеристики асортиментної політики підприємства

Асортиментна політика посідає ключове місце в системі управління підприємством, оскільки визначає зміст і структуру товарної пропозиції, її привабливість для цільових споживачів та здатність формувати конкурентні переваги [17]. У сучасних умовах динамічного ринку, розвитку електронної комерції та зміни споживчої поведінки раціонально сформований асортимент дає змогу підприємству не лише задовольняти попит, а й формувати його [23]. Це зумовлює зростання актуальності дослідження сутності, змісту та інструментів управління асортиментною політикою.

З позицій підприємницької діяльності асортиментна політика виступає не просто набором технічних рішень щодо формування переліку товарів чи послуг, а стратегічним інструментом узгодження ринкових цілей, ресурсних можливостей і вимог зовнішнього середовища. Виважена структура асортименту безпосередньо впливає на обсяги продажу, прибутковість, оборотність капіталу, рівень ризику та імідж підприємства в очах споживачів і партнерів. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до дослідження економічної сутності асортиментної політики, що поєднує напрацювання маркетингу, менеджменту та підприємницької діяльності.

У науковій літературі поняття «асортимент» трактується неоднозначно, що зумовлено різними підходами до його аналізу – від суто товарознавчого до маркетингового й управлінського. Так, Л. Балабанова розглядає асортимент товарів як сукупність товарів, що може бути сформована різними способами,

акцентуючи увагу на можливості варіювання набору продукції залежно від цілей підприємства та характеристик цільових ринків [1].

Класики маркетингу Г. Армстронг та Ф. Котлер конкретизують поняття товарного асортименту через його зв'язок із ринком і споживачем. На їхню думку, асортимент – це група товарів, тісно пов'язаних між собою за принципами функціонування, продажем одним і тим самим групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або в межах одного діапазону цін [15]. Такий підхід підкреслює маркетингову природу асортименту як елемента комплексу маркетингу та інструмента позиціонування підприємства на ринку.

У більшості вітчизняних досліджень поняття «товарний асортимент» розглядається ширше – як систематизований перелік асортиментних груп товарів і товарних одиниць, конкретизованих за певними ознаками (видами, сортами, ціновими діапазонами, цільовими сегментами тощо) і взаємопов'язаних між собою з точки зору функціонального призначення та умов реалізації. Зокрема, Бакалінська М.В. пропонує саме таке інтегроване розуміння товарного асортименту, наголошуючи на його структурованості та зв'язку зі специфікою діяльності конкретного підприємства [15].

У дослідженнях, присвячених управлінню асортиментом, товарний асортимент часто ототожнюється з «товарним міксом» або «product mix» (Ф. Котлер, К. Келлер). Під product mix (product assortment) автори розуміють набір усіх товарних ліній і товарних позицій, які продавець пропонує покупцям, що відповідає підходу до асортименту як до цілісного товарного портфелю підприємства [52].

Українські дослідники (Т. Єлісєєва, О. Марченко та ін.) підкреслюють, що товарний асортимент – це сукупність товарів, подібних між собою за певними ознаками і просуваних підприємством на ринок з урахуванням потреб споживачів та його власних можливостей, що фактично поєднує виробничий та маркетинговий підходи до формування асортименту [19].

Узагальнюючи наукові підходи, можна вважати, що товарний асортимент підприємства – це систематизований набір (портфель)

асортиментних груп і окремих товарних позицій, сформований з урахуванням їх функціонального призначення, характеристик цільових споживачів, каналів збуту та цінового позиціонування і спрямований на максимальне задоволення попиту за умови забезпечення прибутковості діяльності підприємства.

На відміну від поняття «асортимент», яке описує набір товарів, асортиментна політика характеризує правила, принципи та управлінські рішення щодо формування й розвитку цього набору.

Н. Василюх визначає асортиментну політику торговельного підприємства як цілеспрямовану діяльність у сфері товарного забезпечення ринку, що базується на довготерміновому плануванні та регулюванні і спрямована на задоволення попиту споживачів з урахуванням оптимізації номенклатури товарів та забезпечення рентабельності всієї діяльності. Така трактовка акцентує увагу на стратегічному характері рішень щодо асортименту та їх тісному зв'язку з фінансовими результатами підприємства.

У сучасних роботах, присвячених бренд-менеджменту, асортиментна політика розглядається як інструмент управління товарним портфелем бренду. Наприклад, І. Мельник трактує асортиментну політику, як політику спрямовану на формування ефективного товарного портфеля в умовах реальних ринків, де ключове значення мають відповідність асортименту стратегічним цілям бренду, позиціонуванню та цінності для споживача [20].

Р. Розум визначає асортиментну політику як забезпечення стратегічного товарного асортименту підприємства та управління вже існуючими товарними групами, що підкреслює безперервний характер прийняття рішень стосовно оновлення, скорочення чи розширення товарних ліній [27]. С. Сіренко, у свою чергу, акцентує, що асортиментна політика – це політика щодо формування асортименту, тобто система принципів і підходів, за якими підприємство формує структуру свого товарного набору [28]. Нижче наведена узагальнювальна таблиця, яка відображає ключові підходи різних авторів до розуміння сутності асортименту та асортиментної політики:

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика підходів до трактування понять «асортимент» та «асортиментна політика»

Автор(и)	Сутність підходу
Л. Балабанова	Асортимент товарів – це сукупність товарів, що може бути сформована різними способами, залежно від завдань підприємства.
Г. Армстронг, Ф. Котлер	Асортимент – група товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю функцій, цільовими покупцями, каналами збуту та ціновим діапазоном.
Ф. Котлер	Product mix – набір усіх товарних ліній і товарних позицій, які продавець пропонує покупцям (товарний портфель підприємства).
Бакалінська М.В	Товарний асортимент – систематизований перелік асортиментних груп і товарних одиниць, конкретизованих за певними ознаками, пов'язаних між собою та сформованих конкретним підприємством.
Т. Єлісєєва	Асортимент трактується як сукупність товарів, пов'язаних між собою певними ознаками, які підприємство просуває на ринок з урахуванням вимог споживачів і власних можливостей.
Н. Василюха	Асортиментна політика – цілеспрямована діяльність у сфері товарного забезпечення ринку, що базується на довготерміновому плануванні та регулюванні й спрямована на задоволення попиту та забезпечення рентабельності діяльності.
І. Мельник	Асортиментна політика – політика, спрямована на впровадження ефективного товарного портфеля в умовах реальних ринків, з урахуванням стратегічних цілей бренду.
Р. Розум	Асортиментна політика – забезпечення стратегічного товарного асортименту підприємства та управління існуючими товарними групами.
С. Сіренко	Асортиментна політика розглядається як політика щодо формування асортименту, тобто система принципів і підходів до побудови набору товарів.

Джерело: складено автором на основі [1, 15, 52, 19, 20, 27, 28]

Отже, якщо асортимент відображає «що саме» пропонує підприємство на ринку, то асортиментна політика відповідає на питання «як і на яких засадах формується та змінюється цей набір товарів». Вона узгоджує стратегічні цілі підприємства, вимоги ринку, поведінку споживачів і ресурсні можливості в єдину систему управлінських рішень щодо товарного портфеля.

Мета асортиментної політики полягає у формуванні конкурентоспроможного, збалансованого та економічно доцільного товарного портфеля, який відповідає потребам споживачів, ринковим тенденціям і стратегічним орієнтирам підприємства. Її досягнення передбачає узгодження інтересів споживачів і можливостей підприємства, забезпечення гнучкості

асортименту та адаптації товарної пропозиції до змін ринкового середовища.

Асортиментна політика є комплексною системою управлінських рішень, що охоплює стратегічні, організаційні та операційні аспекти формування й розвитку товарної пропозиції підприємства. На відміну від товарного асортименту, який відображає зміст і структуру товарного набору, асортиментна політика визначає принципи та логіку управління цим набором, забезпечуючи його відповідність ринковим умовам, ресурсним можливостям і стратегічним орієнтирам підприємства. Завдання асортиментної політики спрямовані на забезпечення цілісності та ефективності управління товарною пропозицією. До основних завдань належать:

- забезпечення відповідності структури асортименту потребам споживачів та ринковим тенденціям;
- формування оптимального товарного портфеля з урахуванням стратегічних орієнтирів підприємства;
- підтримання збалансованості асортименту за шириною, глибиною, повнотою та оновлюваністю;
- забезпечення економічної доцільності товарної пропозиції шляхом оптимізації прибутковості товарних категорій;
- розвиток гнучкості асортименту та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни попиту;
- організація оновлення асортименту та своєчасного виведення малоефективних позицій;
- контроль результативності асортиментної політики та коригування управлінських рішень на основі аналітичних показників.

Виконання цих завдань забезпечує практичну реалізацію принципів асортиментної політики та створює підґрунтя для подальшої організації процесу управління товарною пропозицією.

Функції асортиментної політики визначають її практичне призначення в системі управління підприємством та забезпечують узгодженість товарної

пропозиції з ринковими та внутрішніми вимогами. До ключових функцій належать стратегічна, маркетингова, економічна, операційна, інноваційна та контрольна. Реалізація цих функцій дає змогу підтримувати конкурентоспроможність асортименту, забезпечувати його відповідність потребам споживачів і своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища.

Структурні елементи асортиментної політики формують узгоджену систему управління, що має забезпечити стійку конкурентну позицію підприємства на ринку.

Першим елементом асортиментної політики є стратегічне визначення цілей, що передбачає узгодження товарної пропозиції зі стратегічними орієнтирами підприємства. На цьому етапі окреслюються пріоритетні напрями розвитку асортименту, бажаний рівень присутності на ринку, цільові сегменти споживачів, позиціонування товарних груп та очікувані показники ефективності. Прийняті стратегічні рішення формують межі, у яких здійснюються подальші управлінські дії.

Другим важливим елементом є принципи формування асортиментної політики, що виконують роль базових орієнтирів для ухвалення управлінських рішень. До ключових принципів належать орієнтація на споживача, забезпечення рентабельності товарних груп, адаптивність до ринкових змін, узгодженість із загальною маркетинговою стратегією та підтримання оптимального балансу між шириною, глибиною та оновлюваністю асортименту.

Наступним структурним елементом асортиментної політики є планування та організація управління асортиментом. Цей процес охоплює визначення відповідальних осіб або підрозділів, розподіл функцій між відділом маркетингу, закупівель, продажів та аналітичними службами. Налагоджена організаційна структура сприяє швидкому прийняттю рішень, підвищує якість внутрішніх комунікацій і мінімізує ризик суперечливих дій у сфері формування товарної пропозиції.

Важливу роль відіграє інформаційне забезпечення, яке включає дані про ринок, поведінку споживачів, конкурентні стратегії, галузеві тенденції та внутрішні показники діяльності підприємства. Інформаційна підтримка не є окремим методом аналізу, але становить необхідну основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Одним із ключових елементів асортиментної політики є управління оновленням асортименту. Воно передбачає запровадження нових товарних позицій, адаптацію існуючих та своєчасне видалення тих, що втратили актуальність. Оновлення асортименту базується на оцінці потреб споживачів, тенденцій ринку та стратегічних пріоритетів підприємства, але не включає конкретних аналітичних методів.

Завершальним компонентом асортиментної політики є контроль та регулювання її реалізації. Він охоплює моніторинг результатів прийнятих рішень, оцінку їх відповідності стратегічним цілям підприємства та коригування політики у разі відхилень від запланованих параметрів. Контроль виступає не лише засобом оцінювання ефективності асортименту, а й інструментом перевірки узгодженості практичних дій із загальною політикою підприємства.

Узагальнюючи зазначене, структурні елементи асортиментної політики утворюють послідовність управлінських процесів – від визначення стратегічних орієнтирів до контролю реалізації прийнятих рішень. У своїй сукупності вони формують цілісну систему, що забезпечує узгодженість товарної пропозиції з ринковою стратегією підприємства та сприяє досягненню довгострокових конкурентних переваг.

Асортиментна політика займає визначальне місце у системі управління підприємством, оскільки поєднує стратегічні та оперативні аспекти формування товарної пропозиції та узгоджує її з цілями розвитку компанії. Вона впливає на маркетингову, збутову, виробничу та фінансову підсистеми, забезпечуючи внутрішню узгодженість управлінських рішень і сприяючи формуванню конкурентних переваг. Узагальнена структура взаємозв'язків

асортиментної політики з основними елементами системи управління представлена на рисунку 1.1.

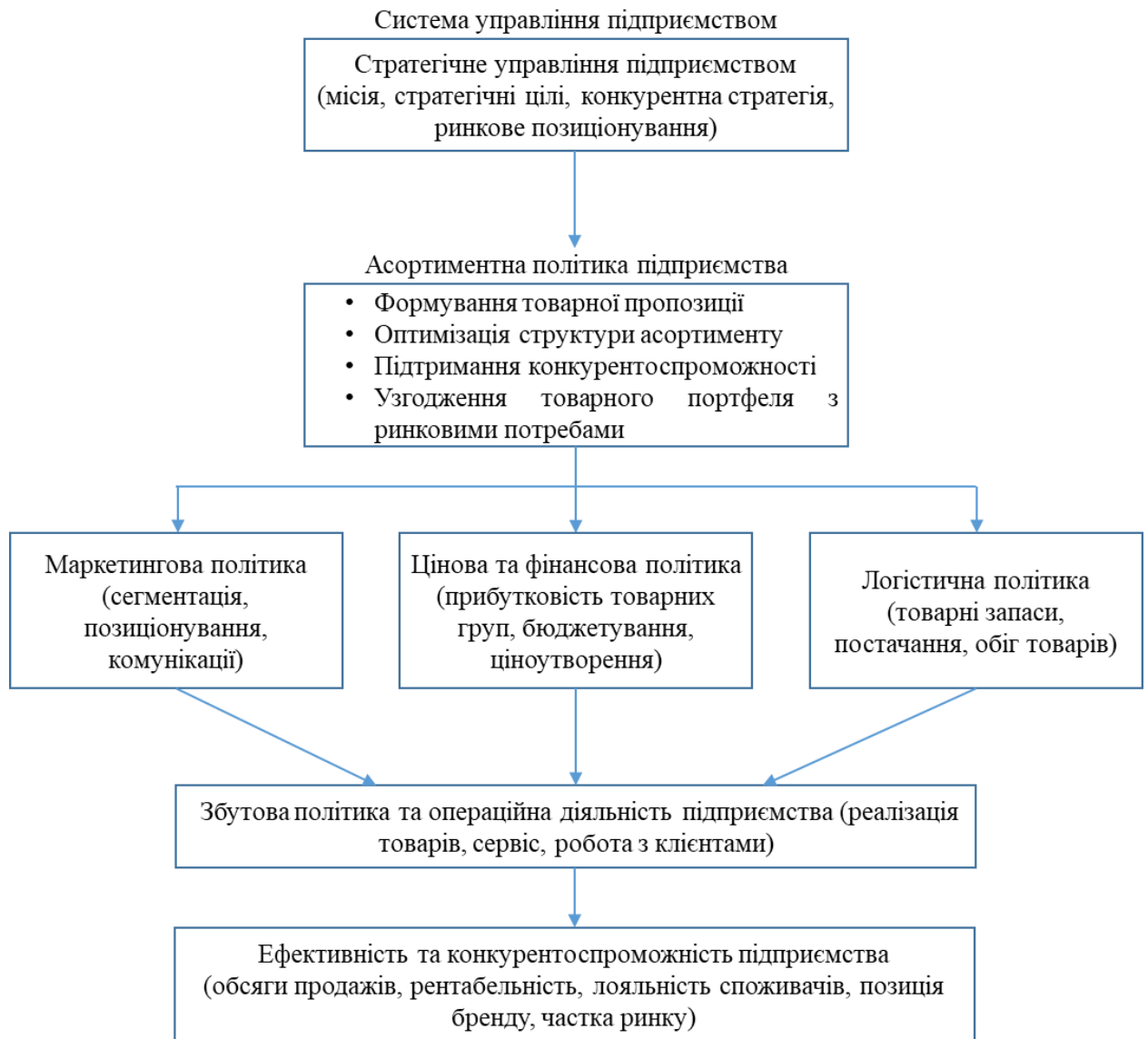


Рисунок 1.1 – Місце асортиментної політики в системі управління підприємством

Джерело: складено автором

Формування асортиментної політики підприємства ґрунтується на низці принципів, що забезпечують її цілісність, узгодженість та відповідність ринковим умовам. Ключовим серед них є орієнтація на потреби споживачів, яка передбачає аналіз динаміки попиту, виявлення очікувань цільових

сегментів і адаптацію товарної пропозиції до їхніх змін. Важливим є також принцип економічної доцільності, що передбачає формування асортименту, здатного забезпечити прибутковість і раціональне співвідношення доходів та витрат. Принцип гнучкості набуває особливої значущості в умовах швидких ринкових змін і посилення конкуренції, оскільки передбачає своєчасне оновлення асортименту, реагування на появу нових товарних категорій та коригування пропозиції відповідно до кон'юнктури ринку.

Важливим принципом асортиментної політики є її адаптивність, що забезпечує можливість коригування стратегічних орієнтирів відповідно до змін зовнішнього середовища та конкурентної ситуації. Не менш значущим є принцип узгодженості, який передбачає взаємопов'язаність асортиментної політики з іншими складовими системи управління підприємством – маркетинговою, ціновою, збутовою та логістичною політиками. Асортимент не може формуватися ізольовано: зміни в товарній пропозиції впливають на комунікаційні заходи, бюджет підприємства, рівень запасів та ефективність операційної діяльності. Тому узгодження асортиментних рішень зі стратегією розвитку підприємства та його ресурсними можливостями є необхідною умовою результативної товарної політики.

Принцип оптимальності передбачає прагнення підприємства до формування збалансованої структури асортименту. Йдеться не лише про раціональне співвідношення ширини та глибини асортиментних груп, а й про узгодженість товарних позицій між собою, що сприяє формуванню стійкої системи продажів. Оптимальність передбачає врахування життєвого циклу товарів, сезонності, взаємодоповнюваності позицій та реалістичності їх підтримання у продажу.

Узагальнюючи наукові підходи, асортиментну політику доцільно розглядати як цілісну систему стратегічних та оперативних управлінських рішень, спрямованих на формування, підтримання й розвиток товарної пропозиції відповідно до потреб споживачів, ринкових тенденцій та ресурсних можливостей підприємства. Вона поєднує довгострокові орієнтири розвитку

товарного портфеля з поточними рішеннями щодо оновлення й оптимізації асортименту, забезпечує узгодженість структурних елементів товарної пропозиції зі стратегією підприємства та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

1.2 Класифікація асортименту та фактори, що впливають на його формування

Структура та характеристики товарного асортименту є важливими елементами, що визначають ефективність асортиментної політики підприємства та її здатність відповідати потребам споживачів. Для обґрунтованого формування асортименту необхідно враховувати його класифікаційні ознаки, які відображають зміст, логіку побудови та функціональне призначення товарної пропозиції. Класифікація дає змогу систематизувати асортимент, визначити його структуру та окреслити напрями оптимізації. Водночас на формування асортименту впливають численні внутрішні та зовнішні фактори, що зумовлюють потребу в адаптації товарного портфеля до ринкових умов. Розгляд класифікаційних ознак та факторів їх впливу створює основу для подальшого дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності асортиментної політики підприємства.

У науковій літературі асортимент розглядається як структура, що описується за низкою класифікаційних ознак, які дозволяють комплексно оцінити товарну пропозицію підприємства. Базовими серед них є ширина та глибина асортименту, що характеризують кількість товарних груп і різновидів продукції в їх межах. Ширина асортименту характеризує кількість товарних ліній або груп продукції, що формують товарний портфель підприємства, тоді як глибина відображає кількість варіантів, модифікацій чи позицій у межах

окремої товарної лінії [69]. Схематичне відображення ширини та глибини асортиментних груп зображено на рисунку 1.2.

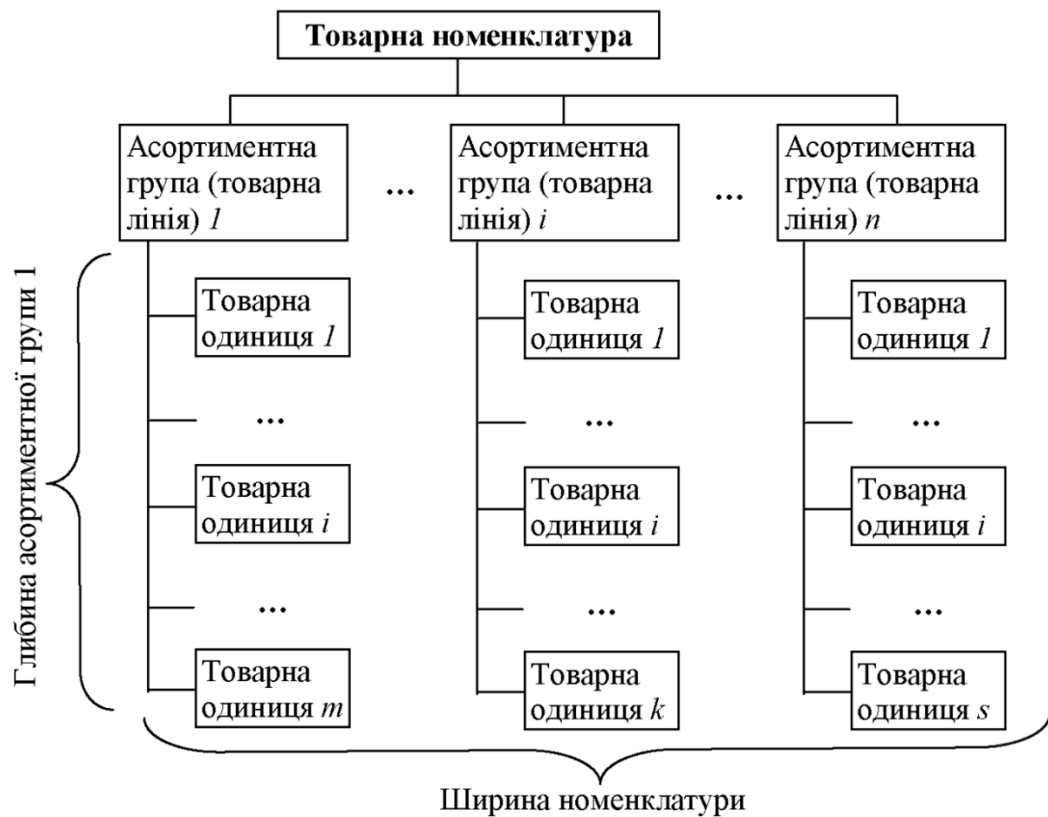


Рисунок 1.2 – Візуалізація ширини та глибини асортиментних груп підприємства

Джерело: [22]

Дослідження у сфері роздрібної торгівлі підтверджують, що саме ці дві вимірні характеристики є базовими параметрами для опису структури асортименту. У сучасних підходах до управління продуктовим портфелем ширина й глибина розглядаються як чинники диверсифікації товарної пропозиції та підвищення ефективності ланцюгів постачання [44].

Важливою характеристикою товарного асортименту є його повнота. Вона відображає ступінь представленості всіх необхідних товарних позицій у межах певної групи та визначає здатність підприємства забезпечувати комплексне задоволення потреб споживачів. У міжнародній маркетинговій літературі повнота трактується як наявність усіх варіацій товарів у межах

продуктового ряду, що дозволяє повністю покривати потреби споживачів [55]. Подібне визначення подає Американська маркетингова асоціація, підкреслюючи необхідність представлення всіх ключових позицій у межах товарної категорії [46]. Ф. Котлер також розглядає повноту як включення базових варіантів продуктів, необхідних споживачу в рамках певної товарної лінії [70].

Асортимент характеризується також стійкістю, що відображає стабільність його структури протягом певного проміжку часу. Стійкість визначає частоту оновлення асортименту та співвідношення постійних і тимчасових товарних позицій. Такий розподіл впливає на здатність підприємства підтримувати стабільний попит і забезпечувати прогнозовані результати діяльності.

З позиції асортиментної політики важливим є поділ асортименту за рівнем оновлюваності, що дозволяє виокремити базові товари, які формують основу пропозиції, та інноваційні або сезонні позиції, що забезпечують варіативність і дають можливість реагувати на зміни ринку.

Для поглибленого аналізу асортименту використовують також класифікацію за ступенем взаємодоповнюваності товарів, яка дає змогу оцінити, наскільки окремі позиції підсилюють одна одну та створюють комплексну пропозицію для споживача. Така класифікація є особливо актуальною для підприємств роздрібної торгівлі та сфери послуг, де цінність асортименту визначається не лише окремими товарами, а й їх поєднанням.

Важливим аспектом аналізу асортименту є врахування змін, що відбуваються з товарними позиціями протягом їх життєвого циклу, оскільки класифікація за його стадіями виступає інструментом оцінювання ролі кожної позиції у структурі товарної пропозиції. Кожен товар проходить послідовні етапи – упровадження, зростання, зрілість і спад – які характеризуються різною динамікою попиту та різними вимогами до управління. Розуміння поточної стадії дає можливість підприємству визначати доцільність підтримання товару, своєчасно оновлювати асортимент або вилучати позиції,

що втрачають ринкову актуальність. Застосування концепції життєвого циклу сприяє формуванню збалансованого асортименту, у якому поєднуються нові перспективні товари, стабільні позиції та товари з обмеженим потенціалом. Це дозволяє підвищити гнучкість асортиментної політики та забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства.

Для узагальнення ключових класифікаційних характеристик асортименту відповідні ознаки систематизовано в таблиці 1.2, що відображає їх зміст та управлінське значення.

Таблиця 1.2 – Класифікаційні ознаки товарного асортименту підприємства

Класифікаційна ознака	Зміст характеристики	Управлінське значення
Ширина асортименту	Кількість товарних груп, представлених у підприємства	Визначає охоплення ринку та диверсифікацію пропозиції
Глибина асортименту	Кількість різновидів товарів у межах однієї групи	Дозволяє задовольняти диференційовані потреби споживачів
Повнота асортименту	Ступінь представленості всіх необхідних товарних позицій у межах групи	Забезпечує комплексність пропозиції та задоволення попиту
Стійкість асортименту	Тривалість збереження товарних позицій у незмінному вигляді	Дозволяє прогнозувати попит і планувати запаси
Оновлюваність асортименту	Частота введення нових та вилучення застарілих товарів	Сприяє адаптації пропозиції до ринкових змін
Взаємодоповнюваність товарів	Характер зв'язку між товарами, що підсилюють один одного	Формує логіку товарних комплектів і крос-продажів
Життєвий цикл товарів	Етапи розвитку товарної позиції від впровадження до спаду	Дозволяє планувати оновлення та управління портфелем товарів

Джерело: складено автором

Систематизація класифікаційних ознак асортименту дає змогу комплексно оцінити структуру товарної пропозиції та визначити її сильні сторони й потенційні напрями вдосконалення. Водночас класифікаційний підхід не розкриває причин формування конкретного набору товарних позицій, оскільки асортимент підприємства формується під впливом

сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників. Саме тому подальший аналіз доцільно зосередити на виявленні цих чинників, які визначають логіку побудови товарного портфеля та зумовлюють необхідність його адаптації до змін ринкового середовища.

Формування асортименту є результатом взаємодії низки факторів, що визначають структуру, динаміку та спрямованість товарної пропозиції. До зовнішніх чинників належать умови функціонування підприємства в ринковому середовищі: тенденції споживчої поведінки, розвиток конкурентного середовища, технологічні зміни, законодавчі вимоги та макроекономічні коливання. Зміни у вподобаннях споживачів, зростання попиту на персоналізовані, екологічні чи інноваційні товари, поширення цифрових форматів та використання багатьох каналів комунікації зі споживачами суттєво впливають на формування асортименту. Конкурентний тиск спонукає підприємства постійно оновлювати пропозицію, підвищувати її цінність та відстежувати ринкові новації. Технологічні зміни сприяють появі нових товарних категорій, оптимізації виробничих і операційних процесів, а також прискоренню реакції підприємства на потреби ринку. Важливу роль відіграють і законодавчі вимоги щодо безпеки, маркування чи сертифікації товарів, які визначають можливість включення окремих позицій до асортименту.

Внутрішні чинники формування асортименту пов'язані зі стратегічними орієнтирами та операційними можливостями підприємства. Визначальним є стратегічний підхід до розвитку, який формує ринкову орієнтацію, характер позиціонування та принципи управління товарною номенклатурою. Підприємства, що орієнтуються на диференціацію, прагнуть формувати ширший або спеціалізований асортимент, тоді як стратегія фокусування передбачає концентрацію в межах однієї товарної групи. Значний вплив має ресурсний потенціал: фінансові можливості визначають масштаби оновлення товарного портфеля, рівень інвестицій у нові позиції та гнучкість у роботі з постачальниками. Операційні та логістичні можливості впливають на

здатність підприємства підтримувати оптимальний рівень запасів, своєчасно оновлювати пропозицію та забезпечувати стабільний рівень сервісу. Компетентність персоналу, зокрема фахівців у сфері маркетингу, закупівель та категорійного менеджменту, визначає якість прийняття рішень щодо формування асортименту.

Важливими внутрішніми чинниками є також характеристики товарних категорій, з якими працює підприємство. Одні з них характеризуються високою динамічністю та швидким оновленням, інші – потребують тривалого планування та стабільності. Значну роль у формуванні асортименту відіграє сезонність, що є особливо актуальною для підприємств харчової сфери, кафе-кондитерських та кав'ярень, де коливання попиту протягом року можуть бути суттєвими. Підприємству необхідно забезпечувати відповідність товарного портфеля очікуванням споживачів у різні періоди, уникаючи як надмірних запасів, так і дефіциту окремих позицій.

З огляду на різноплановість і взаємозалежність чинників, що впливають на формування асортименту, їх узагальнення подано в таблиці 1.3, яка дозволяє систематизувати їх зміст і визначити управлінське значення для підприємства.

Таблиця 1.3 – Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на формування асортименту підприємства

Група факторів	Зміст характеристики	Управлінський вплив
Зовнішні фактори	Поведінкові зміни споживачів, розвиток трендів, персоналізація попиту	Визначають необхідність адаптації товарної пропозиції відповідно до очікувань ринку
	Конкурентне середовище, стратегія конкурентів, поява нових форматів	Зумовлюють потребу у диференціації та оновленні асортименту
	Технологічні зміни, цифровізація процесів	Розширюють можливості для впровадження нових товарних позицій
	Законодавчі вимоги, стандарти якості та безпеки	Визначають можливість включення або вилучення окремих товарів

Група факторів	Зміст характеристики	Управлінський вплив
	Економічна ситуація, купівельна спроможність населення	Впливають на структуру асортименту за ціновими категоріями
Внутрішні фактори	Стратегія підприємства, позиціонування, ринкова орієнтація	Формують загальний підхід до побудови асортименту
	Фінансові ресурси та можливість інвестування в нові позиції	Визначають масштаби та темп оновлення асортименту
	Логістичні можливості, система постачання, управління запасами	Обмежують або розширюють можливості підтримання широкого асортименту
	Кадровий потенціал та компетентність персоналу	Впливають на якість управлінських рішень у сфері асортименту
	Характеристики товарних категорій, сезонність, специфіка попиту	Зумовлюють структуру та стабільність товарної пропозиції

Джерело: складено автором

Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів демонструє, що формування асортименту є багатогранним процесом, який залежить від сукупності ринкових умов, стратегічних рішень підприємства та його ресурсних можливостей. Однак для того щоб визначити, наскільки ефективно сформований асортимент відповідає потребам споживачів та цілям підприємства, необхідно застосовувати спеціальні методичні підходи. Вони дозволяють оцінити результативність асортиментної політики, обґрунтувати управлінські рішення та визначити напрями її подальшого вдосконалення.

1.3 Методичні підходи до оцінки та удосконалення асортиментної політики підприємства

У контексті формування асортименту важливо не лише визначити чинники його впливу, а й оцінити результативність управлінських рішень, що зумовлює необхідність застосування відповідних методичних підходів.

Оцінювання ефективності асортиментної політики є ключовою складовою управління товарною пропозицією підприємства, оскільки дає змогу визначити, наскільки сформований асортимент відповідає потребам споживачів, стратегічним орієнтирам та ресурсним можливостям підприємства. З огляду на вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на структуру асортименту важливо застосовувати інструменти, що забезпечують системний аналіз результатів управлінських рішень і дають можливість своєчасно коригувати товарну політику. Використання методичних підходів дозволяє комплексно оцінити фінансові, маркетингові та операційні характеристики асортименту, формуючи аналітичну основу для його оптимізації та подальшого удосконалення.

Оцінювання ефективності ґрунтується на сукупності підходів, кожен з яких розкриває певний аспект формування та реалізації товарної пропозиції підприємства. Стратегічний підхід передбачає аналіз відповідності структури асортименту довгостроковим цілям підприємства, його ринковому позиціонуванню та конкурентній стратегії. У межах цього підходу оцінюють здатність асортименту забезпечувати сталий розвиток підприємства, підтримувати його конкурентні переваги та підсилювати позиції на ринку у довгостроковій перспективі.

Маркетинговий підхід зосереджується на відповідності асортименту потребам і очікуванням цільових споживачів. Він охоплює аналіз рівня задоволення попиту, привабливості товарних груп, логіки структури пропозиції та її здатності формувати лояльність споживачів. Цей підхід дає можливість оцінити асортимент у контексті поведінкових тенденцій, конкурентного середовища та диференціації товарної пропозиції. Важливо також враховувати асортимент як складову маркетингового комплексу, що

взаємопов'язана з політикою ціноутворення, комунікаційними інструментами та каналами збуту.

Економічний підхід акцентує увагу на фінансових результатах, що формуються під впливом структури асортименту. Основними критеріями оцінювання виступають обсяг продажів, валовий дохід, рівень рентабельності товарних груп, маржинальність та оборотність товарних запасів. Аналіз із економічних позицій дає змогу визначити раціональність використання ресурсів, оцінити збалансованість асортименту за показниками прибутковості та виокремити товарні позиції, що забезпечують найбільший внесок у фінансовий результат підприємства.

Системний підхід розглядає асортиментну політику як інтегровану частину загальної системи управління підприємством, яка взаємодіє з маркетинговою, ціновою, операційною та логістичною політиками. У межах цього підходу ефективність асортименту аналізується з урахуванням узгодженості управлінських рішень, внутрішніх процесів і ресурсних можливостей підприємства. Такий підхід дозволяє виявити не лише сильні та слабкі сторони асортиментної політики, а й глибинні причини можливих проблем у формуванні товарного портфеля, що є передумовою для подальшої корекції управлінських рішень.

Розглянуті підходи формують методологічну основу оцінювання асортиментної політики та визначають напрями подальшого аналізу її результативності. На практиці вони використовуються для встановлення того, які характеристики товарної пропозиції підлягають оцінюванню та якими методами можна визначити рівень ефективності прийнятих рішень. Відтак важливим етапом є формування системи показників, що дозволяють кількісно та якісно охарактеризувати стан і динаміку асортименту та забезпечують перехід до застосування конкретних аналітичних інструментів.

Оцінювання ефективності асортиментної політики базується на використанні системи показників, що дають змогу комплексно охарактеризувати результативність товарної пропозиції та визначити її

відповідність стратегічним, маркетинговим і фінансовим цілям підприємства. Першочергове значення мають показники обсягу продажів, які відображають фактичний попит на окремі товарні групи та їхній внесок у формування загального товарообігу. Аналіз динаміки продажів дозволяє виявити товари зі стабільним попитом, позиції, що потребують перегляду, а також категорії, доцільність подальшої підтримки яких є сумнівною. Це особливо важливо для підприємств, діяльність яких залежить від швидкої оборотності товарних запасів.

Значну роль у системі оцінювання відіграють показники маржинального доходу та рентабельності, що дозволяють оцінити фінансову ефективність асортименту. Окрема товарна позиція може демонструвати високі обсяги продажів, але бути економічно недоцільною через низьку маржинальність або високі витрати на підтримання її в пропозиції. Тому оцінювання асортименту з позицій прибутковості є ключовим для визначення оптимальної структури товарних категорій та їхнього внеску у формування фінансового результату підприємства.

Важливим аналітичним елементом є показники оборотності товарних запасів, які характеризують швидкість реалізації товарів і відображають ефективність управління запасами. Висока оборотність свідчить про раціональну структуру асортименту та відповідність товарної пропозиції потребам споживачів, тоді як низька оборотність може сигналізувати про надмірну ширину асортименту або наявність малоефективних позицій. Додатково аналізу підлягає частка окремих товарних груп у загальному обсязі продажів або прибутку, що дає можливість визначити стратегічне значення товарних категорій і сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо їхнього розвитку.

Не менш важливим показником є рівень оновлюваності асортименту, який відображає здатність підприємства адаптувати товарну пропозицію до змін ринкового середовища та запроваджувати нові позиції відповідно до потреб споживачів. Показник оновлення демонструє гнучкість підприємства

та його здатність оперативно реагувати на трансформації попиту, що є особливо актуальним для ринків із високою динамікою продажів. Для підвищення глибини аналітики використовується також оцінка стабільності попиту, яка дає змогу визначити рівень передбачуваності продажів окремих товарних категорій і слугує підґрунтям для формування збалансованого товарного портфеля.

Сукупність розглянутих показників дозволяє комплексно оцінити ефективність асортиментної політики та створює інформаційну базу для застосування спеціалізованих аналітичних методів. У цьому контексті доцільним є розгляд методичних інструментів, що використовуються для дослідження структури асортименту, оцінювання його результативності та обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації товарної пропозиції.

Оцінювання ефективності асортиментної політики здійснюється з використанням комплексу аналітичних методів, що дають змогу визначити сильні та слабкі сторони товарного портфеля та оцінити відповідність його структури ринковим умовам. Одним із найпоширеніших інструментів є АВС-аналіз, який ґрунтується на принципі Парето та передбачає ранжування товарних позицій залежно від їхнього внеску у ключові результативні показники – обсяг продажів, виручку або прибуток. Як зазначають Іваненко В.О. та ін., на практиці аналіз «проводять відштовхуючись від вкладу кожної позиції в загальний прибуток або виручку (товарообіг)», що дозволяє виокремити товари, які формують основну частку фінансових результатів підприємства [10]. Подібний підхід підтримує і Кімерч Дж., зазначаючи, що в класичних АВС-класифікаціях найчастіше застосовують критерії обсягу продажів або вартості запасів, оскільки вони найбільш повно відображають значущість товарних позицій у структурі асортименту [58].

З огляду на це АВС-аналіз дозволяє виділити обмежену групу товарів категорії А, які забезпечують домінуючий внесок у товарообіг; товари категорії В із середнім рівнем впливу; та категорії С – позиції з мінімальною результативністю. Такий підхід створює підґрунтя для пріоритизації товарних

груп, оптимізації структури асортименту та раціонального розподілу ресурсів між товарними категоріями. Крім того, ABC-аналіз дає змогу своєчасно визначити товари, які потребують оновлення, перегляду або вилучення з пропозиції.

Значного поширення набув і XYZ-аналіз, який оцінює стабільність попиту на товари, класифікуючи їх залежно від рівня коливань обсягів продажів. Як зазначають Л. Шендерівська та В. Варварова, XYZ-компонента у складі ABC-XYZ-аналізу дозволяє оцінити саме стабільність або передбачуваність попиту, що є ключовим чинником для формування обґрунтованої політики управління запасами [39]. Подібний підхід підтримують і Дефіндаль І. та співавтори [49], наголошуючи, що XYZ-аналіз дає змогу виявити товари зі стабільним використанням та позиції з непередбачуваним попитом, що безпосередньо впливає на вибір оптимальних рішень щодо запасів і асортиментної політики підприємства.

На відміну від ABC-аналізу, що концентрується на значущості товару, XYZ-аналіз демонструє передбачуваність його реалізації, що є важливим для планування запасів, логістики та підтримання оптимальної структури асортименту. Поєднання ABC та XYZ-підходів дозволяє отримати більш комплексну картину, оскільки одночасно враховує як цінність товарів, так і стабільність попиту на них. У практиці управління асортиментом така матриця використовується для визначення різних стратегій щодо товарних позицій: від активного просування до мінімізації запасів або вилучення з портфеля.

Для оцінювання економічної ефективності товарного портфеля застосовується маржинальний аналіз, який дає змогу визначити частку прибутку, що приносить кожна товарна група. Цей підхід розглядають як один із базових інструментів оцінювання ефективності управлінських рішень, оскільки він ґрунтується на аналізі взаємозв'язку між обсягом продажів, витратами та прибутком, а також розподілі витрат на постійні та змінні [4]. У сфері роздрібної торгівлі аналіз маржинальності дозволяє виявити, які товари та послуги забезпечують найбільшу прибутковість, а отже, формують

основний внесок у фінансовий результат підприємства [24]. Маржинальний аналіз застосовується для оцінювання впливу змін обсягів виробництва на загальні витрати та прибуток, що є ключовим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У контексті стратегічного управління асортиментом важливе місце посідає аналіз життєвого циклу товару (ЖЦТ), який описує послідовний розвиток товарної позиції у часовій динаміці. Згідно з класичною моделлю, ЖЦТ охоплює чотири стадії: упровадження, зростання, зрілість та спад, кожна з яких характеризується різною інтенсивністю попиту та потребує застосування специфічних управлінських рішень. У міжнародних джерелах життєвий цикл визначають як період від появи товару на ринку до поступового зниження його популярності та продажів [61]. Подібний підхід можна зустріти і в інших джерелах, де підкреслено, що розуміння стадії життєвого циклу допомагає визначити, які товари слід активно просувати, які – оновлювати, а які – поступово вилучати з асортименту. Також можна зазначити, що різні стадії життєвого циклу вимагають різних стратегій товарної політики та формують збалансований портфель товарів – від перспективних до тих, що втрачають актуальність.

У практиці ринкового аналізу важливе місце посідає матриця BCG, яка використовується для оцінювання товарних груп залежно від темпів зростання ринку та частки підприємства на ньому. Застосування цього інструменту дає змогу визначити стратегічну роль товарних категорій в асортименті підприємства, виокремлюючи лідерів, перспективні позиції, стабільні товари та групи зі зниженим потенціалом. Незважаючи на те, що матриця BCG традиційно використовується на рівні стратегічного аналізу компанії, її застосування в контексті асортиментної політики є доцільним, оскільки вона демонструє, як окремі товарні групи формують конкурентоспроможність підприємства та впливають на розподіл його ресурсів.

У галузі роздрібної торгівлі та HoReCa поширеним інструментом є аналіз асортиментної матриці, який дозволяє оцінити структуру товарної

пропозиції за низкою параметрів – наявністю ключових товарних категорій, логічністю побудови меню або товарних секцій, рівнем наповнення асортиментних груп. Використання цього методу дає змогу визначити гармонійність і цілісність пропозиції, виявити прогалини або надлишки в асортименті та оцінити, як структура товарного портфеля впливає на сприйняття підприємства споживачами та ефективність продажів.

Розмаїття аналітичних методів забезпечує можливість комплексного оцінювання асортиментної політики підприємства. Окремі підходи зосереджуються на фінансових показниках, інші – на стабільності попиту чи стратегічному потенціалі товарних категорій. Їхнє поєднання формує цілісне уявлення про сильні й слабкі сторони товарного портфеля та створює підґрунтя для системного порівняння інструментів, що узагальнено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики підприємства

Метод	Сутність методу	Переваги	Обмеження
ABC-аналіз	Розподіл товарів за рівнем їхнього внеску в загальний обсяг продажів або прибутку	Дозволяє визначити ключові товарні позиції та оптимізувати розподіл ресурсів	Не враховує стабільність попиту та сезонні коливання
XYZ-аналіз	Оцінювання стабільності попиту шляхом класифікації товарів за рівнем передбачуваності продажів	Формує основу для планування запасів та логістики	Не показує фінансової значущості товарів
Комбінований ABC–XYZ аналіз	Поєднання оцінки цінності товарів і стабільності попиту у вигляді матриці	Дозволяє приймати комплексні рішення щодо управління товарним портфелем	Потребує якісних даних і регулярного оновлення
Маржинальний аналіз	Визначення прибутковості окремих товарів або груп шляхом оцінки маржинального доходу	Допомагає виявити економічно доцільні позиції та оптимізувати структуру прибутку	Може не враховувати нефінансові аспекти попиту
Аналіз життєвого циклу товарів	Оцінювання товарних позицій з урахуванням	Дозволяє планувати оновлення	Не завжди точно прогнозує

Метод	Сутність методу	Переваги	Обмеження
	етапів їх розвитку – від впровадження до спаду	асортименту та баланс портфеля	поведінку нового товару
Матриця BCG	Оцінювання товарних груп за темпами росту ринку та часткою підприємства на ньому	Визначає стратегічну роль товарних груп у формуванні асортименту	Спрощує ринкову ситуацію та не враховує внутрішніх обмежень
Аналіз асортиментної матриці	Оцінювання повноти, логічності та збалансованості товарних груп у структурі асортименту	Допомагає визначити прогалини та надлишки в товарному портфелі	Може мати суб'єктивний характер без підтримки даними

Джерело: складено автором

Розглянуті методи оцінювання асортиментної політики демонструють різну аналітичну спрямованість і дають змогу охопити широкий спектр характеристик товарної пропозиції підприємства. ABC та маржинальний аналіз дозволяють визначити внесок товарів у фінансові результати, XYZ-аналіз характеризує стабільність попиту, тоді як оцінка життєвого циклу та стратегічні матриці дають змогу оцінити перспективність товарних категорій. Така різноспрямованість інструментів забезпечує комплексність оцінювання, поєднуючи кількісні та якісні критерії аналізу.

Поєднання кількох аналітичних підходів дозволяє отримати об'єктивніше уявлення про стан асортименту, оскільки враховує не лише фінансові показники, а й поведінкові характеристики попиту, сезонність, стратегічний потенціал товарних груп та їхню функціональну роль у структурі пропозиції. Застосування різних інструментів у сукупності створює інформаційну базу для обґрунтування управлінських рішень щодо оновлення, оптимізації або перегляду окремих позицій, а також сприяє підтриманню збалансованості товарного портфеля. Це особливо важливо для підприємств, що працюють у динамічних ринкових умовах і потребують регулярного коригування асортиментної політики.

Сформований інструментарій дає підприємству змогу комплексно аналізувати ефективність своєї товарної пропозиції та визначати напрями її

подальшого вдосконалення. Використання розглянутих методів у практичному дослідженні дозволить оцінити фактичний стан асортиментної політики конкретного підприємства, виявити її сильні та слабкі сторони та обґрунтувати управлінські рішення щодо оптимізації структури товарного портфеля. Застосування цих підходів забезпечує цілісну методичну базу для комплексного аналізу ефективності асортиментної політики.

Висновки за Розділом 1

У першому розділі здійснено комплексне теоретичне дослідження асортиментної політики підприємства як важливої складової системи управління, що визначає зміст, структуру та динаміку товарної пропозиції. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити асортиментну політику як цілісну систему стратегічних і оперативних управлінських рішень, спрямованих на формування конкурентоспроможного товарного портфеля з урахуванням потреб споживачів, ринкових тенденцій та ресурсних можливостей підприємства. Розкрито її зміст, що включає визначення стратегічних орієнтирів, принципів формування асортименту, організацію управлінського процесу, оновлення товарної пропозиції та контроль результативності прийнятих рішень.

Систематизація класифікаційних ознак асортименту дала змогу охарактеризувати структуру товарної пропозиції через такі параметри, як ширина, глибина, повнота, стійкість, оновлюваність, взаємодоповнюваність і життєвий цикл товарних позицій. Дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів впливу показало, що формування асортименту визначається поведінковими змінами споживачів, рівнем конкуренції, технологічними та нормативними чинниками, а також стратегічними пріоритетами підприємства, його фінансовими, логістичними та кадровими можливостями.

Особлива увага приділена методичним підходам до оцінювання ефективності асортиментної політики. Уточнено методологічну основу, що охоплює стратегічний, маркетинговий, економічний та системний підходи, а також комплекс показників, які відображають результативність асортименту: обсяги продажів, рентабельність, маржинальний дохід, оборотність запасів, частку товарних груп і рівень оновлення пропозиції. Розглянуті аналітичні методи, серед яких ABC, XYZ, комбінований аналіз, маржинальний аналіз, оцінка життєвого циклу товарів, матриця BCG та аналіз асортиментної матриці, взаємодоповнюють один одного й забезпечують комплексне оцінювання ефективності асортиментної політики.

Узагальнення теоретичного матеріалу свідчить, що ефективна асортиментна політика формується на основі узгодження стратегічних цілей підприємства, глибокого розуміння ринкових умов та системного застосування аналітичних інструментів. Сформована теоретична база створює підґрунтя для подальшого практичного аналізу асортиментної політики конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КФ «ЯРИЧ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «КФ «ЯРИЧ»

Кондитерська фабрика «Ярич» є одним із провідних українських виробників затяжного печива та крекерів, який сформував стійкі конкурентні позиції завдяки поєднанню традиційних технологій та сучасних підходів до організації виробничих процесів. Підприємство здійснює повний цикл виготовлення кондитерської продукції – від підготовки сировини та замішування тіста до випікання та пакування готових виробів, що забезпечує високий рівень контролю якості та стабільність технологічних параметрів [11].

Підприємство веде свою історію з 1986 року, коли на території сучасної фабрики розпочала роботу пекарня, орієнтована на виробництво хлібобулочних виробів і простого печива для задоволення потреб місцевого населення. На цьому етапі підприємство функціонувало як типове харчове виробництво з базовим асортиментом та традиційними технологіями, що відповідали ринковій структурі та інфраструктурним можливостям того часу [14].

У 2000 році фабрика увійшла до складу міжнародної корпорації Nestlé, що стало першим стратегічним етапом її модернізації. Інтеграція у структуру транснаціонального виробника сприяла оновленню підходів до якості та організації виробництва, а також підвищенню технологічного рівня підприємства. Після виходу Nestlé зі складу власників у 2008 році фабрика перейшла під контроль українських інвесторів, що дало змогу сформувати сучасну модель розвитку та започаткувати розширення асортименту відповідно до змін внутрішнього споживчого попиту [11; 26].

Після переходу підприємства під контроль українських власників у 2008 році фабрика розпочала етап глибокої модернізації, спрямованої на підвищення технологічного рівня виробництва та розширення можливостей для виготовлення кондитерських виробів нового формату. У цей період було оновлено частину виробничого обладнання, оптимізовано організаційні процеси та впроваджено практики виробництва, орієнтовані на відповідність сучасним стандартам якості. Розвиток підприємства супроводжувався поступовим оновленням асортименту та зміцненням позицій бренду «Ярич» на внутрішньому ринку, що заклало основу для подальшого розширення діяльності та переходу до масштабніших інвестиційних проєктів [11; 26].

Новий етап розвитку підприємства розпочався у 2018 році, коли міноритарну частку кондитерської фабрики «Ярич» придбав інвестиційний фонд Horizon Capital. Залучення зовнішнього інвестора стало ключовим фактором прискорення модернізації виробничої інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому й міжнародному ринках. У цей період фабрика демонструвала стабільне зростання виробничих показників: потужність підприємства досягла 1,9 тис. тонн готової продукції на місяць, що дозволило зміцнити позиції у сегменті фасованого печива, де «Ярич» утримує близько 33% українського ринку. Важливим результатом цього етапу стало також розширення експорту – близько 25% доходу підприємства забезпечували поставки продукції до Польщі, Чехії, США, країн Балтії та Близького Сходу [13].

На сучасному етапі діяльності кондитерська фабрика «Ярич» продовжує розвиватися як експортоорієнтоване підприємство, стратегія якого спрямована на зміцнення позицій на європейському ринку та розширення міжнародної присутності. Компанія активно співпрацює з торговельними мережами Європейського Союзу, зокрема розпочала постачання продукції до мережі Carrefour у Польщі, що стало важливим кроком у розбудові стабільних каналів збуту на ринках ЄС. Подальший розвиток підприємства супроводжується інвестиціями у модернізацію виробничих ліній та

вдосконалення систем управління якістю, що дозволяє забезпечувати відповідність міжнародним стандартам безпечності харчових продуктів та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках [6, 11]. Перелік основних конкурентних переваг ТОВ «КФ «ЯРИЧ» представлено на рисунку 2.1.

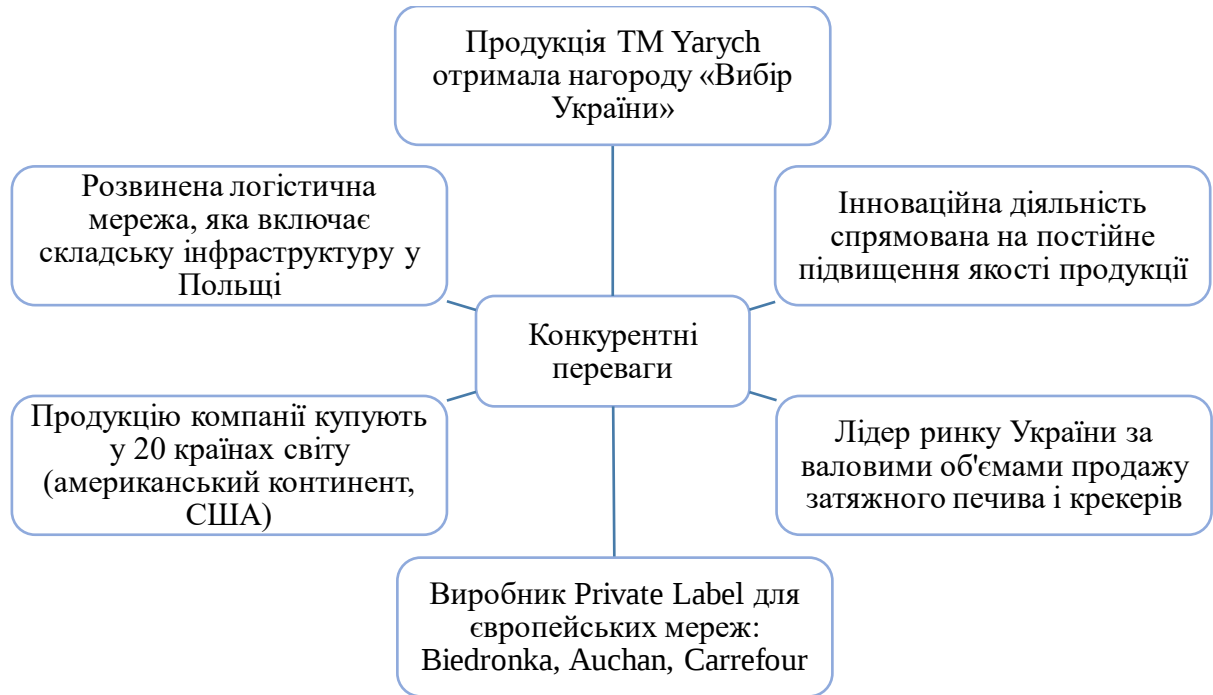


Рисунок 2.1 – Конкурентні переваги ТОВ «КФ «ЯРИЧ»

Джерело: складено автором на основі [9]

З урахуванням наведених етапів розвитку підприємства, доцільно окреслити його сучасні організаційно-правові характеристики. ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що визначає гнучкість організаційної структури та можливість ефективного управління виробничими процесами на основі корпоративних принципів. Підприємство зареєстроване відповідно до вимог чинного законодавства України та має код ЄДРПОУ 36767366. Юридична адреса товариства розташована у Львівській області, у селі Старий Яричів, що відповідає фактичному місцю здійснення виробничої діяльності компанії.

Згідно з відкритими даними державних реєстрів, підприємство перебуває у статусі «діюче» і здійснює діяльність на постійній основі в рамках класифікатора видів економічної діяльності за напрямом виробництва харчових продуктів [30]. Ключові реєстраційні та організаційно-правові дані підприємства узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Коротка організаційно-правова характеристика ТОВ «КФ «Ярич»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Кондитерська фабрика «Ярич»»
Скорочена назва	ТОВ «КФ «Ярич»»
ЄДРПОУ	36767366
Дата реєстрації	17.09.2010
Уповноважені особи	Шермолівч Тетяна Валеріївна
Розмір статутного капіталу	85 325 690 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності (КВЕД)	Основний: 10.72 – Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання Інші: 10.89 – Виробництво інших харчових продуктів 46.38 – Оптова торгівля іншими продуктами харчування
Юридична адреса	80463, Львівська обл., Львівський р-н, с. Старий Яричів, вул. Заводська, 1

Джерело: складено автором на основі [30, 32]

Структура власності підприємства формувалася поступово та відображає ключові етапи його розвитку. Після виходу Nestlé зі складу акціонерів фабрика перейшла під контроль українських інвесторів, що дало змогу зберегти виробничу базу та забезпечити подальшу модернізацію підприємства. Важливою подією став 2018 рік, коли інвестиційний фонд Horizon Capital придбав міноритарну частку підприємства, що стало стратегічним кроком у напрямі розширення можливостей для модернізації, посилення фінансової стійкості та активного виходу на зовнішні ринки [26].

Система управління ТОВ «КФ «Ярич» побудована відповідно до вимог сучасної моделі корпоративного менеджменту, що характерна для підприємств харчової промисловості. Керівництво підприємством здійснює директор, який забезпечує стратегічне планування, координацію діяльності підрозділів і контроль за виконанням виробничих та фінансових показників. Організаційна структура підприємства включає основні функціональні блоки, зокрема виробничий, технологічний, маркетинговий, логістичний та відділ контролю якості, діяльність яких спрямована на узгоджене забезпечення ефективності виробничих процесів і відповідності продукції вимогам стандартів безпечності харчових продуктів. Такий підхід до розподілу управлінських функцій дозволяє підприємству підтримувати стабільність операційної діяльності та ефективно реагувати на зміни ринкових умов [30].

Важливим елементом системи управління підприємством є впровадження сучасних механізмів контролю якості та безпечності харчових продуктів. ТОВ «КФ «Ярич» здійснює виробничі процеси відповідно до міжнародних стандартів управління якістю, зокрема IFS Food, а також дотримується вимог стандарту Halal, що підтверджує відповідність продукції нормам безпечності для ринків Близького Сходу та інших країн із підвищеними регуляторними вимогами. Контроль якості здійснюється на всіх етапах технологічного циклу – від відбору сировини до пакування готової продукції, що забезпечує стабільність характеристик та конкурентоспроможність виробів на зовнішніх ринках [40, 12].

Виробнича інфраструктура ТОВ «КФ «Ярич» сформована з урахуванням сучасних вимог до масштабного та безперервного випуску кондитерської продукції. Основу технічної бази становлять спеціалізовані лінії для виготовлення печива й крекерів, що забезпечують високу продуктивність та стабільність технологічних процесів: дві лінії для виробництва крекерів із сумарною потужністю до 12 500 кг за 12-годинну зміну та окрема лінія для випуску бісквітного печива обсягом до 10 500 кг за зміну [12]. Загальна виробнича потужність фабрики досягає близько 1,9 тис.

тонн готової продукції на місяць, що дозволяє підприємству утримувати провідні позиції у сегменті фасованого печива на внутрішньому ринку [18]. Спеціалізація підприємства у виробництві зтяжного печива та крекерів підтверджується галузевими аналітичними джерелами, які виділяють фабрику як одного з ключових українських виробників відповідної категорії кондитерських виробів [41]. Виробничі потужності забезпечуються висококваліфікованим персоналом: згідно з фінансовою звітністю компанії, на підприємстві зайнято 455 працівників, що свідчить про значний масштаб виробничої діяльності та соціальну роль фабрики в регіоні [43].

Експортна діяльність ТОВ «КФ «Ярич» ґрунтується на розвиненій логістичній інфраструктурі, що забезпечує стабільність поставок як на внутрішній, так і на зовнішні ринки. Підприємство здійснює регулярні поставки продукції до країн Європейського Союзу, зокрема Польщі, де продукція фабрики представлена у великих торговельних мережах. Географія експорту також охоплює США, Чехію, країни Балтії та Близького Сходу, що свідчить про здатність підприємства функціонувати в умовах підвищених вимог до якості, логістики та сертифікації. Наявність стабільних каналів збуту за кордоном підсилює конкурентні позиції фабрики та забезпечує диверсифікацію ринків збуту, що є важливим чинником стійкості діяльності у сучасних ринкових умовах [13, 6].

Зміцненню позицій підприємства на зовнішніх ринках сприяє системна участь фабрики у міжнародних виставках харчової промисловості, що дозволяє представляти нові продукти, налагоджувати контакти з дистриб'юторами та вивчати тенденції світового ринку кондитерських виробів. Участь у виставкових заходах забезпечує підприємству можливість презентувати продукцію широкому колу іноземних партнерів, підтверджуючи відповідність технологій та процесів виробництва міжнародним стандартам якості. Така активність виступає важливим інструментом формування іміджу надійного виробника й підтримує експортну орієнтацію фабрики, сприяючи відкриттю нових ринків збуту [34].

Таким чином, виробничо-технічна база ТОВ «КФ «Ярич» характеризується високою потужністю, сучасними технологіями та значним рівнем операційної стабільності, що забезпечує підприємству можливість ефективно формувати та підтримувати свій асортимент. Поєднання масштабних виробничих можливостей із розвиненою експортною інфраструктурою створює сприятливі умови для зміцнення позицій підприємства не лише на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках. Це, у свою чергу, визначає необхідність аналізу конкурентного середовища та загальних тенденцій розвитку ринку, в межах якого функціонує компанія.

Ринок фасованого печива та крекерів в Україні у 2022-2024 роках характеризується високою динамічністю та значними структурними змінами, що зумовлено трансформацією економічних умов і зміною моделей споживчої поведінки. Економічна нестабільність, зменшення купівельної спроможності та перегляд домогосподарствами структури витрат сприяли посиленню попиту на продукцію повсякденного вжитку з тривалим терміном зберігання, до якої належать борошняні кондитерські вироби промислового виробництва [5]. Паралельно посилюється тенденція до зростання частки фасованої продукції з гарантованою якістю, що пояснюється підвищенням вимог до харчової безпечності та поступовим скороченням ролі дрібних виробників, для яких забезпечення відповідності стандартам стає економічно складним завданням [33]. Одним із провідних трендів останніх років є активний розвиток сегмента власних торгових марок великих роздрібних мереж, які, реагуючи на зміни попиту, розширюють пропозицію доступного фасованого печива у форматі private label, що посилює конкуренцію у середньому та бюджетному сегментах [21]. Загалом галузь демонструє відносну стійкість завдяки стабільному попиту на продукцію масового споживання та збереженню потенціалу кондитерської промисловості до розвитку навіть в умовах кризових явищ [19].

Структура українського ринку фасованого печива та крекерів формується поєднанням декількох конкурентних груп, серед яких провідні

позиції займають великі національні виробники кондитерської продукції, міжнародні компанії з глобальними брендами, середні регіональні підприємства та сегмент власних торгових марок роздрібних мереж. Великі українські виробники забезпечують значну частину внутрішнього ринку завдяки широкій номенклатурі та розвиненій дистрибуційній інфраструктурі, тоді як міжнародні компанії посилюють конкуренцію через потужну маркетингову підтримку та впізнаваність своїх товарних марок [38]. Свою частку в ринковій структурі зберігають і середні регіональні підприємства, орієнтовані на виробництво доступного печива та крекерів для локальних ринків, хоча їхня роль зменшується через зростання витрат на дотримання сучасних стандартів якості. Суттєвий вплив на ринкову конкуренцію має сегмент торгових марок, який активно розвивається внаслідок стратегій великих мережових ритейлерів, спрямованих на формування власних товарних пропозицій у середньому та бюджетному сегментах. З урахуванням представленої структури ринку доцільним є виокремлення основних груп конкурентів, діяльність яких формує конкурентне середовище в сегменті фасованого печива та крекерів. Узагальнену характеристику ключових конкурентних груп наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні конкурентні групи на ринку фасованого печива та крекерів в Україні

Група конкурентів	Представники	Коротка характеристика	Особливості присутності на ринку
Міжнародні компанії	Mondelez (Oreo, Tuc, Belvita)	Глобальні бренди з потужною маркетинговою підтримкою	Національні мережі, стійкий попит у середньому сегменті
Великі національні виробники	Roshen, АВК, ХБШФ	Широкий асортимент, розвинена логістика, масштабне виробництво	Висока частка ринку в різних сегментах борошняних і шоколадних виробів
Середні регіональні виробники	Лукас, Десна, Діброва	Орієнтація на доступне печиво класичного формату	Присутність переважно на локальних ринках
Private label ритейлерів	АТБ (Своя Лінія), Сільпо, Metro	Конкуренція за рахунок нижчої ціни та масових продажів	Найшвидше зростаючий сегмент у бюджетній категорії

Джерело: складено автором на основі [5, 33]

Узагальнюючи наведений аналіз, слід відзначити, що конкурентне середовище ринку фасованого печива та крекерів в Україні формується під впливом значної кількості виробників різного масштабу, що зумовлює високий рівень конкуренції у всіх цінових сегментах. Вирішальне значення для підприємств у цій галузі мають якість продукції, відповідність сучасним стандартам безпечності, ефективність логістичних процесів і здатність оперативно реагувати на зміни споживчого попиту. За таких умов оцінювання економічних результатів діяльності підприємства набуває особливої важливості, оскільки саме фінансові показники дозволяють визначити його конкурентоспроможність і стабільність у динамічному ринковому середовищі.

Фінансові показники діяльності підприємства є ключовим джерелом інформації для оцінювання його економічного стану, стабільності та здатності забезпечувати ефективне функціонування в умовах конкурентного середовища. Аналіз динаміки доходів, витрат, фінансових результатів і структури капіталу дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, виявити сильні та слабкі сторони його діяльності та сформулювати обґрунтовані висновки щодо рівня конкурентоспроможності. У таблиці 2.3 наведено узагальнені дані фінансової звітності ТОВ «КФ «Ярич»» за 2022-2024 роки, на основі яких здійснено подальший аналітичний розгляд основних економічних показників.

Таблиця 2.3 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «КФ «Ярич» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Зміни			
	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Абсолютні 23/22, тис. грн	Абсолютні 24/23, тис. грн	Відносні 23/22, %	Відносні 24/23, %
Чистий дохід	811 896	907 048	979 350	+95 152	+72 302	+11,72	+7,97
Собівартість	557 222	528 772	592 118	-28 450	+63 346	-5,11	+11,98

Показник	Роки			Зміни			
	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Абсолютні 23/22, тис. грн	Абсолютні 24/23, тис. грн	Відносні 23/22, %	Відносні 24/23, %
Валовий прибуток	254 674	378 276	387 232	+123 602	+8 956	+48,53	+2,37
Фінансовий результат до оподаткування	94 055	191 542	174 559	+97 487	-16 983	+103,65	-8,87
Чистий прибуток	80 743	156 512	143 045	+75 769	-13 467	+93,84	-8,60
Активи	317 213	385 024	557 071	+67 811	+172 047	+21,38	+44,68
Власний капітал	96 696	336 238	429 471	+239 542	+93 233	+247,73	+27,73
Зобов'язання	220 517	205 191	127 600	-15 326	-77 591	-6,95	-37,81

Джерело: складено автором на основі [35, 36, 37]

Динаміку трьох ключових показників – чистого доходу, валового прибутку та чистого прибутку графічно відображено на рисунку 2.2.

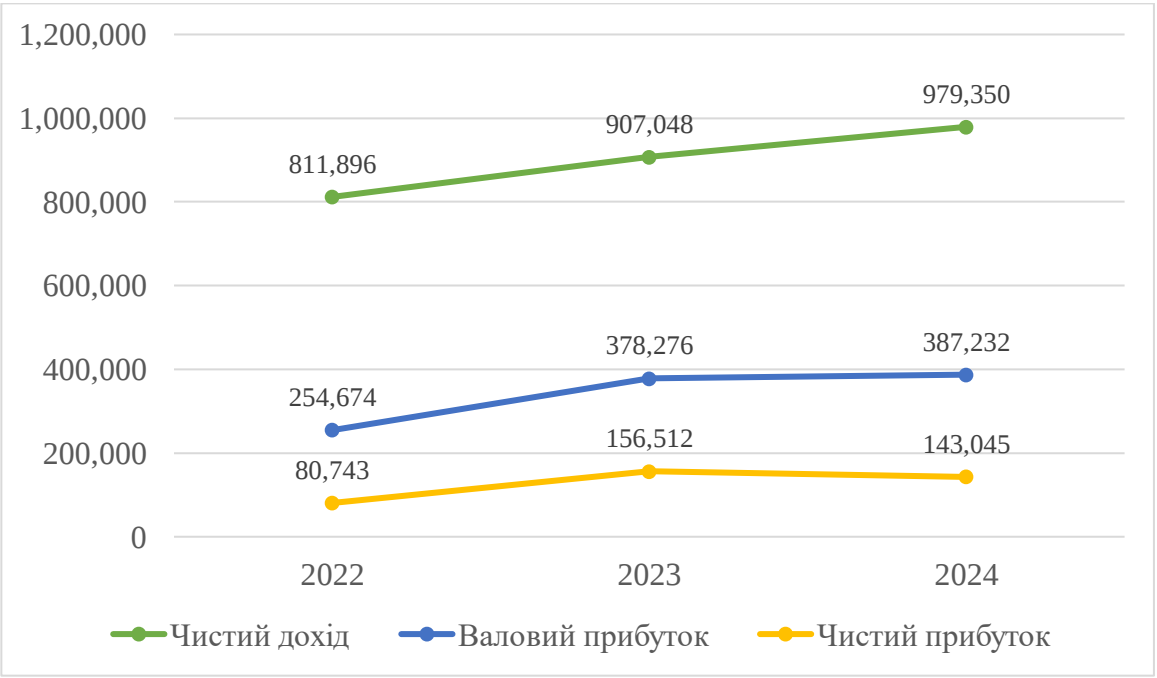


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу, валового прибутку та чистого прибутку ТОВ «КФ «Ярич» за 2022-2024 роки

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки основних економічних показників ТОВ «КФ «Ярич» за 2022-2024 роки свідчить про стабільне зростання масштабів діяльності підприємства та посилення його фінансової позиції. Протягом аналізованого періоду чистий дохід демонстрував позитивну тенденцію, збільшившись на 11,7% у 2023 році та ще на 8,0% у 2024 році, що вказує на зростання попиту на продукцію та ефективність збутових операцій. Валовий прибуток у 2023 році зріс на 48,5% порівняно з 2022 роком, що є результатом одночасного збільшення виручки та зниження собівартості, хоча у 2024 році темпи зростання уповільнилися до 2,4%, що може пояснюватися підвищенням витрат на виробництво. Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток у 2023 році збільшилися більш ніж удвічі, проте у 2024 році спостерігається помірне зниження цих показників (–8,9% та –8,6% відповідно), що відображає вплив коливань витратної складової та загальноекономічних умов. Структурні зміни у фінансовому стані підприємства вказують на суттєве зростання активів – на 21,4% у 2023 році та на 44,7% у 2024 році – що свідчить про нарощування виробничого потенціалу та інвестиційної активності. Паралельно спостерігається різке скорочення загальної суми зобов'язань, особливо у 2024 році (–37,8%), що є позитивним фактором, оскільки знижує фінансові ризики та підвищує рівень автономії підприємства. Сукупність цих тенденцій підтверджує загалом стабільний розвиток підприємства, його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати ресурсну базу для подальшого удосконалення асортиментної політики.

З метою більш ґрунтовної оцінки фінансового стану підприємства та визначення його можливостей щодо подальшого удосконалення асортиментної політики доцільно доповнити аналіз розрахунком ключових фінансових коефіцієнтів. Ці показники дозволяють комплексно оцінити рівень рентабельності, ефективність використання ресурсів, ступінь фінансової стійкості та динаміку розвитку підприємства, що є важливими чинниками для

формування обґрунтованих управлінських рішень. Узагальнені результати розрахунків наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові коефіцієнти діяльності ТОВ «КФ «Ярич» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Рентабельність продажів (ROS), %	9,94	17,26	14,61
Валовий маржинальний рівень, %	31,37	41,69	39,55
Коефіцієнт автономії, %	30,49	87,33	77,10
Боргове навантаження, %	69,51	53,27	22,90
Темп зростання доходу, %	–	+11,72	+7,97

Джерело: розраховано автором на основі [35, 36, 37]

Динаміку основних фінансових коефіцієнтів підприємства – рентабельності продажів, валового маржинального рівня, автономії та боргового навантаження відображено на рисунку 2.3.

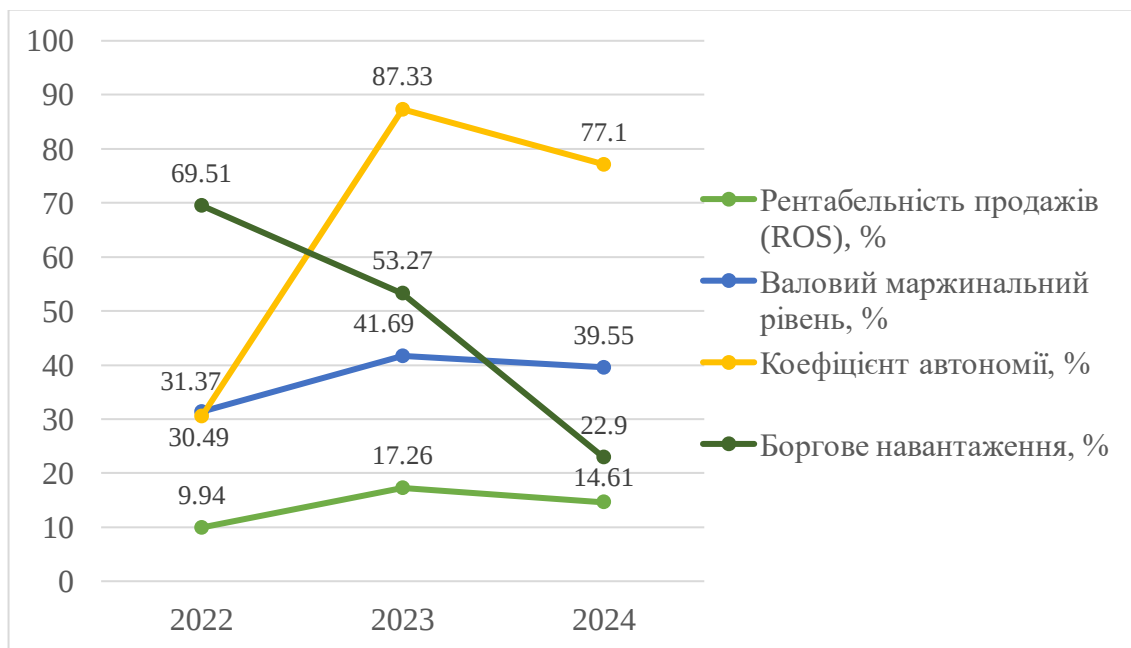


Рисунок 2.3 – Динаміка основних фінансових коефіцієнтів діяльності ТОВ «КФ «Ярич» за 2022–2024 роки

Джерело: складено автором

Розраховані фінансові коефіцієнти дають змогу комплексно оцінити ефективність діяльності підприємства та визначити його потенціал для подальшого розвитку асортиментної політики. Рентабельність продажів протягом 2022-2024 років зберігалася на достатньо високому рівні, що свідчить про здатність підприємства генерувати стабільний прибуток від основної діяльності та формувати ресурс для оновлення продуктової лінійки. Валовий маржинальний рівень, який у 2023 році зріс до понад 41%, вказує на ефективне управління собівартістю та конкурентоспроможністю цінових пропозицій, хоча його подальше незначне зниження у 2024 році може свідчити про зростання виробничих витрат і потребу в оптимізації окремих товарних категорій. Коефіцієнт автономії, що досяг понад 77% у 2024 році, демонструє високу фінансову незалежність підприємства та його здатність інвестувати в розвиток асортименту без значного зовнішнього фінансування, тоді як стрімке скорочення боргового навантаження є ознакою підвищення фінансової стійкості. Стійке зростання доходу також підтверджує наявність достатнього ринкового попиту та потенціалу для подальшого розширення асортиментного портфеля. Сукупно ці показники засвідчують, що підприємство має сприятливі фінансові передумови для реалізації заходів з удосконалення асортиментної політики.

Узагальнюючи результати організаційно-економічної характеристики ТОВ «КФ «Ярич», можна зробити висновок, що підприємство демонструє високий рівень виробничої, фінансової та операційної стабільності, що створює сприятливі передумови для формування ефективної асортиментної політики. Сучасна виробнича база, орієнтація на дотримання міжнародних стандартів якості, активна експортна діяльність, а також позитивна динаміка ключових фінансових показників посилюють конкурентоспроможність підприємства та забезпечують ресурсний потенціал для оновлення й оптимізації товарного портфеля. Високий рівень рентабельності, зростання

власного капіталу та зниження боргового навантаження свідчать про здатність підприємства інвестувати у розвиток продуктових ліній, підвищення маржинальності та удосконалення управління асортиментом.

2.2 Аналіз асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ»

Формування асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ» ґрунтується на вибудованій за роки діяльності продуктивній спеціалізації, яка орієнтується на виробництво продукції типу «hard dough», насамперед зтяжного печива та крекерів. Попри те, що цей напрям згадувався у загальній характеристиці підприємства, у контексті асортиментної політики він відіграє іншу роль – саме спеціалізація визначає логіку побудови товарного портфеля, структурування лінійок та підхід до їх урізноманітнення. Зосередженість на обмеженій кількості базових технологічних груп дозволяє компанії формувати широкий спектр продуктів у межах цих категорій, пропонуючи споживачам різноманіття форм, рецептур та смакових варіацій, що водночас зберігають єдину виробничу основу. Такий підхід забезпечує послідовність у розвитку асортименту: нові продукти не виходять за межі обраної технологічної бази, але розширюють її за рахунок інноваційних форматів, варіантів глазурування, спеціальних рецептур та окремих цільових лінійок [2].

Структура асортименту ТОВ «КФ «ЯРИЧ» формувалася поступово, і сьогодні її основу становлять декілька стабільних продуктивних напрямів, які забезпечують підприємству впізнаваність і сталість пропозиції. Найбільш розвиненою групою є зтяжне печиво, передусім лінійки Petit Beurre та Maria, представлені у низці рецептурних модифікацій. Таке позиціонування дозволяє поєднати традиційність продукту з можливістю його адаптації під різні кулінарні чи споживчі потреби: Petit Beurre широко використовується як інгредієнт десертів, тоді як Maria має варіації зі збагаченим складом –

наприклад, з висівками або кальцієм, що відображає рух компанії у напрямі більш функціональних продуктів.

Другим важливим продуктово-технологічним напрямом виступає група крекерів, що включає як класичні солоні варіанти, так і вироби з додаванням натуральних смакових компонентів – сиру, трав, спецій чи овочевих екстрактів. Завдяки такій структурі основні напрями асортиментної політики об'єднують базові продукти масового попиту та спеціалізовані лінійки, що орієнтовані на потреби різних груп споживачів [3].

Асортимент ТОВ «КФ «ЯРИЧ» формується з орієнтацією на масовий споживчий сегмент, що визначає ключові підходи до позиціонування товарних категорій. Базові лінійки печива та крекерів презентуються як повсякденні продукти широкого вжитку, створені за класичними рецептурами, знайомими українським споживачам. Така стратегія дозволяє поєднати доступність із впізнаваністю: наприклад, печиво Maria позиціонується як традиційний продукт, який зберігає сталі органолептичні властивості протягом кількох десятиліть розвитку бренду, тоді як Petit Beurre підкреслює універсальність, адже його можна споживати як у чистому вигляді, так і використовувати для приготування домашніх десертів. Окремі лінійки, зокрема дитяча Kids Line, спрямовані на формування привабливої пропозиції для специфічних цільових груп, які очікують від продукту м'якшої текстури, натуральності та відсутності штучних домішок. Завдяки такому підходу товарний портфель компанії охоплює широкий спектр повсякденних ситуацій споживання, залишаючись впізнаваним і зрозумілим для різних категорій покупців [8, 7].

Важливою рисою асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ» є орієнтація не лише на розширення переліку товарних груп, а й на поглиблення пропозиції всередині кожної з них. У межах окремих лінійок підприємство активно використовує можливості рецептурної, смакової та форм-факторної диференціації: базові види печива та крекерів доповнюються варіантами з різними добавками, ароматичними акцентами, структурою тіста та типами

глазурування. Окремі позиції орієнтовані на споживання «як є», тоді як інші розробляються з урахуванням подальшого використання у домашній кулінарії чи як основа для десертів. Додатково враховуються й відмінності у форматах пакування – від індивідуальних порцій до сімейних упаковок, що дає змогу адаптувати асортимент до різних ситуацій споживання та моделей поведінки покупців, зберігаючи при цьому єдину технологічну платформу продуктів.

З огляду на зазначений підхід до внутрішньої варіативності, асортимент підприємства у каталозі структуровано у вигляді послідовності продуктових лінійок, які розширюють пропозицію за межі базових, уже згаданих категорій Maria та Petit Beurre. Після основних класичних форматів подано низку додаткових груп, що формують повноцінний «десертно-снековий» профіль бренду: до них належать, зокрема, лінійка Petit Beurre, що поєднує традиційну форму зтяжного печива з шаром кондитерської глазури або шоколаду. Таке рішення дозволяє урізноманітнити смаковий профіль продукту та адаптувати його до десертного сегмента, не змінюючи базову рецептуру. Глазуровані варіанти у каталозі позиціонуються як солодша й більш святкова альтернатива класичному продукту.

Значну частину асортименту складає лінія Maria – традиційне печиво, яке подане у кількох рецептурних модифікаціях. Компанія акцентує на його універсальності та сталості рецептури, водночас пропонуючи варіанти, збагачені висівками, кальцієм, йогуртом або кокосом. Таким чином, лінійка поєднує класичний продукт із сучасними очікуваннями щодо харчової цінності та різноманітності смаків.

Для дитячого сегмента представлена Kids Line, що включає міні-печиво у формі алфавіту. У каталозі зазначено, що ця продукція виготовляється без використання штучних барвників і підсилювачів смаку, а також містить меншу кількість цукру й іноді збагачується кальцієм. Таке позиціонування підкреслює орієнтацію підприємства на створення якісних продуктів для дитячого харчування.

Окрему групу формує цукрове печиво Sugar Biscuits, яке компанія описує як солодкий продукт з ніжним ароматом та м'якішою текстурою, призначений передусім для споживання у поєднанні з гарячими напоями. Це печиво має більш десертний характер і орієнтується на категорію покупців, що надають перевагу класичним солодким виробам.

Ще один напрямок – La Siesta, який складається з печива з виразнішими смаковими акцентами, такими як кориця чи кокос. У каталозі ці продукти подано як варіанти для «моментів відпочинку», що робить їх доречними у форматі кавових чи чайних пауз і підкреслює їх десертний, атмосферний характер.

Завершує структуру каталогу широка група Crackers, що охоплює як суворі солоні варіанти, так і різноманітні смакові комбінації: сир, цибуля, бекон, гриби, курка-гриль тощо. Окремо виділяється асорті Salty Mix, яке поєднує кілька типів крекерів в одному продукті. У каталозі КФ «ЯРИЧ» зроблено акцент на тому, що ця група є найбільш різноманітною за смаками й форматами упаковки – від невеликих порційних пакетів до великих сімейних форматів, що дозволяє адаптувати продукт під різні ситуації споживання [16]. Узагальнену характеристику асортименту підприємства подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Асортимент підприємства за товарними лініями

Лінійка продукції	Характеристика	Основні типи / рецептури	Цільове призначення / сегмент
Petit Beurre	Класичне зтяжне печиво нейтрального смаку	Класичне, з висівками, какао, Mini Petit	Повсякденне споживання, кулінарні вироби
Petit Beurre Glazed	Зтяжне печиво з шаром глазури	Ванільна глазур, шоколадна глазур	Десертний продукт, перекуси
Maria	Традиційне печиво з сучасними модифікаціями	З висівками, з кальцієм, цільозернове, з кокосом, з йогуртом	Масовий сегмент, споживачі зі схильністю до здорового раціону
Kids Line	Дитяче печиво у формі міні-алфавіту	Mini ABC, Mini ABC with Calcium	Дитячий сегмент, корисні перекуси
Sugar Biscuits	Ароматне цукрове печиво	Sugar biscuits classic	Десерт для чаю/кави, перекуси

Лінійка продукції	Характеристика	Основні типи / рецептури	Цільове призначення / сегмент
La Siesta	Печиво з виразним ароматом	Cinnamon, Coconut	Десертний сегмент, моменти відпочинку
Crackers	Снеки з різними смаковими варіаціями	Сир, цибуля, бекон, гриби, курка-гриль, класичні, вершкові, Salty Mix	Перекуси, снеки, сімейні формати

Джерело: складено автором на основі [12]

Формування асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ» базується на принципі технологічної послідовності, що передбачає збереження єдиного виробничого підходу під час створення широкої лінійки продуктів. Компанія підтримує сталу рецептурну основу своїх виробів, а розширення асортименту здійснюється насамперед через модифікації формату, смаку або упаковки, що не порушують базових характеристик продукту. Такий підхід забезпечує передбачувану якість та однорідність товарного портфеля, що підтверджується й у корпоративному каталозі, де продукція різних груп систематично представлена за повторюваними параметрами структури, ваги та форм-факторів, де, наприклад, для печива та крекерів наведено типові варіанти маси та пакування.

Ще одним ключовим принципом асортиментної політики є орієнтація на сегментовані потреби споживачів. Підприємство формує групи виробів, що відповідають різним моделям споживання та харчовим очікуванням. Це простежується в структурі каталогу, де окремо виділено продукти для щоденного споживання, десертні вироби з виразнішим ароматичним профілем та продукцію для дітей, яка вирізняється м'якішою текстурою, відсутністю штучних домішок та зниженим вмістом цукру. Такі властивості чітко зазначені у описах дитячої продукції, де наголошено, що вироби виробляються без барвників та підсилювачів смаку та мають збагачений склад. Окрім того, десертно-ароматичні продукти, представлені в окремих групах каталогу, формують пропозицію для споживачів, орієнтованих на кавові чи чайні паузи,

що демонструє врахування компанією поведінкових і ситуаційних аспектів попиту.

Важливою складовою асортиментної політики підприємства є принцип багаторівневої варіативності, що передбачає створення кількох смакових, ароматичних та текстурних рішень у межах окремих груп продукції. Такий підхід дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни споживчих вподобань, розширюючи пропозицію за рахунок нових смакових поєднань або рецептурних акцентів. Наявність різноманітних ароматизованих виробів у каталозі компанії, зокрема продуктів із виразними смаковими характеристиками, такими як поєднання спецій, трав чи молочних нот демонструє системний підхід до формування ширшого смакового спектра, що орієнтований на різні групи споживачів і різні сценарії споживання.

Окремим принципом, який визначає сучасну асортиментну політику компанії, є відповідність вимогам міжнародних стандартів якості та безпечності харчових продуктів. Наявність міжнародних сертифікатів, що підтверджують відповідність підприємства вимогам систем управління якістю та харчовою безпекою, зумовлює суворе дотримання технологічних параметрів під час розроблення нових позицій. Каталог компанії містить офіційну інформацію про сертифікацію за стандартом IFS та відповідність принципам HALAL, що свідчить про інтеграцію норм міжнародної торгівлі у процес формування асортименту та про орієнтацію на широкий ринок збуту, включно з експортними поставками [40]. Дотримання таких вимог забезпечує стабільність якості та формує додаткові можливості для розширення асортименту на зарубіжних ринках.

Послідовність принципів формування асортименту, що застосовуються підприємством, безпосередньо впливає на темпи та напрями оновлення продуктової лінійки, що чітко простежується у динаміці 2022-2024 років. У цей період розширення асортименту відбувалося переважно за рахунок модернізації наявних груп продукції та впровадження нових форматів, які відповідали змінам у споживчих уподобаннях. Найбільш помітним прикладом

стала поява нової модифікації зтяжного печива з частковим глазуруванням, яка у каталозі підприємства прямо позначена як «new product of 2022» і описана як ніжний та хрусткий виріб із 29% глазури. Це підтверджує, що компанія практикує поступове оновлення асортименту шляхом рецептурного розширення вже відомих груп, не змінюючи їхньої виробничої концепції. Подібний підхід дозволив бренду створити продукт, орієнтований на сегмент десертних перекусів, і водночас зберегти впізнаваність ключових характеристик.

Суттєвим напрямом динамічного розвитку асортименту в зазначений період стало також удосконалення дитячої продукції. У 2023-2024 роках у каталозі з'явилася оновлена форма дитячих виробів, де акцентовано на новій геометрії, освітніх елементах (літери латинського алфавіту) та покращених інгредієнтних характеристиках. У документах компанії зазначено, що ці вироби виготовляються з акцентом на корисність. Таке позиціонування свідчить про орієнтацію підприємства на глобальні тренди щодо здоровішого дитячого харчування, а також демонструє здатність оперативно впроваджувати продукти, що враховують очікування батьків і потреби наймолодших споживачів.

Оновлення продуктового портфеля у 2022-2024 роках відбувалося також через удосконалення упаковки та способів представлення продукції. Каталог демонструє, що компанія систематично впроваджує нові формати пакування, варіюючи вагові категорії, структуру етикетування та логістичні параметри. Наприклад, для окремих груп виробів наведено повний спектр пакувальних рішень, від невеликих індивідуальних форматів до великих сімейних упаковок, що дозволяє адаптувати продукти під різні моделі споживання та канали збуту. Така гнучкість у розробці пакування є важливою частиною асортиментної політики, оскільки забезпечує зручність використання продукції у побуті, сприяє розширенню сфери застосування виробів та покращує їхню доступність для різних категорій споживачів.

У зазначений період простежується й орієнтація компанії на дотримання міжнародних вимог до якості та харчової безпеки, що є важливим чинником оновлення асортименту й розширення ринкової присутності. У каталозі підкреслено наявність сертифікації за стандартом IFS Food, який інтегрує вимоги ISO 9001, HACCP, ISO 22000 та FSSC 22000, що гарантує контроль безпеки продукції на всіх етапах виробництва. Окрім того, підприємство має сертифікат Halal, який засвідчує відповідність окремих продуктів вимогам мусульманських країн та дозволяє компанії пропонувати свою продукцію на ринках Близького Сходу та інших регіонів із відповідними культурними нормами. Упровадження таких стандартів впливає на підхід до формування асортименту, оскільки визначає вимоги до рецептур, способів обробки та пакування продукції, а також відкриває можливості для виходу на нові експортні ринки.

Динаміка оновлення асортименту підприємства у 2022-2024 роках тісно пов'язана з активністю компанії на міжнародних виставкових майданчиках, які відіграють важливу роль у презентації нових виробів та моніторингу тенденцій розвитку кондитерської галузі. Окрім участі у виставці ANUGA 2023, де компанія представлена у списку офіційних експонентів, виробник регулярно бере участь у таких професійних подіях, як ISM Cologne, PLMA Amsterdam, SIAL Toronto, Yummex Middle East та FHC China, що підсилює його присутність на глобальних ринках і створює можливості для демонстрації оновлених зразків продукції. Участь у цих заходах сприяє розширенню міжнародних контактів і забезпечує додаткові канали для апробації нових форматів виробів [62, 29].

Важливим складником сучасної асортиментної політики підприємства є виробництво продукції під власними торговими марками роздрібних мереж (Private Label), що дозволяє компанії розширювати свою товарну пропозицію поза межами каталогізованих лінійок. На міжнародних B2B-платформах підкреслюється, що виробник активно співпрацює з іноземними мережевими рітейлерами, адаптуючи рецептури, формати пакування та маркування

відповідно до вимог замовників, що підтверджує високу гнучкість виробничої системи та здатність створювати унікальні SKU під конкретні ринки.

Співпраця у форматі Private Label суттєво впливає на формування асортиментної пропозиції, оскільки передбачає розроблення індивідуальних рецептур і варіантів пакування, які не представлені у відкритому продуктовому портфелі бренду. Компанія надає можливість партнерам обирати вагові категорії, параметри етикетування, смакові характеристики та структуру продукту [25]. Схема реалізації проекту Private Label зображена на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Схема реалізації проекту Private Label ТОВ «КФ «ЯРИЧ»

Джерело: складено автором на основі [25]

Розвиток цього напрямку відіграє значну роль у розширенні присутності підприємства на зовнішніх ринках, оскільки дає змогу постачати продукцію до країн, де власний бренд виробника поки що не представлений або має обмежене охоплення. Для таких контрактів компанія розробляє індивідуальні рецептури, вагові формати та специфікації пакування відповідно до технічних

завдань замовника. Дані галузевих імпортно-експортних майданчиків свідчать, що подібна практика є поширеною у співпраці виробника з європейськими та північноамериканськими мережами, оскільки дозволяє забезпечувати високий рівень відповідності продукції локальним стандартам якості та вимогам кінцевих продавців. Таким чином, Private Label виступає інструментом гнучкого розширення асортиментної пропозиції, який дозволяє підприємству одночасно підтримувати стабільність основних лінійок і розвивати напрямки, орієнтовані на індивідуальні потреби партнерів [31].

Отже, асортиментна політика ТОВ «КФ «ЯРИЧ» формується на основі поєднання сталості виробничої спеціалізації та високої гнучкості у реагуванні на ринкові зміни. Структура асортименту підприємства включає як традиційні продуктові напрямки, так і лінійки, орієнтовані на окремі сегменти споживчого попиту. Важливу роль у її розвитку відіграють рецептурна та форм-факторна варіативність, регулярне оновлення продуктових позицій і впровадження нових форматів, що підтверджує динамічність товарного портфеля. Водночас співпраця у форматі Private Label забезпечує додаткові можливості для розширення асортименту та виходу на зовнішні ринки, формуючи окремий напрям B2B-пропозиції підприємства. Сукупність цих чинників засвідчує комплексний характер асортиментної політики та її здатність адаптуватися до сучасних ринкових тенденцій.

2.3 Оцінка ефективності асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ»

Ефективність асортиментної політики ТОВ «КФ «Ярич» визначається здатністю підприємства підтримувати збалансовану структуру продуктового портфеля, що відповідає реальній структурі попиту на ринку зтяжного печива та крекерів. Аналіз асортименту, представлений у попередньому підрозділі, свідчить, що компанія зберігає стабільно сформоване ядро асортименту, яке

забезпечує основний обсяг продажів і підтримує впізнаваність бренду. Домінування класичних позицій у товарній лінійці є характерною особливістю підприємства і відіграє ключову роль у збереженні конкурентних переваг у масовому сегменті. У той же час така структура формує як позитивні, так і ризикові аспекти для подальшого розвитку, що безпосередньо впливає на оцінку ефективності асортиментної політики.

З погляду ринкової відповідності важливим параметром є рівень оновлення та розширення асортименту, який у ТОВ «КФ «Ярич» залишається помірним. Компанія періодично впроваджує нові позиції або модифікує існуючі, однак частка інноваційних продуктів порівняно з традиційними залишається невисокою. Це забезпечує стабільність продажів у сформованих категоріях, але одночасно обмежує можливості проникнення в сегменти з більш динамічними уподобаннями споживачів, де конкуренти активніше використовують тренди здорового харчування, комбінованих смаків чи функціональних перекусів. Такий стан дозволяє оцінити асортиментну політику як ефективну у частині збереження традиційного ринкового сегмента, але менш результативну в аспекті освоєння перспективних ніш.

З позиції впливу асортиментної структури на фінансові результати діяльності підприємства важливо враховувати, що основні товарні групи ТОВ «КФ «Ярич» орієнтовані на масовий сегмент із відносно стабільним та передбачуваним попитом. Це створює умови для підтримання рівномірного обсягу реалізації та мінімізує коливання доходів, характерні для підприємств із високою часткою інноваційних продуктів. Разом із тим така модель формує високу залежність від обмеженого переліку товарних позицій, оскільки саме вони забезпечують найбільшу частку виручки та визначають загальний рівень фінансової результативності. За відсутності суттєвого оновлення портфеля зростає ризик поступового зниження маржинальності через стандартизацію ринку та посилення цінової конкуренції у традиційних категоріях.

Адаптивність асортиментної політики ТОВ «КФ «Ярич» визначається тим, наскільки швидко підприємство здатне реагувати на зміни споживчого

попиту та ключові тенденції кондитерського ринку. Поточна структура продуктового портфеля свідчить про те, що компанія концентрується переважно на зрілих товарних категоріях, які забезпечують стабільний попит і прогнозовані обсяги реалізації. Разом з тим помірна частота оновлення продуктових лінійок та обмежений обсяг інноваційних SKU знижують здатність підприємства оперативно включатися в нові зростаючі сегменти, зокрема у категорії здорових перекусів, комбінованих форматів та функціональних виробів. На ринку, де все більшої популярності набувають продукти з покращеним харчовим профілем, альтернативними інгредієнтами та новими моделями споживання, така стратегія обумовлює залежність від стабільних, але повільно зростаючих сегментів. У результаті асортимент компанії залишається ефективним у традиційному масовому сегменті, проте демонструє нижчу гнучкість у реагуванні на швидкі ринкові зміни, що обмежує можливості для розширення та оновлення асортиментного портфеля в довгостроковій перспективі.

Структурна будова асортименту ТОВ «КФ «Ярич» демонструє орієнтацію на чітко визначені товарні категорії, що формують основу виробничої та збутової діяльності підприємства. У наявному портфелі домінують вироби затяжного печива та крекерів, що забезпечує високу концентрацію пропозиції в межах найбільш традиційного для компанії сегмента. Така структура свідчить про прагнення підприємства підтримувати асортиментну цілісність і уникати надмірної фрагментації товарних лінійок, що є характерною рисою виробників, які розвивають бізнес за моделлю спеціалізованого позиціонування. Водночас концентрація на декількох базових групах продукції створює специфічний профіль асортиментного наповнення, який потребує оцінювання з погляду його здатності охоплювати різні споживчі підсегменти.

Ширина асортименту підприємства відображає орієнтацію ТОВ «КФ «Ярич» на збереження чітко окресленого набору категорій, у межах яких пропонується обмежена, але стабільна кількість варіантів продукції. На ринку

кондитерських виробів, де різноманітність смакових поєднань та форматів споживання виступає одним із ключових чинників споживчого вибору, така модель дозволяє забезпечити впізнаваність і чітку структурованість портфеля. Проте з позиції оцінювання ефективності важливо врахувати, що наявна ширина асортименту охоплює лише основні підгрупи зтяжного печива та крекерів, що обмежує присутність компанії у більш дрібних, але перспективних мікросегментах із зростаючим попитом, таких як комбіновані снікові формати чи продукти зі зниженим вмістом цукру.

Глибина асортименту ТОВ «КФ «Ярич» характеризується наявністю декількох варіантів продукції в межах основних товарних груп, проте внутрішня варіативність цих позицій залишається стриманою. У категоріях зтяжного печива та крекерів компанія переважно пропонує класичні рецептури та стандартні формати фасування, що забезпечує стабільність виробничих процесів і підтримує сталі смакові очікування споживачів. Водночас обмежена кількість альтернатив усередині ключових лінійок, таких як варіації текстури, додаткові смакові поєднання або спеціалізовані формати – свідчить про відносно невисоку глибину портфеля. Це створює ситуацію, коли асортимент зберігає послідовність і компактність, але має меншу здатність охоплювати ширший спектр уподобань у межах однієї й тієї ж категорії.

Структурна збалансованість асортименту ТОВ «КФ «Ярич» визначається вираженою концентрацією товарних позицій у межах кількох домінуючих груп, тоді як інші напрямки представлені мінімально або повністю відсутні. Такий розподіл формує чітку логіку портфеля, орієнтовану переважно на традиційні категорії, які стабільно підтримують основний обсяг реалізації. Водночас нерівномірність між групами свідчить про обмежене формування пропозиції у суміжних сегментах, де ринок демонструє підвищений інтерес до продуктів із альтернативними рецептурами, комбінованими інгредієнтами чи зміненою харчовою цінністю. У результаті

асортимент компанії зберігає цілісність і стійкість, але водночас проявляє ознаки концентрації, що знижує структурну гнучкість портфеля.

З точки зору охоплення ринкових підсегментів асортимент ТОВ «КФ «Ярич» переважно орієнтований на масовий споживчий сегмент із акцентом на продукцію для щоденного споживання в домогосподарствах. Наявні товарні позиції добре відповідають запитам споживачів, які віддають перевагу традиційним форматам печива та крекерів, що сприймаються як доступний за ціною та звичний за смаком продукт. Водночас частка виробів, які можна віднести до категорій «здорового перекусу», функціональних снеків або спеціалізованих рішень для окремих груп споживачів (діти, активні споживачі, прихильники раціонів зі зниженим вмістом цукру чи жиру), залишається незначною. На фоні поширення глобальних трендів здорового та раціонального харчування, що стимулюють розвиток таких сегментів, подібна структура асортименту свідчить про сильні позиції підприємства в традиційному масовому сегменті, але обмежену присутність у зростаючих нішах, пов'язаних із модифікованими харчовими властивостями та новими моделями споживання снеків.

Фінансові результати діяльності ТОВ «КФ «Ярич» безпосередньо відображають ефективність сформованої асортиментної політики, оскільки структура продуктового портфеля визначає як стабільність обсягів реалізації, так і рівень маржинальності ключових товарних груп. Аналіз динаміки доходу підприємства, проведений у попередньому розділі, показує, що основні фінансові потоки формуються за рахунок базових категорій печива та крекерів, які зберігають стабільний попит у масовому сегменті. Подібна залежність від традиційних позицій свідчить про високу фінансову стійкість асортименту, однак водночас вказує на обмежений внесок нових або модернізованих продуктів у зростання доходів, що є важливим фактором оцінки ефективності портфеля в умовах посилення конкуренції та появи нових ринкових сегментів [42].

Динаміка чистого доходу підприємства відображає ступінь відповідності асортименту поточним ринковим умовам і здатність основних товарних позицій забезпечувати стаке зростання обсягів реалізації. У випадку ТОВ «КФ «Ярич» позитивні зміни у доході свідчать про збереження стійкого попиту на ключові асортиментні групи, що підтверджує конкурентоспроможність традиційних продуктів у масовому сегменті. Навіть за умов посилення конкуренції з боку великих FMCG-виробників стабільність показника доходу вказує на ефективність продуктового ядра, яке формує основу портфеля компанії. Водночас помірне зростання цього показника демонструє, що внесок інноваційних або оновлених позицій у загальний дохід залишається обмеженим, що є типовою ознакою асортиментної структури з високою часткою зрілих товарних категорій.

Показники валового прибутку підприємства дозволяють оцінити, наскільки структура асортименту сприяє формуванню достатнього рівня рентабельності основних товарних категорій. Для ТОВ «КФ «Ярич» характерним є те, що найбільший внесок у валовий прибуток забезпечують вироби з усталеною технологією виробництва та стабільною собівартістю, що є характерною рисою зрілих товарних груп у кондитерському сегменті. Така ситуація свідчить про економічну ефективність базового портфеля, оскільки він дозволяє підтримувати прийнятний рівень маржинальності навіть за умов жорсткої цінової конкуренції. У той же час відносно невелика частка продуктів, здатних генерувати підвищену маржу завдяки інноваційності або диференційованим споживчим властивостям, вказує на обмежену роль нових позицій у зміцненні прибутковості асортименту, що є важливим аспектом оцінки його поточної ефективності.

Показник чистого прибутку дає змогу оцінити, наскільки ефективно асортиментна структура підтримує здатність підприємства перетворювати валовий дохід у фінансовий результат після покриття операційних витрат. Для ТОВ «КФ «Ярич» характерною рисою є те, що найбільш прибутковими залишаються категорії, виробництво яких має високу ступінь технологічної

відпрацьованості та не потребує суттєвих змін у матеріальній структурі витрат, що дозволяє мінімізувати коливання фінансового результату. У свою чергу, позиції, що є відносно новими або менш масштабними з точки зору обсягів виробництва, демонструють нижчий вплив на чистий прибуток, оскільки їх частка поки не здатна компенсувати додаткові витрати, пов'язані з тестуванням нових рецептур чи адаптацією виробничих процесів. Такий розподіл навантаження на фінансовий результат підкреслює залежність прибутковості від ядра асортименту та формує специфічний профіль ризиків, характерний для підприємств зі стабілізованою, але малодиверсифікованою продуктовою структурою.

Розраховані фінансові коефіцієнти дають можливість оцінити ефективність асортиментної політики ТОВ «КФ «Ярич»» через здатність окремих товарних груп генерувати прибутковість та підтримувати стабільність ресурсної бази підприємства. Зростання рентабельності продажів з 9,94% у 2022 р. до 17,26% у 2023 р. свідчить, що структура асортименту у цей період забезпечувала істотне підвищення прибутку з одиниці реалізованої продукції, що характерно для портфеля, орієнтованого на продукти з усталеним попитом. Подальше зниження показника до 14,61% у 2024 р. може вказувати на посилення цінової конкуренції в межах традиційних категорій або на збільшення питомої ваги товарів із нижчою маржинальністю.

Валовий маржинальний рівень, який коливався від 31,37% у 2022 р. до 41,69% у 2023 р., демонструє здатність асортименту підтримувати результативність навіть за зміни собівартості, тоді як незначне зниження до 39,55% у 2024 р. відображає підвищення витрат у певних категоріях.

Одночасно суттєве зміцнення коефіцієнта автономії – від 30,49% до 87,33% - свідчить про створення фінансової стійкості, що опосередковано відображає стабільність асортиментних груп, здатних генерувати достатній обсяг власного капіталу.

Зменшення боргового навантаження до 22,9% у 2024 р. поєднується з позитивною динамікою доходу (+11,72% у 2023 р. та +7,97% у 2024 р.), що

вказує на те, що асортиментна політика підприємства формує довгостроковий потенціал для фінансової збалансованості та підтримки операційної діяльності [51].

Ринкова конкурентна релевантність асортименту ТОВ «КФ «Ярич» визначається тим, наскільки продуктовий портфель підприємства відповідає сучасній структурі попиту на ринку печива та крекерів, де протягом останніх років формується чітка тенденція до поєднання традиційних форматів із інноваційними рішеннями. Поточний асортимент компанії залишається зосередженим на класичних видах зтяжного печива та крекерів, які забезпечують стабільну частку продажів і зберігають конкурентоспроможність у базовому масовому сегменті, що підтверджується стійкою динамікою доходу та високою питомою вагою основних товарних груп у виручці. Однак у структурі попиту все більшої ваги набувають сегменти, орієнтовані на модифіковані рецептури, продукти зі зниженим вмістом цукру, альтернативними видами борошна, високим вмістом клітковини або комбінованими текстурними рішеннями – формати, присутність яких у поточному портфелі підприємства залишається мінімальною. В умовах, коли ринок демонструє зростання попиту не лише на традиційні продукти, але й на варіативні снеки з доданою цінністю, така асортиментна структура обмежує здатність компанії активно конкурувати в категоріях, що розширюються. За такої ситуації асортимент підприємства зберігає ринкову релевантність у сформованих сегментах, але його конкурентний потенціал у нових категоріях визначається швидкістю та масштабом подальшої трансформації продуктової пропозиції, яка нині залишається помірною.

Організаційна здатність ТОВ «КФ «Ярич» забезпечувати ефективність асортиментної політики значною мірою визначається рівнем технологічної оснащеності виробництва, стандартизацією процесів та рівнем внутрішньої гнучкості, необхідної для оновлення продуктового портфеля. Підприємство використовує сучасні виробничі лінії європейського зразка, що дозволяє

стабільно підтримувати якість продукції та забезпечувати високий рівень повторюваності характеристик готових виробів, що є важливим чинником збереження споживчої лояльності у традиційних категоріях. Наявність міжнародних стандартів управління безпечністю харчових продуктів та систем контролю якості підвищує надійність процесів і створює передумови для роботи на зовнішніх ринках, що, у свою чергу, формує додаткові вимоги до стабільності асортименту. Водночас виробничі потужності підприємства переважно оптимізовані під виготовлення стандартних форматів зтяжного печива та крекерів, що обмежує швидкість запуску нових рецептур чи модифікацій, особливо тих, що потребують альтернативних інгредієнтів або відмінних технологічних режимів. Подібна структура операційної моделі забезпечує високу ефективність у зрілих товарних категоріях, але водночас зменшує гнучкість у масштабуванні асортиментних інновацій, що є важливою складовою підтримання конкурентоспроможності на ринку зі зростаючою часткою функціональних та спеціалізованих продуктів.

Узагальнюючи результати проведеної оцінки, можна зазначити, що асортиментна політика ТОВ «КФ «Ярич» демонструє поєднання стабільності та обмеженої гнучкості, що формує специфічний профіль її ефективності в умовах сучасного ринку. Сформоване продуктове ядро забезпечує підприємству стійкі позиції у традиційних сегментах зтяжного печива та крекерів, підтримуючи прогнозовану динаміку реалізації та позитивний вплив на показники рентабельності. Водночас переважання зрілих товарних категорій і помірні темпи оновлення портфеля знижують здатність компанії оперативно адаптуватися до зростаючого попиту на продукти з модифікованими рецептурами та доданою цінністю. Фінансові результати свідчать, що базові групи продукції залишаються ключовими драйверами прибутковості, проте посилення залежності від них формує ризики, пов'язані з поступовою стандартизацією ринку. Оцінка організаційної спроможності підприємства підтверджує наявність технологічної бази для стабільного виробництва класичних форматів, але її структура обмежує потенціал

масштабування асортиментних інновацій. Загалом асортиментна політика компанії є результативною для підтримання позицій у масовому сегменті, проте має стримувальні чинники у контексті конкуренції на ринку, що динамічно змінюється та диверсифікується.

Висновки за Розділом 2

У другому розділі проведено розгорнуту організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «КФ «Ярич», що дозволило сформувати цілісне уявлення про умови функціонування підприємства, його ресурсну базу та ключові фактори стабільності. Аналіз виробничих, організаційних та фінансових аспектів дав можливість окреслити основні риси операційної моделі компанії, зокрема рівень технологічної оснащеності, особливості структурної побудови та сталість виробничих процесів. Отримані результати свідчать про те, що підприємство володіє достатніми можливостями для підтримання ефективної поточної діяльності, забезпечення стабільного випуску основних товарних категорій та підтримки конкурентних переваг, сформованих у попередні періоди. Проведений аналіз фінансових показників надав узагальнене розуміння щодо рівня фінансової стійкості, здатності підприємства формувати позитивні результати та створювати необхідні передумови для реалізації асортиментної політики в умовах змінного ринкового середовища.

У межах дослідження асортиментної політики підприємства здійснено комплексну оцінку структури продуктового портфеля, параметрів його ширини та глибини, логіки внутрішньої диференціації та відповідності загальному напрямку позиціонування. Отримані результати дозволили визначити особливості асортиментного наповнення, сильні сторони стабільних товарних груп та чинники, що забезпечують цілісність портфеля.

Разом із тим у ході аналізу встановлено наявність структурних обмежень, пов'язаних із невисоким рівнем розширення продуктового ряду, недостатньою представленістю товарів, які відповідають новим тенденціям попиту, а також стриманою динамікою оновлення продуктових лінійок. Це дало змогу визначити характерні риси асортиментної моделі підприємства та оцінити її співвідношення з ринковими умовами, що змінюються. Проведене дослідження середовища функціонування показало, що підприємство ефективно охоплює сформовані сегменти ринку, проте має обмежену здатність до адаптації у напрямках, які демонструють більш швидкий розвиток.

Оцінювання ефективності асортиментної політики дозволило синтезувати результати попередніх підрозділів та визначити реальний рівень відповідності асортиментної структури стратегічним, ринковим та фінансовим умовам. З'ясовано, що результативність чинної асортиментної моделі забезпечується стабільністю базових товарних категорій, позитивним впливом асортименту на ключові показники діяльності та узгодженістю продуктової структури із виробничими можливостями підприємства. Водночас дослідження виявило низку обмежувальних чинників, пов'язаних із недостатньою гнучкістю асортименту, залежністю від зрілих категорій та обмеженим потенціалом швидкого реагування на зміни у структурі попиту. Узагальнені результати засвідчують наявність комплексу елементів, які визначають сильні сторони асортиментної політики, а також аспектів, що потребують подальшого підсилення. Це створює аналітичну основу для формування пропозицій щодо удосконалення асортиментної політики підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КФ «ЯРИЧ»

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики підприємства

Удосконалення асортиментної політики ТОВ «КФ «Ярич» потребує чіткого визначення стратегічних напрямів її подальшого розвитку, які мають спиратися як на результати проведеного аналізу діяльності підприємства, так і на сучасні тенденції ринку харчових продуктів щоденного споживання. Здійснене у другому розділі дослідження дало змогу охарактеризувати структуру та динаміку асортименту, виявити сильні сторони чинного товарного портфеля, а також окреслити ті елементи, які обмежують гнучкість та здатність підприємства адаптуватися до змін попиту. За таких умов напрями удосконалення асортиментної політики мають розглядатися не як окремі разові заходи, а як послідовна система рішень, спрямованих на підвищення здатності компанії підтримувати актуальність своєї продукції, розширювати присутність у перспективних сегментах та зміцнювати конкурентні позиції. Формування цих напрямів ґрунтується на поєднанні внутрішніх передумов розвитку підприємства з об'єктивними вимогами ринкового середовища, що змінюється, і покликане забезпечити узгодженість між структурою асортименту, фінансовими можливостями та організаційною спроможністю ТОВ «КФ «Ярич» реалізовувати асортиментні рішення у довгостроковій перспективі.

Підвищення швидкості реакції на зміни ринкового середовища та зниження ризику втрати актуальності асортименту є одним із ключових напрямів удосконалення асортиментної політики ТОВ «КФ «Ярич».

Проведений аналіз засвідчив, що поточний асортимент підприємства спирається переважно на усталені товарні позиції, які забезпечують стабільний попит, однак темпи оновлення продуктового ряду залишаються стриманими. За умов, коли ринок харчових продуктів повсякденного споживання характеризується швидкою зміною харчових звичок, посиленням попиту на зручні формати споживання та зростанням уваги до корисних властивостей продуктів, повільне оновлення асортименту створює ризик поступової втрати його актуальності. Сучасні тенденції вказують на те, що споживачі дедалі частіше очікують від брендів регулярної появи нових рішень, здатних поєднувати звичний смак із новими функціональними характеристиками, а також відповідають сценаріям споживання «на ходу» та у форматі швидкого перекусу [66]. Одночасно посилюється конкуренція за увагу покупця всередині полицного простору: виробники розширюють лінійки, експериментують зі смаками та текстурами, використовують інноваційні підходи до формування пропозиції, що додатково скорочує життєвий цикл окремих товарних позицій [54]. Дослідження еволюції споживчих звичок у сегменті снєків також підкреслюють, що перекуси дедалі частіше замінюють повноцінні прийоми їжі, а отже, асортимент має швидко адаптуватися до нових ролей продукції у раціоні споживача [53]. За таких умов для ТОВ «КФ «Ярич» посилення здатності оперативно реагувати на ринкові зміни означає не лише оновлення окремих позицій, а й формування більш гнучкого підходу до управління асортиментом у цілому, коли рішення щодо запуску, модифікації чи виведення продуктів приймаються з урахуванням динаміки попиту, швидкості зміни споживчих очікувань та ризику втрати конкурентної привабливості в середньостроковій перспективі.

Розширення присутності підприємства у перспективних ринкових сегментах є другим важливим напрямом удосконалення асортиментної політики, оскільки результати аналізу показали істотну залежність ТОВ «КФ «Ярич» від традиційних товарних груп, які довгий час забезпечували стабільний попит, але сьогодні демонструють уповільнення темпів розвитку.

Сучасні тенденції споживчої поведінки свідчать про помітне зміщення інтересу покупців у бік продуктів з доданою харчовою цінністю, зокрема виробів зі зниженим вмістом цукру, альтернативними видами борошна, збільшеною кількістю клітковини та інноваційними поєднаннями смаку й текстури. Цей тренд посилюється швидким розширенням категорій, орієнтованих на здорове харчування, де до уваги беруться як функціональні властивості продуктів, так і їх відповідність новим моделям споживання, що включають перекуси між основними прийомами їжі, мобільність та зручність придбання. Аналітичні огляди доводять, що виробники, які інтегрують такі формати до основного портфеля, демонструють суттєве зростання ринкових позицій та кращу стійкість до змін у структурі попиту. Крім того, експерти підкреслюють, що присутність у перспективних сегментах сприяє зменшенню операційних ризиків, оскільки дозволяє підприємствам знижувати залежність від товарних груп, які знаходяться у стадії зрілості, та рівномірніше розподіляти прибутковість між різними напрямками діяльності. Враховуючи те, що в асортименті «Ярич» частка інноваційних груп залишається обмеженою, а розвиток нових категорій відбувається повільніше, ніж змінюються споживчі запити, саме розширення присутності у перспективних нішах є логічним і стратегічно важливим напрямом, здатним посилити ринкову релевантність, забезпечити диверсифікацію джерел доходу та підвищити конкурентний потенціал підприємства у середньостроковій перспективі.

Розширення внутрішньої варіативності продуктової лінійки та забезпечення високої відповідності асортименту різним сценаріям споживання є наступним критичним напрямом удосконалення асортиментної політики ТОВ «КФ «Ярич». Аналіз портфеля компанії у розділі 2 показав, що попит на продукти з класичними рецептами та стандартними фасуваннями залишається стабільним, але вже не забезпечує суттєвого зростання, тоді як споживачі дедалі більше очікують можливості вибору між різними смаковими форматами, текстурами, фасуваннями за сценаріями «швидкий перекус»,

«дома з сім'єю», «на робочому місці». На підставі останніх досліджень виявлено, що споживачі із так званою «пошуковою поведінкою варіантів» демонструють вищу лояльність до брендів, які пропонують широкий діапазон смакових та формативних рішень, і, навпаки, бренди з обмеженою варіантністю ризикують втратити частину споживацької уваги. Крім того, окремі дослідження показують, що споживачі зацікавлено реагують на нові текстурні рішення та фасуванням, які відповідають сценарію «on-the-go» та соціально-мобільному стилю життя, що створює конкурентну перевагу для брендів, здатних швидше впроваджувати такі формати [57]. З урахуванням того, що продуктова лінійка «Ярич» наразі має помірну глибину та обмежену варіативність всередині основних груп продуктів, напрям підсилення внутрішньої диференціації стає стратегічно важливим: це дозволить не лише утримати споживачів, які шукають нові формати і смаки, але й розширити охоплення цільової аудиторії, підвищити частку власників вибору та створити імідж бренду, який реагує на зміни споживчого поведінкового контексту – все це сприятиме посиленню конкурентної позиції підприємства на ринку.

Наступним напрямом удосконалення асортиментної політики ТОВ «КФ «Ярич» є підвищення здатності підприємства впроваджувати нові товари та адаптуватися до зміни ринкових умов. У ході аналізу було встановлено, що виробничі можливості компанії орієнтовані переважно на виробництво перевірених форматів та рецептур, що обмежує швидкість запуску нових продуктових лінійок, а отже – підвищує ризик втрати актуальності асортименту через зміну споживчих запитів. Концептуальні дослідження вказують, що стратегічна гнучкість виробника, його внутрішні можливості швидкого реагування та готовності до інновацій прямо впливають на здатність вчасно виводити нові рішення на ринок і утримувати конкурентну перевагу. Крім того, огляд сучасних публікацій демонструє, що виробники, які створили внутрішню культуру «нового продукту» із внутрішніми процесами тестування, запуску, точної координації маркетингу і виробництва, показують вищі темпи зростання та кращу адаптацію до коливань ринкового середовища

[45]. З урахуванням того, що асортимент «Ярич» наразі має обмежену кількість нових продуктів і внутрішні процеси модифікації або запуску нових ліній недостатньо структуровані, напрям підвищення організаційної здатності до впровадження новинок стає стратегічно важливим, адже він дозволить не лише підсилити актуальність асортименту, але й створити платформу для довгострокового зростання за рахунок оперативного реагування на зміни попиту та технологічні інновації.

Не менш важливим напрямом удосконалення асортиментної політики ТОВ «КФ «Ярич» є оптимізація візуальної та комунікаційної складової асортименту, оскільки саме те, як товар виглядає на полиці та як він подає свою цінність покупцю, значною мірою визначає ймовірність його вибору. У результаті аналізу було встановлено, що продукція підприємства має стабільний та впізнаваний стиль, проте варіативність дизайну і диференціація між окремими підлінійками є обмеженою, що може зменшувати здатність товарів привертати увагу у середовищі великого асортиментного різноманіття. Дослідження показують, що перше зорове враження від упаковки є одним із найважливіших чинників прийняття рішення про покупку, а чіткі візуальні маркери: колір, структура серій, навігаційні підказки – допомагають споживачу швидше ідентифікувати продукт та його переваги [56]. Аналітика міжнародних оглядів ринку також підкреслює, що покупці очікують від брендів однозначності у комунікації, прозорих і зрозумілих позначень, а також виразних відмінностей між різними продуктами в межах однієї торгової марки [63]. За таких умов оптимізація упаковки та візуальної системи асортименту дозволяє не лише зміцнити позиціонування бренду на полиці, але й зменшити ситуації, коли різні товари одного бренду надто схожі між собою і фактично конкурують за увагу одного й того самого покупця. Для ТОВ «КФ «Ярич» це означає можливість чіткіше розмежувати свої продуктові лінійки, підсилити відмінність між окремими групами виробів і сформувати більш впізнавану та структуровану пропозицію на полицях роздрібних мереж, що сприятиме кращому сприйняттю асортименту та зростанню його привабливості.

Узагальнення результатів аналізу дозволило виокремити систему ключових напрямів, що визначають можливі траєкторії удосконалення асортиментної політики ТОВ «КФ «Ярич». Кожен із них відображає окремий аспект розвитку товарного портфеля та має власну стратегічну логіку, зумовлену структурою попиту, конкурентним середовищем і організаційними можливостями підприємства. Для систематизації отриманих результатів та підвищення наочності поданої інформації наведено узагальнену класифікацію визначених напрямів, представлену у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Класифікація напрямів удосконалення асортиментної політики підприємства

Напрямок удосконалення	Основна проблема	Стратегічна мета	Потенціал практичного застосування
Підвищення швидкості реакції на ринкові зміни	Повільне оновлення асортименту та залежність від стабільних позицій	Забезпечення гнучкості асортименту та підтримання його актуальності	Прискорення оновлення лінійок, адаптація до змін попиту
Розширення присутності у перспективних сегментах	Залежність від зрілих категорій	Диверсифікація асортименту та зміцнення ринкових позицій	Розвиток напрямів, орієнтованих на нові моделі споживання
Посилення внутрішньої варіативності продуктового портфеля	Обмежена різноманітність смакових та текстурних рішень	Підвищення конкурентності та відповідності різним сценаріям споживання	Розширення смакової, текстурної та форматної диференціації
Підвищення здатності впроваджувати нові продукти	Обмежена організаційна гнучкість	Формування інноваційної спроможності	Підсилення внутрішніх процесів розробки та запуску нових продуктів
Оптимізація візуальної та комунікаційної складової асортименту	Низька візуальна диференціація між продуктами	Зростання впізнаваності та привабливості бренду	Вдосконалення дизайну упаковки, структуризація підлінійок

Джерело: складено автором

Узагальнюючи викладене, визначені напрями удосконалення асортиментної політики формують цілісне підґрунтя для подальшого розроблення практичних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій

ТОВ «КФ «Ярич». Вони відображають необхідність одночасного врахування адаптивності продуктового портфеля, його структурної глибини, ринкової релевантності та організаційної здатності підприємства підтримувати інноваційність у своїй діяльності. Системне поєднання цих напрямів створює основу для формування комплексних пропозицій, що дадуть змогу посилити конкурентність асортименту, підвищити його привабливість для різних сегментів споживачів та забезпечити стійкість товарного портфеля у довгостроковій перспективі.

3.2 Розробка практичних рекомендацій удосконалення асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ»

На підставі проведеного аналізу асортиментної політики підприємства визначено, що для ефективного реагування на змінні умови ринку та підтримання конкурентоспроможності необхідна система регулярного оновлення продуктової лінійки. Без формалізованого механізму швидкого запуску нових або модифікованих товарів підприємство ризикує втратити актуальність своїх пропозицій і залишитися позаду у ситуації, коли споживчі переваги змінюються швидше, ніж відбувається оновлення портфелю продукції.

Одним із ефективних інструментів реалізації цього напрямку є запровадження коротких тестових випусків асортименту, що дозволяють побудувати гнучкий цикл оновлення продукту, мінімізуючи технологічні ризики та витрати. Реалізація такого підходу на підприємстві здійснюється шляхом формування спеціальної програми «тестового запуску» нових смакових або форматних варіантів продукції, які видаються обмеженою партією для оцінки споживацького попиту.

Зокрема, рекомендацією для ТОВ «КФ «Ярич» може стати реалізація стратегії коротких тестових серій – обмежених випусків нових смакових чи тематичних варіантів у межах існуючих технологічних ліній. Як приклад можливого застосування такого підходу на ТОВ «КФ «Ярич» можна розглянути лімітований випуск «затяжного печива з ароматичним профілем шоколадного трюфеля», який відрізняється від базового продукту більш насиченим десертним смаком і відповідає поширеному у світі тренду на «десертні інтерпретації» традиційних виробів. Аналогічні практики застосовують провідні міжнародні бренди, наприклад, бренд Oreo регулярно запускає обмежені серії зі смаком «смак-під-тематикою», як-от лімітоване видання «Thanksgiving Tin», призначене для короткого періоду продажу з метою тестування інноваційного смаку та стимулювання споживчої зацікавленості [65]. На такому підприємстві як «Ярич», яке має перевірену виробничу базу та стабільний продуктовий портфель, така практика дозволяє швидко перевіряти гіпотези щодо нових смакових рішень або масових форматів без введення повністю нової технологічної лінії.

Доцільним напрямом удосконалення асортиментної політики є запровадження системи легких смакових та ароматичних модифікацій у межах уже наявних продуктів. Такий підхід дозволяє оперативно оновлювати асортимент без зміни виробничої технології, зберігаючи стабільність портфеля та водночас пропонуючи покупцям нові сенсорні враження. Модифікації можуть ґрунтуватися на адаптації існуючих продуктів до сучасних трендів: наприклад, поява печива зі смаком «карамелізоване яблуко з корицею», створеного на основі класичного затяжного печива; варіант «легкий солоний карамель-крем» у лінійці напівсолодких крекерів; або більш смілива інтерпретація – «пряне імбирно-апельсинове» печиво, що відповідає тренду на пряні та теплі ноти. Подібні модифікації широко використовуються світовими брендами: компанія Pringles, наприклад, успішно застосовує стратегію локальних смакових інновацій, створюючи обмежені випуски на основі аналізу кулінарних уподобань споживачів, що дозволяє бренду

адаптувати портфель без значних технологічних витрат [48]. Для ТОВ «КФ «Ярич» такий підхід є цілком релевантним, оскільки виробничі потужності дозволяють реалізовувати смакові новації через коригування ароматичних профілів, що забезпечує гнучкість розвитку асортименту та створює додаткові можливості для залучення нових сегментів споживачів.

Ще одним перспективним напрямом удосконалення є впровадження сезонних та святкових лімітованих серій продукції, які створюють додаткові точки уваги та дозволяють максимально адаптувати пропозицію до календарних або емоційних циклів споживання. На відміну від стандартних смакових оновлень, сезонні серії мають виразний маркетинговий ефект завдяки асоціативності з певним періодом року та здатності підсилювати емоційний зв'язок споживача з брендом. У світовій практиці цей інструмент широко застосовується як у кондитерському сегменті, так і в категоріях продукції щоденного попиту. Наприклад, McVitie's щорічно випускає святкові різдвяні серії печива, зокрема варіації з корицею, какао та зимовими ароматами, що демонструють високу популярність серед покупців та забезпечують додатковий сезонний попит [68]. З огляду на тенденції ринку, подібний підхід може бути корисним і для ТОВ «КФ «Ярич». Серед можливих пропозицій для підприємства можна розглянути створення сезонних смакових акцентів, наприклад, зимової серії «медово-пряного печива з легким цитрусовим акцентом», що відповідає атмосфері зимових свят, або літньої лімітованої серії «ягідно-йогуртового печива» із легким освіжаючим профілем. Окремим варіантом може бути створення тематичної серії до Великодня, наприклад, «ванільно-кокосове печиво з легкою глазур'ю», яке добре вписується у традиційну святкову символіку. Такі продукти не вимагають складного виробничого переобладнання, але дозволяють значно підвищити варіативність портфеля, формуючи нові сценарії споживання та посилюючи взаємодію бренду зі споживачами у значущі періоди року.

Другим запропонованим напрямом удосконалення асортиментної політики є розширення присутності підприємства у перспективних ринкових

сегментах, що формуються під впливом змін споживчих уподобань та зростання попиту на більш збалансовані харчові продукти. Проведений аналіз засвідчив, що портфель ТОВ «КФ «Ярич» значною мірою зосереджений у традиційних категоріях, які забезпечують стабільний попит, але не дозволяють повною мірою охопити сегменти, що демонструють динамічне зростання. Тому розширення пропозиції у напрямку сучасних трендових підкатегорій є логічним кроком для посилення ринкової позиції підприємства.

Ефективним інструментом реалізації цього напрямку є формування лінійок продукції, адаптованих до актуальних ринкових трендів, зокрема здорового харчування, мобільного споживання та інноваційних сенсорних рішень. Такий підхід дозволяє підприємству диверсифікувати асортимент, підвищити його привабливість для ширших груп споживачів і створити підґрунтя для послідовного розвитку нових товарних сегментів без необхідності кардинальних змін виробничої бази.

Доцільним рішенням у межах цього напрямку є створення лінійки продуктів формату «better-for-you», що поєднують традиційний смак виробів «Ярич» із покращеними харчовими характеристиками. Такі продукти можуть мати знижений вміст цукру, підвищену частку клітковини чи використовувати цілнозернові інгредієнти, відповідаючи трендам на більш збалансовані перекуси. У межах можливостей підприємства можна розглянути розроблення варіантів на кшталт «цілнозернового печива з какао та вівсяними волокнами», «легкого печива з доданою клітковиною» або виробів зі зниженою солодкістю на основі натуральних підсолоджувачів. Аналогічні підходи успішно застосовують світові бренди, зокрема Gullón, який значною мірою зміцнив ринкові позиції завдяки серії здорових продуктів «Zero». Для «Ярич» такий напрям є технологічно доступним і може бути інтегрований у межах чинної виробничої моделі.

Одним із перспективних рішень у межах розширення присутності підприємства в нових сегментах є запуск продуктів у форматі «on-the-go», які орієнтовані на мобільне споживання та швидкі перекуси. Такий формат

відповідає стабільному тренду, за якого споживачі віддають перевагу компактним порціям, зручним для споживання поза домом або під час роботи. Для ТОВ «КФ «Ярич» доцільним може бути створення індивідуальних фасувань масою 25-40 г у вигляді міні-порцій зтяжного печива, крекерів або комбінованих наборів. Зокрема, вартий уваги формат «міні-зтяжного печива у стіках по 30 г», який легко інтегрується у виробничий процес, або «мікс-набір 2 печива + паличка меду», що відповідає тренду «small convenient snack». Світова практика підтверджує ефективність таких рішень: бренд LU (Mondelez) активно розвиває лінійки Petit Beurre Mini у компактних порціях, орієнтованих на мобільних споживачів, що дозволяє підвищувати частоту купівель та залучати ширшу аудиторію [64]. Упровадження подібного формату може розширити товарний портфель «Ярич» у напрямку актуальних моделей споживання без необхідності складних технологічних змін.

Ще одним перспективним рішенням є розвиток асортименту у форматі комбінованих снеків, які поєднують дві сенсорні складові – наприклад, печиво з начинкою або вироби з додаванням фруктових чи смакових інклюдцій. Такий формат є одним із найдинамічніших на світовому ринку, оскільки створює унікальний смаковий досвід і розширює сценарії споживання. Для ТОВ «КФ «Ярич»» можливим є впровадження продуктів на кшталт «пісочного печива з лимонно-йогуртовою начинкою», «зтяжного печива зі шматочками сушеної журавлини» або «крекеру з легкою сирною начинкою для солоних перекусів». Такі рішення відповідають ринку, оскільки дають можливість створювати помітно диференційовані позиції без виходу за межі наявних технологічних процесів. У міжнародній практиці подібні продукти успішно реалізуються, наприклад, у форматі Lotus Biscoff Sandwich, де класичне печиво поєднується з кремовою начинкою, що дало бренду змогу сформувати окремий сегмент у межах традиційної категорії. Впровадження комбінованих снеків дозволить «Ярич» додати інноваційності до портфеля та зміцнити позиції у більш динамічних підкатегоріях.

Третім запропонованим напрямом удосконалення є підсилення внутрішньої варіативності асортименту, що передбачає поглиблення існуючих лінійок за рахунок нових текстурних і форматних рішень. Такий підхід дозволяє підвищити привабливість товарного портфеля без виходу за межі освоєних категорій, забезпечуючи ширші можливості для задоволення різних споживчих очікувань та зміцнюючи ринкові позиції підприємства.

Реалізація даного напрямку може відбуватися через розвиток сенсорної різноманітності, структурування підсерій та створення продуктів для різних сценаріїв споживання. Це дозволяє підприємству формувати більш гнучку та диференційовану асортиментну модель, яка охоплює як традиційні, так і оновлені варіанти продукції, зберігаючи водночас єдність брендової архітектури. Доцільним рішенням у межах цього напрямку є впровадження текстурної варіативності всередині ключових лінійок, що дозволяє створювати відчутно різні споживчі враження без суттєвої зміни виробничих процесів. Для ТОВ «КФ «Ярич» перспективним може бути випуск продуктів у форматах «тонкого хрусткого печива», що нагадує легкі *crispy*-версії, «повітряного печива з пористою структурою», або «м'якої інтерпретації пісочного печива», розробленої за рахунок оптимізації рецептури та режимів випікання. Подібні рішення активно використовують міжнародні виробники, зокрема, бренд Oreo успішно розширив популярність класичної лінійки завдяки формату Oreo Thins, а компанія McVitie's представила серії м'якших текстурних варіацій для розширення сенсорної привабливості продуктів [67]. Такий підхід є реалістичним і технологічно доступним для «Ярич», оскільки передбачає роботу з текстурою, а не зі створенням принципово нових рецептур.

Друга практична пропозиція у межах підсилення внутрішньої варіативності є формування чітко структурованих підсерій, що впорядковують асортимент і полегшують споживачу навігацію серед продуктів. Для ТОВ «КФ «Ярич» доцільно розглянути створення серій на кшталт «Ярич Classic» (традиційні варіанти), «Ярич Select» (преміальні або інтерпретовані

рецептури) та «Ярич Minis» (дрібні формати, орієнтовані на порційне споживання). Такий підхід відповідає світовій практиці впорядкування портфеля, яку реалізують бренди LU та Bahlсен, сегментуючи продукцію за функціональністю й ціннісною пропозицією [47]. Створення структурованих підсерій дозволить «Ярич» збільшити впізнаваність окремих груп виробів та більш чітко позиціонувати їх у межах категорій.

Третьою пропозицією є формування продуктів, адаптованих до конкретних сценаріїв споживання, що дозволяє створювати емоційно значимі та функціонально орієнтовані рішення. Для «Ярич» можливими є формати «Tea Break Edition» (лимонне чи ванільне пісочне печиво для чаювання), «Family Treat» (великі сімейні упаковки) або «Dessert Pause» (десертні інтерпретації класичних виробів з м'якішими смаковими профілями). На глобальному ринку подібні підходи реалізують бренди KitKat («Take a break») та Belvita, що пропонує продукти під конкретні часові сегменти споживання [60].

Четвертим запропонованим напрямом удосконалення є підвищення здатності підприємства оперативно створювати та впроваджувати нові продукти, що передбачає розвиток внутрішньої інноваційної спроможності. На відміну від попередніх напрямів, орієнтованих на роботу безпосередньо з асортиментом, смаковими рішеннями, формами або сегментами, даний напрям стосується саме внутрішніх процесів, що забезпечують ефективне генерування та відбір ідей. Не про те, які саме продукти створювати, а те, як організувати процес їхнього виникнення та оцінювання, що є критично важливим для підтримання довгострокової гнучкості асортиментної політики.

Реалізація цього напрямку може відбуватися через формування внутрішніх механізмів управління інноваціями, які забезпечують систематизований підхід до створення нових продуктів і дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни ринку. На відміну від рекомендацій, спрямованих на модифікацію асортименту або зміни у візуальній комунікації, акцент робиться на організації процесу прийняття рішень – від генерації ідей

до їхньої експрес-оцінки та визначення перспективності. Таким чином, удосконалюється саме управлінська складова інноваційного циклу, що створює передумови для підвищення ефективності всієї роботи з асортиментом у майбутньому.

Першим практичним рішенням у межах цього напрямку є створення внутрішньої стисленої системи регулярної генерації та первинного тестування продуктових ідей. На відміну від рекомендацій щодо оновлення смаку чи текстури, цей інструмент не стосується формування конкретних виробів, а спрямований на організацію їхнього створення. Такий цикл може включати квартальні сесії з генерування ідей, внутрішні дегустаційні панелі та виробництво невеликих тестових партій для оцінки потенціалу новинок. Подібний підхід широко застосовується провідними світовими виробниками: компанія Mondelez, наприклад, використовує модель «test-and-learn» для швидкого опрацювання інноваційних смакових і текстурних рішень у межах лінійки Oreo, що дозволяє знизити ризики та пришвидшити ухвалення рішень. Для ТОВ «КФ «Ярич»» створення такого циклу стане важливим інструментом систематичного оновлення асортименту, оскільки формуватиме стабільну внутрішню платформу для інноваційного розвитку без необхідності кардинальних змін виробничої структури.

Другим практичним рішенням, яке підсилює інноваційну спроможність підприємства, є системне використання споживчих інсайтів для генерування та відбору нових продуктів. На відміну від попередніх рекомендацій, орієнтованих на вже визначені формати чи смакові профілі, цей інструмент базується на аналізі реальних поведінкових тенденцій, що формуються в онлайн-середовищі, відкритих джерелах та соціальних мережах. Він може включати моніторинг популярних смакових трендів, оцінку тематичних запитів у Google Trends, аналіз реакцій на новинки конкурентів та вивчення коментарів споживачів. Світова практика демонструє ефективність такого підходу: компанія Nestlé формує частину нових інтерпретацій смакових лінійок KitKat на основі локальних уподобань, що виявляються через аналіз

даних про тренди та реакції споживачів. Для ТОВ «КФ «Ярич»» системне використання інсайтів може стати доступним інструментом підсилення ідейного потенціалу без залучення дорогих досліджень, створюючи міцну основу для розвитку нових смакових чи форматних рішень.

Третім практичним рішенням є створення внутрішнього інноваційного комітету, який координуватиме процес появи та оцінювання нових продуктів. На відміну від попередніх інструментів, що фокусуються на смакових змінах або аналізі споживчих трендів, цей підхід формує управлінську структуру, відповідальну за регулярний перегляд асортименту, аналіз ринкових сигналів та ухвалення рішень щодо запуску або коригування новинок. Комітет може проводити квартальні сесії з оцінювання ідей, формувати короткі дорожні карти розробок та контролювати узгодженість нових продуктів із загальною асортиментною політикою підприємства. Подібну модель широко застосовують такі компанії, як Kellogg's та PepsiCo, які використовують категорійні комітети для прискорення ухвалення інноваційних рішень та підвищення їхньої узгодженості з ринковими тенденціями. Для ТОВ «КФ «Ярич»» створення такого комітету може стати інструментом системного розвитку інновацій та забезпечити більш прогнозоване й кероване оновлення портфеля.

Останнім запропонованим напрямом удосконалення асортиментної політики є підсилення візуальної та комунікаційної складової продукції, що відіграє важливу роль у формуванні поличного вибору. В умовах насиченого ринку та високої конкуренції саме якість візуальної диференціації часто визначає впізнаваність бренду та швидкість орієнтації споживача серед широкого асортименту. Для ТОВ «КФ «Ярич»» оптимізація візуальних рішень є доцільним кроком для підсилення позиціонування на полиці та покращення комунікації ключових характеристик продукції.

Реалізувати цей напрям можливо шляхом удосконалення системи візуальних маркерів, оновлення дизайну упаковки та підвищення зрозумілості комунікаційних елементів. Це дозволить структурувати асортимент, зробити

лінійки більш виразними та забезпечити споживачам швидку навігацію між продуктами. Запровадження чіткої архітектури дизайну сприятиме формуванню цілісного візуального образу бренду та підвищенню привабливості продукції в місцях продажу.

Доцільним практичним рішенням у межах цього напрямку є впровадження чіткої системи візуальних маркерів між основними товарними лініями, що забезпечує кращу ідентифікацію продукції на полиці. Це може включати використання відмінних кольорових кодів для окремих серій, структурованих композицій упаковки та виділених піктограм на кшталт «класичний смак», «легке печиво» чи «повітряна текстура», що допоможе споживачу швидко знаходити потрібний формат. Подібний підхід активно застосовують міжнародні бренди, зокрема Kellogg's та Nestlé, які будують портфель на основі чітких кольорових та графічних систем, що підвищує впізнаваність та полегшує вибір у багатій поличній категорії [59]. Для «Ярич» така система може стати основою більш логічної портфельної архітектури та підсилити видимість продукції в умовах конкуренції.

Другим практичним рішенням у межах оптимізації візуальної складової є оновлення дизайну упаковки відповідно до сучасних тенденцій поличного представлення. Йдеться про використання більш мінімалістичних композицій, збільшених візуальних акцентів на смаковій характеристиці та чітких навігаційних елементів, які полегшують споживачеві розуміння ключових властивостей продукту. Доцільним може бути впровадження інформативних піктограм (наприклад, «тонке», «повітряне», «менш солодке») та спрощених графічних структур, що надають упаковці сучасного вигляду та покращують її помітність на полиці. Світова практика підтверджує ефективність таких рішень, мінімалістичний та структурований дизайн спрощує вибір і позитивно впливає на сприйняття бренду у продуктових категоріях масового споживання. Для ТОВ «КФ «Ярич»» оновлення дизайну може стати інструментом покращення конкурентного позиціонування без зміни виробничої моделі.

Останньою є пропозиція впровадження сезонних або тематичних візуальних оновлень упаковки, які дозволяють підсилити емоційний зв'язок зі споживачами та збільшити привабливість продукції у певні періоди року. На відміну від сезонних смакових модифікацій (розглянутих у попередніх напрямках), у цьому випадку акцент робиться саме на оформленні: змінюються кольорові схеми, графічні елементи та тематичні ілюстрації, зберігаючи при цьому базовий продукт без рецептурних змін. Такий підхід успішно використовує бренд McVitie's, який регулярно випускає святкові різдвяні серії з оновленим оформленням упаковки, що підвищує увагу покупців і формує додаткову поличну диференціацію. Для «Ярич» подібні візуальні адаптації можуть бути реалізовані у двох-трьох ключових сезонах (зимові свята, Великдень, літні серії), що дозволить розширити комунікаційну складову бренду та посилити його емоційну впізнаваність.

Таблиця 3.2 – Узагальнення напрямів та практичних рекомендацій щодо удосконалення асортиментної політики ТОВ «КФ «Ярич»

Напрямок удосконалення	Інструмент реалізації	Короткі практичні поради
Підвищення швидкості реакції на зміни ринку	Внутрішній процес швидкого тестування нових продуктів	Тематичні тестові серії Лімітовані колекції Оновлення класичних продуктів
Вихід у нові сегменти	Дослідження кондитерських трендів та форматів споживання	Продукти зі зниженою солодкістю Комбіновані снеки М'які форм-фактори
Підсилення конкурентоспроможності через варіативність	Рецептурне та текстурне розширення товарних лінійок	Нові текстури (повітряне, хрустке) Серіалізація лінійок Сценарні рішення (до кави, перекусів, десертів)
Підвищення інноваційної спроможності	Інноваційний комітет + внутрішній цикл створення нових продуктів	Регулярні сесії з ідей Квартальні оновлення Стандартизований відбір новинок
Удосконалення візуальної диференціації	Оновлення дизайну упаковки та системи візуальних маркерів	Кольорове маркування лінійок Мінімалістичні інформаційні елементи Сезонні/тематичні оформлення

Джерело: складено автором

Узагальнення сформованих напрямів удосконалення асортиментної політики подано у вигляді таблиці 3.2.

На основі запропонованих практичних рекомендацій, можна зазначити, що їх реалізація формує комплексний підхід до удосконалення асортиментної політики ТОВ «КФ «Ярич». Зазначені напрями охоплюють як оновлення продуктового портфеля, так і розвиток внутрішніх процесів та комунікаційних рішень, що забезпечує послідовне зміцнення конкурентних переваг підприємства. Сукупність цих заходів створює основу для підвищення гнучкості, інноваційності та ринкової привабливості асортименту, формуючи передумови для його стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

3.3 Оцінка очікуваного впливу запропонованих заходів на ефективність асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ»

Оцінювання очікуваного впливу запропонованих заходів на ефективність асортиментної політики ТОВ «КФ «Ярич» дає змогу визначити, наскільки сформовані у попередніх підпунктах рішення здатні трансформувати структуру продуктового портфеля, посилити конкурентні переваги підприємства та забезпечити стійку адаптивність до ринкових змін. У межах такого аналізу увага зосереджується не на самих рекомендаціях, а на прогностичних наслідках їхньої реалізації, з урахуванням існуючих тенденцій споживчої поведінки, специфіки конкурентного середовища та стану внутрішньої організації процесів управління асортиментом. Це дозволяє сформувати цілісне уявлення про потенційні вигоди та управлінські можливості, які відкриваються перед підприємством у разі практичного впровадження запропонованих напрямів удосконалення.

Щодо підсилення здатності підприємства оперативно реагувати на ринкові зміни, очікуваний ефект полягає у формуванні більш динамічної моделі управління асортиментом, яка дозволяє завчасно виявляти зміни у споживчих вподобаннях та швидше адаптувати продуктову пропозицію. Реалізація такого підходу сприятиме скороченню часових інтервалів між виникненням нових сигналів попиту та появою оновлених продуктів на ринку, що посилюватиме гнучкість підприємства та зменшуватиме ризики втрати актуальності окремих позицій. У перспективі це здатне забезпечити більш збалансований розподіл асортименту за рівнем інноваційності: від стабільних базових товарів до періодично оновлюваних варіацій, що підтримують зацікавленість споживачів і сприяють зміцненню довгострокової лояльності.

У контексті підсилення ринкової позиції підприємства очікуваний вплив запропонованих заходів полягає у формуванні більш конкурентоспроможної моделі асортименту, здатної швидко реагувати на активність інших виробників у кондитерській категорії. Швидше оновлення продуктових рішень дає змогу уникати ситуацій, коли пропозиція втрачає актуальність у періоди підвищеної інноваційної активності конкурентів, та забезпечує стабільну присутність бренду у зоні споживчої уваги. У результаті підприємство отримує можливість підтримувати релевантність асортименту як у стислих проміжках часу, пов'язаних із сезонними чи ситуативними змінами попиту, так і у довгостроковій перспективі, коли змінюється структура уподобань та вимоги до харчових продуктів. Це сприяє зміцненню конкурентної стійкості й підвищує здатність компанії втримувати або розширювати ринкову частку у середовищі, що характеризується високою швидкістю циклів оновлення асортименту.

З позиції управління життєвим циклом продукції впровадження запропонованих заходів забезпечує більш прогнозовану динаміку оновлення асортименту та зменшує ризик накопичення товарних позицій, що поступово втрачають попит. Завдяки можливості точнішого й швидшого коригування виробничих планів підприємство здатне підтримувати оптимальне

співвідношення між новими, зрілими та базовими продуктами, що покращує загальну керованість портфелем і дозволяє уникати так званої «асортиментної інерції». У перспективі це сприятиме збалансованості асортиментної структури, забезпечуватиме довшу актуальність оновлених позицій та формуватиме більш стійку траєкторію розвитку ключових лінійок, що позитивно позначиться на ефективності всієї асортиментної політики підприємства.

Наступним очікуваним ефектом впливу є результат розширення присутності підприємства у перспективних ринкових сегментах, який передбачає суттєве посилення стратегічної стійкості асортиментної політики, оскільки диверсифікація продуктового портфеля дозволяє зменшити залежність від окремих зрілих категорій і стабілізувати загальну структуру попиту. Вихід у сегменти, що демонструють стійкі темпи зростання, формує для підприємства можливість охопити ширше коло споживачів і реагувати на зміни ринкових тенденцій не реактивно, а на випередження. Очікується, що перехід до більш різноманітних товарних ніш сприятиме формуванню збалансованої системи продажів, у якій ризики падіння попиту в одній групі компенсуються розвитком інших, що позитивно позначиться на довгостроковій стабільності асортиментної політики.

Додатковим очікуваним результатом розширення присутності у перспективних ринкових сегментах є формування для підприємства нових точок зростання, здатних підвищити гнучкість асортиментної політики в умовах коливань споживчого попиту. У разі активнішого освоєння сегментів із підвищеним рівнем маржинальності підприємство отримує можливість переглядати структуру доходів у бік більш збалансованого внеску різних категорій продукції, що зменшує вразливість до ринкових змін. Водночас диверсифікація асортименту сприятиме формуванню ширшої матриці споживчих мотивів – від функціональних до емоційно орієнтованих, що підвищить залученість цільових груп та розширить охоплення ринку. Завдяки цьому асортиментна політика підприємства набуде більшої стійкості та

здатності адаптуватися до різних поведінкових моделей споживачів, що є важливою складовою збереження конкурентних позицій у середньостроковій та довгостроковій перспективах.

Окремої уваги заслуговує вплив цього напрямку на здатність підприємства формувати інноваційні продуктові рішення та вибудовувати більш виразне позиціонування у ключових категоріях. Освоєння нових сегментів відкриває для компанії можливість тестувати сучасні формати та смакові профілі, що поєднують функціональність і привабливість, розширюючи потенціал для підвищення унікальності пропозиції. Завдяки цьому бренд отримує змогу відходити від надмірної однорідності портфеля та пропонувати споживачам продукти, які краще відповідають змінюваним очікуванням і стилям споживання. Поступове зростання інноваційної присутності в нових сегментах здатне не лише підсилити впізнаваність бренду, а й зміцнити його позиції як виробника, що пропонує сучасні, адаптивні та різнопланові рішення у своїй товарній категорії.

У межах підсилення внутрішньої варіативності асортименту очікуваним результатом є формування більш багатовимірної структури продуктового портфеля, здатної охоплювати ширший спектр смакових та текстурних уподобань споживачів. Запровадження додаткових форматних і сенсорних рішень створює можливість точніше позиціонувати окремі лінійки та формувати чіткіші диференціаційні ознаки між видами продукції, що зміцнює споживче сприйняття бренду. Така варіативність сприятиме зростанню привабливості товарної пропозиції у випадках, коли споживач шукає продукти під конкретний настрій, ситуацію споживання або рівень інтенсивності смаку, що у свою чергу підвищує ймовірність повторних покупок і розширює загальну базу лояльної аудиторії.

Важливо підкреслити, що розширення варіативності сприятиме не лише зростанню привабливості продуктової пропозиції, а й підвищенню структурної збалансованості портфеля, оскільки різні формати та текстурні рішення працюють на різні сегменти попиту. За умови грамотного управління

лінійками це дозволяє мінімізувати ризик надмірної концентрації продажів у декількох ключових позиціях, розподіляючи інтерес споживачів між ширшим колом виробів. У перспективі таке урізноманітнення може забезпечити більш рівномірну динаміку продажів, зменшити сезонні коливання та підсилити стійкість до коливань купівельних вподобань, що робить асортиментну політику підприємства більш прогнозованою та ринково сталою характеру.

З огляду на високу насиченість кондитерського ринку, посилення внутрішньої варіативності здатне також суттєво вплинути на сприйняття бренду як такого, що пропонує більш розвинену та продуману лінійку продуктів. Наявність різноманітних форматів, від м'яких до хрустких текстур, від базових до преміальних інтерпретацій – дозволяє виокремити бренд серед конкурентів і сформувати образ виробника, який цілеспрямовано відповідає на широкий спектр споживчих вимог. Це не лише підвищує диференціацію пропозиції на полиці, а й сприяє закріпленню підприємства у вищих сегментах довіри, де споживачі частіше обирають продукцію за комплексною оцінкою її властивостей. У результаті асортиментна політика набуває більшої глибини та стратегічної завершеності, що зміцнює позиції компанії на ринку та підвищує цінність бренду у довгостроковій перспективі.

Підвищення інноваційної спроможності підприємства створює фундамент для довгострокового зміцнення асортиментної політики, оскільки формує системні передумови для стабільного оновлення продуктових рішень і підвищення якості управлінських рішень у цій сфері. Завдяки формуванню внутрішнього механізму швидкої розробки та тестування нових виробів підприємство отримує можливість своєчасно відслідковувати зміни ринкових трендів і передбачати запити цільових груп ще до того, як вони набудуть масового характеру. Це не лише скорочує часові витрати на появу інноваційних позицій, а й підвищує актуальність продуктового портфеля, забезпечуючи його постійну адаптацію до динаміки споживчого попиту.

Важливо зазначити, що систематизація роботи зі споживчими інсайтами здатна суттєво підвищити точність прийняття рішень у сфері асортиментної

політики, оскільки підприємство отримує можливість спиратися не лише на внутрішні припущення, а й на реальні дані про поведінку та вподобання покупців. Використання таких аналітичних інструментів дозволить підприємству глибше розуміти мотивацію цільових сегментів, своєчасно виявляти зміни у споживчих патернах і краще прогнозувати потенціал окремих продуктів ще до їхнього запуску. Це значно знижує ризики неуспішних інноваційних рішень, оптимізує структуру портфеля та сприяє формуванню асортименту, який більш гармонійно відповідає очікуванням ринку. У довгостроковій перспективі така аналітична орієнтація забезпечує підприємству перевагу у плануванні та дозволяє розвивати асортиментну політику на основі більш точних та об'єктивних ринкових сигналів.

Запровадження інноваційного комітету здатне посилити керованість процесів формування асортименту, оскільки створює чіткий механізм координації між функціональними підрозділами та забезпечує регулярний перегляд ідей щодо оновлення продуктового портфеля. Наявність такого органу сприятиме підвищенню дисципліни ухвалення інноваційних рішень, оскільки рішення щодо розробки або модифікації продуктів прийматимуться не ситуативно, а на основі узгоджених критеріїв, ринкових сигналів та аналітичних висновків. У результаті внутрішні процеси стають більш прозорими та прогнозованими, що дозволяє уникати дублювання ідей, несистемних запусків та невиправданих інвестицій у продукти, які не мають достатнього ринкового потенціалу. Такий підхід формує інституційну основу для довгострокового розвитку асортиментної політики, підвищуючи її ефективність як з позицій управління, так і з точки зору стратегічної узгодженості.

Окремо слід виділити очікуваний вплив заходів, спрямованих на розвиток візуальної та комунікаційної складової асортименту. Покращення дизайну упаковки, впорядкування візуальних маркерів та оновлення комунікаційних елементів здатні суттєво змінити спосіб сприйняття продукції споживачами, адже поличний вибір у кондитерському сегменті значною

мірою базується на швидкій візуальній ідентифікації. Розроблення більш структурованої та логічної системи візуальних рішень може полегшити навігацію серед лінійок, підвищити помітність окремих позицій та сформувати чіткіші асоціативні зв'язки із брендом. У результаті це не лише оптимізує процес вибору для покупців, а й сприятиме зміцненню загальної привабливості асортиментної пропозиції, що позитивно впливає на конкурентоспроможність продукції на ринку.

У ширшому контексті поведінкової реакції споживачів удосконалення візуальних та комунікаційних елементів здатне суттєво вплинути на формування довіри до бренду та підвищити емоційну привабливість продукції. Чіткіші візуальні підказки, зрозумілі маркери та впорядковані підсерії полегшують споживачеві процес прийняття рішення, зменшуючи когнітивне навантаження та прискорюючи момент вибору на полиці. У результаті асортимент набуває кращої читабельності, а бренд отримує змогу послідовніше комунікувати ключові властивості своїх продуктів. Такий ефект особливо важливий у категоріях із великою кількістю близьких за характеристиками товарів, де саме якість візуальної диференціації визначає, який продукт покупець помітить першим. У перспективі це підвищує впізнаваність та зміцнює ринкову позицію підприємства, дозволяючи його асортиментній політиці працювати не лише на функціональність продуктів, а й на емоційне та образне сприйняття бренду.

У стратегічній перспективі послідовне вдосконалення візуальної та комунікаційної складової асортименту сприятиме формуванню цілісної архітектури бренду, що забезпечуватиме підвищену стійкість його ринкових позицій. Єдність дизайну, структурована система візуальних маркерів та логічне впорядкування підсерій дозволяють формувати передбачуване й узгоджене сприйняття продукції незалежно від конкретної товарної категорії. Це зменшує ризики розмитості брендової ідентичності та полегшує виведення нових позицій, оскільки споживач швидше впізнає продукт виробника серед конкурентних аналогів. У підсумку така комунікаційна цілісність посилює

роль асортиментної політики як інструмента формування довгострокової лояльності та створює додаткові можливості для ефективного позиціонування підприємства на ринку.

Для забезпечення наочності та зручності сприйняття узагальнені результати оцінки очікуваного впливу запропонованих заходів подано у вигляді таблиці 3.3. Відображено ключові аспекти впливу кожного напрямку та їх значення для підвищення ефективності асортиментної політики підприємства.

Таблиця 3.3 – Узагальнення очікуваного впливу запропонованих заходів на ефективність асортиментної політики ТОВ «КФ «Ярич»

Сфера удосконалення	Ключовий прогнозний вплив	Управлінська цінність
Підвищення швидкості реакції на ринкові зміни	Стабілізація актуальності портфеля, скорочення циклу оновлення, зменшення ризику «старіння» асортименту	Гнучкість асортиментної політики та оперативне управління життєвим циклом продуктів
Освоєння перспективних ринкових сегментів	Диверсифікація попиту, доступ до нових джерел зростання, розширення ринкової аудиторії	Підвищення стійкості до коливань попиту й зміцнення конкурентних позицій
Розвиток внутрішньої варіативності асортименту	Глибша диференціація продуктів, зростання привабливості портфеля, краще покриття смакових сценаріїв	Формування більш збалансованої асортиментної матриці та зміцнення лояльності споживачів
Підвищення інноваційної спроможності підприємства	Системність оновлень, прогнозованість інноваційного циклу, обґрунтованість рішень щодо новинок	Оптимізація управління асортиментом та зменшення ризиків неуспішних запусків
Удосконалення візуальної та комунікаційної складової	Покращення поличної видимості, підсилення впізнаваності, спрощення вибору для споживача	Підвищення ринкової диференціації та ефективності брендової комунікації

Джерело: складено автором

Узагальнюючи результати оцінки очікуваного впливу запропонованих заходів, можна зазначити, що їх комплексна реалізація забезпечує цілісне підсилення асортиментної політики ТОВ «КФ «Ярич» як у тактичному, так і в

стратегічному вимірі. Запропоновані напрями не лише удосконалюють окремі елементи продуктового портфеля, але й формують більш стійку, адаптивну та інноваційно орієнтовану модель його управління. Очікувані ефекти охоплюють покращення структурної збалансованості асортименту, зміцнення конкурентних позицій, підвищення привабливості бренду та оптимізацію процесів прийняття рішень у сфері розвитку нових виробів. Це створює передумови для довгострокової ефективності асортиментної політики підприємства та забезпечує необхідний потенціал для подальшого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки за Розділом 3

У третьому розділі було визначено та обґрунтовано ключові напрями удосконалення асортиментної політики ТОВ «КФ «Ярич», сформовані на основі комплексного аналізу результатів діяльності підприємства, специфіки його товарного портфеля та динаміки ринкових тенденцій. Проведена робота дозволила окреслити стратегічні зони зростання, у межах яких удосконалення асортименту може забезпечити як підвищення економічної ефективності, так і зміцнення ринкових позицій підприємства. Особлива увага була приділена необхідності формування більш збалансованого та гнучкого товарного портфеля, здатного швидко адаптуватися до змін попиту, а також можливостям розширення присутності у перспективних сегментах ринку за рахунок оптимізації існуючих категорій та запровадження нових продуктів.

Розроблені напрями удосконалення були трансформовані у комплекс практичних рекомендацій, що враховують виробничі можливості, маркетинговий потенціал і стратегічні пріоритети підприємства. Рекомендації охоплюють низку аспектів: оптимізацію структури товарного портфеля, підвищення конкурентоспроможності окремих категорій, активізацію роботи

над розширенням асортименту з орієнтацією на актуальні ринкові запити, удосконалення механізмів оновлення асортиментних позицій, а також посилення комунікаційної складової та взаємодії із цільовою аудиторією. Такий підхід забезпечує формування інтегрованої системи управління асортиментною політикою, у рамках якої кожне окреме рішення узгоджується із загальною логікою стратегічного розвитку підприємства.

Важливою складовою проведеного дослідження стала оцінка очікуваного впливу запропонованих заходів на діяльність підприємства. Аналіз потенційних результатів показав, що впровадження рекомендованих змін сприятиме не лише покращенню внутрішньої структури товарного портфеля, а й загальному підвищенню ефективності управління асортиментом. Зокрема, прогнозується можливе зростання частки високоефективних товарів, покращення позиціонування підприємства в окремих ринкових нішах, прискорення оборотності продукції та зменшення навантаження на складські ресурси. Окрім того, очікується підвищення гнучкості асортиментної політики, що дозволить підприємству оперативніше реагувати на зміни споживчого попиту, стабілізувати обсяги реалізації та зміцнити конкурентні позиції в умовах високої ринкової динаміки.

Отже, результати третього розділу демонструють, що запропоновані напрями та рекомендації формують цілісну та практично орієнтовану базу для вдосконалення асортиментної політики ТОВ «КФ «Ярич». Реалізація цих рішень створює передумови для довгострокового розвитку підприємства, забезпечує підвищення ефективності управління товарним портфелем і сприяє узгодженню асортиментної політики з актуальними вимогами ринку та стратегічними цілями компанії.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах високої волатильності ринкового середовища, посилення конкуренції та динамічних змін у споживчій поведінці асортиментна політика підприємства набуває значення одного з ключових інструментів стратегічного управління. Проведене дослідження дозволило комплексно розглянути теоретичні засади формування асортиментної політики, методичні підходи до її оцінювання та практичні аспекти функціонування товарного портфеля підприємства. У роботі окреслено зміст, роль і значення асортиментної політики для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в умовах ринкових трансформацій.

У теоретичній частині дослідження уточнено сутність понять «асортимент» і «асортиментна політика», розкрито логіку їх формування та взаємозв'язок зі стратегією підприємства. Асортиментну політику розглянуто як багатокомпонентну систему, що охоплює ширину, глибину та оновлюваність товарного портфеля й формується під впливом потреб споживачів, позиціонування бренду та параметрів ринкового середовища. На основі аналізу наукових підходів визначено, що ефективна асортиментна політика забезпечує збалансованість товарної пропозиції та відповідає завданням розвитку підприємства.

Проаналізовано внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на формування асортименту, а також систематизовано класифікаційні ознаки товарного портфеля. Узагальнення факторів впливу дозволило визначити особливості адаптації асортиментної політики до умов функціонування підприємства та сучасних тенденцій ринку. Оцінено методичні підходи до дослідження асортиментної політики, серед яких застосовано структурний аналіз, аналіз динаміки ключових фінансових показників та логічне

узагальнення, що забезпечило методичну основу для проведення практичного дослідження.

Визначено організаційно-економічні характеристики діяльності ТОВ «КФ «Ярич», що дало змогу окреслити особливості його виробничого потенціалу, структури управління та позиціонування на ринку. У ході дослідження розглянуто ключові фінансові показники підприємства, параметри його операційної діяльності та специфіку ринкової присутності, що дає цілісне уявлення про умови функціонування асортиментної політики. Проаналізовано динаміку розвитку підприємства, його ресурсну базу, напрямки збуту й особливості організаційної моделі, що формують базу для подальшого оцінювання товарного портфеля. Отримані результати дозволили встановити контекст, у якому формується асортимент підприємства, а також визначити чинники, що впливають на можливості його оновлення та розширення.

Досліджено поточний стан асортиментної політики підприємства шляхом аналізу структури товарного портфеля, логіки його формування та відповідності сучасним ринковим тенденціям. Розглянуто ширину й глибину наявного асортименту, рівень його оновлюваності та особливості диференціації товарної пропозиції, що дало змогу охарактеризувати основні параметри чинної асортиментної моделі. Визначено сильні сторони асортименту, пов'язані зі стабільністю базових лінійок, а також виявлено елементи, які потребують подальшого вдосконалення, зокрема необхідність посилення адаптивності до змін споживчих вподобань та розширення внутрішньої варіативності продукції. Дослідження поточного стану дозволило сформувати базу для подальшої розробки напрямів удосконалення асортиментної політики та визначення її стратегічних орієнтирів.

Виконано оцінювання ефективності асортиментної політики підприємства з використанням динаміки ключових фінансових показників, структурного аналізу товарного портфеля та якісної оцінки його адаптивності до ринкових умов. У процесі дослідження проаналізовано взаємозв'язок між

змінами доходів, прибутковості та структурою асортименту, що дало можливість виявити особливості формування результативності товарної політики. Окрему увагу приділено впливу темпів оновлення продукції та рівня варіативності асортименту на загальну конкурентоспроможність підприємства, що дозволило глибше охарактеризувати ступінь узгодженості чинної асортиментної моделі з поточними ринковими тенденціями та визначити потенційні можливості для її подальшого розвитку.

Обґрунтовано напрями удосконалення асортиментної політики ТОВ «КФ «ЯРИЧ», сформовані з урахуванням результатів аналізу товарного портфеля, особливостей ринкових тенденцій та стратегічних цілей підприємства. Запропоновані напрями відображають необхідність посилення гнучкості асортименту, диверсифікації продуктового ряду та розвитку інноваційної складової, що є важливим фактором у контексті зростаючої ролі нестандартних смакових рішень і зміни споживчих пріоритетів. При формуванні напрямів враховано потребу підприємства у збереженні конкурентних позицій, а також важливість синхронізації асортиментної політики з можливостями виробничої бази та організаційною структурою. Визначені напрями створюють концептуальну основу для подальшої модернізації товарного портфеля та забезпечення його відповідності вимогам динамічного ринкового середовища.

Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення асортиментної політики, які охоплюють як продуктово-асортиментні рішення, так і організаційні та комунікаційні аспекти. У межах сформованих рекомендацій запропоновано підходи до оновлення смакових варіацій, розширення присутності підприємства в перспективних сегментах, посилення внутрішньої варіативності продукції та активізації інноваційних процесів. Значну увагу приділено удосконаленню системи розробки нових виробів та підвищенню узгодженості між окремими лініями, що сприяє формуванню більш послідовного та ринково орієнтованого товарного портфеля. Окремо обґрунтовано роль удосконалення візуальних та комунікаційних елементів

продукції, які зміцнюють сприйняття бренду та підвищують привабливість асортименту для цільових груп споживачів.

Проведено оцінювання очікуваного впливу запропонованих заходів на подальший розвиток асортиментної політики підприємства. Розглянуто прогнозні зміни у структурі товарного портфеля, рівні його адаптивності, конкурентних позиціях та внутрішніх процесах управління, що дало змогу сформувати узгоджене бачення перспектив реалізації розроблених рекомендацій.

Узагальнення матеріалів дослідження дозволяє визначити ключові аспекти формування та розвитку асортиментної політики підприємства.. У роботі послідовно розглянуто теоретичні аспекти побудови асортиментної політики, проаналізовано її поточний стан у діяльності ТОВ «КФ «Ярич» та визначено напрями, що можуть сприяти підвищенню ефективності товарного портфеля в умовах сучасного ринкового середовища. Представлені аналітичні результати та практичні пропозиції відображають можливості подальшого розвитку асортиментної політики та окреслюють перспективи її адаптації до динаміки споживчих уподобань і конкурентних чинників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Маркетинг підприємства.
URL: <https://ukrtextbook.com/marketing-pidpriyemstva-balabanova-l-v/marketing-pidpriyemstva-balabanova-l-v-zabezpechennya-yakosti-i-konkurentospromozhnosti-tovariv.html> (дата звернення: 18.11.2025).
2. Виробництво// Кондитерська фабрика «Ярич».
URL: <https://www.yarych.com/manufacturing> (дата звернення: 18.11.2025).
3. Грицаєнко Г., Грицаєнко М. Аналіз господарської діяльності. Мелітополь, 2021. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/188151/mod_resource/content/1/Посібник%20АГД%20Грицаєнко%202021.pdf (дата звернення: 18.11.2025).
4. Дослідження ринку кондитерських виробів в Україні. 2023 рік// Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2023-god> (дата звернення: 18.11.2025).
5. Затяжне печиво «PETIT BEURRE»// Кондитерська фабрика «Ярич». URL: <https://www.yarych.com/categories/petit-beurre-hard-dough-biscuits> (дата звернення: 18.11.2025).
6. Затяжне печиво «МАРІЯ»// Кондитерська фабрика «Ярич». URL: <https://www.yarych.com/categories/maria-hard-dough-biscuits> (дата звернення: 18.11.2025).
7. Звіт про Управління// Кондитерська фабрика «Ярич». URL: <https://www.yarych.com/uploads/ftp/1-3-%20Ярич-презентація%20Звіт%20про%20управління.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
8. Іваненко В., Боцян Т., Клімова І. АВС-аналіз як дієвий аналітичний інструмент в системах маркетингу та менеджменту закладів ресторанного господарства// Електронна бібліотека Житомирського державного університету. URL:

https://eprints.zu.edu.ua/35969/1/Іваненко_Боцяня_Клімова.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

9. Історія Компанії// Кондитерська фабрика «Ярич». URL: <https://www.yarych.com/history> (дата звернення: 18.11.2025).

10. Каталог// Кондитерська фабрика «Ярич». URL: <https://www.yarych.com/catalog?l=1> (дата звернення: 18.11.2025).

11. Кириченко С. О. Принципи формування асортиментної політики// *Агросвіт*. 2021. №1-2. С. 90-94.

12. Компанія Horizon Capital купила частку кондитерської фабрики «Ярич»// ZAXID.NET. URL: https://zaxid.net/lvivsku_konditersku_fabriku_yarich_kupiv_investitsiyniy_fond_horizon_capital_n1468932 (дата звернення: 18.11.2025).

13. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Україна: Науковий світ, 2023. 622 с.

14. Крекери «CRACKERS»// Кондитерська фабрика «Ярич». URL: <https://www.yarych.com/categories/crackers-crackers> (дата звернення: 18.11.2025).

15. Літвиненко М.В., Літвиненко О.О., Галушка Д.В. Формування стратегії компанії, ґрунтуючись на потреби споживача// *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2020. №4. С. 32-36.

16. Львівська фабрика «Ярич» збільшує виробництво і створює нові робочі місця// Новини Львова. URL: <https://varianty.lviv.ua/publikatsiyi/lvivska-fabryka-iarych-zbilshuie-vyrobnytstvo-i-stvoriuie-novi-robochi-mistsia> (дата звернення: 18.11.2025).

17. Львівське печиво на європейський смак. Новий шанс для експортерів// Європейська правда. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2014/11/6/7027458/> (дата звернення: 18.11.2025).

18. Марченко О.І. Ассортимент продукції підприємства як важливий фактор зростання прибутку// *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. №8 (63).
19. Мельник І. М., Хом'як Ю. М.. Мерчандайзинг: навч. посібн. Київ: Знання. 2019. 309 с.
20. Мережі роблять ставку на власні торгові марки// *Agravery.com* – аграрне інформаційне агентство. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/v-private-merezi-roblat-stavku-na-vlasni-torgovi-marki> (дата звернення: 18.11.2025).
21. Показники товарної номенклатури і товарного асортименту// *Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/37643/> (дата звернення: 18.11.2025).
22. Пружинський М. Управління товарним асортиментом підприємства. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24404/1/Pruzhinskiy.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
23. Реалізація проекту PL// Кондитерська фабрика «Ярич». URL: <https://www.yarych.com/realization> (дата звернення: 18.11.2025).
24. Розвиток КФ Ярич// *LIGA.net*. URL: <https://finance.liga.net/ua/ekonomika/novosti/esche-dve-krupnye-kompanii-poluchili-lgoty-na-tamojne> (дата звернення: 18.11.2025).
25. Розум Р.І., Хамедюк Р.В. Підвищення ефективності управління асортиментною політикою підприємств деревообробного комплексу// Матеріали наукового семінару «Екологізація економіки та регулювання використання природних ресурсів». 2014. Тернопіль: ТНЕУ. С. 8–10.
26. ТМ Ярич бере участь у виставці Anuga 2023// Харчові технології. URL: <https://harch.tech/2023/10/10/tm-jarych-bere-uchast-u-vystavci-anuga-2023/> (дата звернення: 18.11.2025).

27. ТОВ «КФ «ЯРИЧ» (код ЄДРПОУ 36767366) : дос'є компанії// YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36767366/ (дата звернення: 18.11.2025).

28. ТОВ «КФ «ЯРИЧ» (роз'яснювальний документ) / Міністерство закордонних справ України // mfa.gov.ua. URL: <https://kuwait.mfa.gov.ua/storage/app/sites/46/uploaded-files/yarych-crackers.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).

29. ТОВ КФ ЯРИЧ – 36767366// Опендатабот – відкриті дані про компанії. URL: <https://opendatabot.ua/c/36767366> (дата звернення: 18.11.2025).

30. Українське печиво їде за кордон: як змінилась галузь з початком війни// Міжнародна Маркетингова Група. URL: <https://www.marketing-ua.com/ukrayinske-pechivo-yide-za-kordon-yak-zminilas-galuz-z-pochatkom-vijni/> (дата звернення: 18.11.2025).

31. Участь у виставках// Кондитерська фабрика «Ярич». URL: <https://www.yarych.com/exhibitions?1=1> (дата звернення: 18.11.2025).

32. Фінансова звітність 2022// Кондитерська фабрика «Ярич». URL: <https://www.yarych.com/news/finansova-zvitnist-2022> (дата звернення: 18.11.2025).

33. Фінансова звітність 2023// Кондитерська фабрика «Ярич». URL: <https://www.yarych.com/news/finansova-zvitnist-2023> (дата звернення: 18.11.2025).

34. Фінансова звітність 2024// Кондитерська фабрика «Ярич». URL: <https://www.yarych.com/news/sprawozdania-finansowe-2024> (дата звернення: 18.11.2025).

35. Чистюхіна А. Дослідження нових тенденцій у кондитерському бізнесі// Бізнес Інформ. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0-pages-260_266.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

36. Шендерівська Л. П., Варварова А. ABC-XYZ аналіз в системі управління запасами підприємства// Львівський торговельно-економічний

університет. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/download/1655/1558/> (дата звернення: 18.11.2025).

37. Abbasnia F. A Decision Analysis Framework for the Identification and Performance Preservation of Strategic Products in the Supply Chain// MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2305-6290/9/3/89> (дата звернення: 18.11.2025).

38. Agility at Scale: Solving the growth challenge in consumer packaged goods// McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/agility-at-scale-solving-the-growth-challenge-in-consumer-packaged-goods> (дата звернення: 18.11.2025).

39. Best Ukrainian Private Label Manufacturers// Wonnda. URL: <https://wonnda.com/production-country/ukraine-private-label/> (дата звернення: 18.11.2025).

40. Crafting a Best-Selling Flavor: Pringles' Gastronomic Triumph in South Korea. URL: <https://www.aipalette.com/resources/customer-stories/pringles-case-study-renovation> (дата звернення: 18.11.2025).

41. Defindal I. Applying Machine Learning on ABC-XYZ Inventory Model Using Multivariate and Hierarchical Clustering// Atlantis Press. URL: <https://www.atlantis-press.com/article/125993581.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).

42. Dictionary of Marketing Terms// American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/> (дата звернення: 18.11.2025).

43. Financial Ratios: Definition, Types, and Examples// Corporate Finance Institute. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/financial-ratios/> (дата звернення: 18.11.2025).

44. Firdose. Product Strategy// Scribd. URL: <https://www.scribd.com/document/852929710/Product-Strategy#page=53> (дата звернення: 19.11.2025).

45. Food Distribution Marketing Plan Advisor & Consultancy Toronto// Canadian Grocery Sales Analysis & Global Food Distribution To Canada. URL: <https://www.fooddistributionguy.com/wp-content/uploads/2021/03/The-Evolution-of-Snacking.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
46. Global Market Trends 2023 – Snacks// DPO International. – 2023. URL: <https://dpointernational.com/wp-content/uploads/2023/08/GLOBAL-MARKET-TRENDS-2023-SNACKS.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
47. Global Market Trends 2023 – Snacks// *DPO International*. URL: <https://dpointernational.com/market-trends/snacks/global-market-trends-2023-snacks/> (дата звернення: 18.11.2025).
48. Gomez M. Principles of Marketing// *OpenStax*. URL: <https://openstax.org/details/books/principles-marketing> (дата звернення: 18.11.2025).
49. Impact of Snack Food Packaging Design Characteristics on Consumer Purchase Decisions// SAGE Open. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440231167109> (дата звернення: 18.11.2025).
50. Keemers J. Reaching optimal levels of inventory by using the ABC inventory classification method and setting service levels// Essay - UT Theses. URL: https://essay.utwente.nl/fileshare/file/92692/Keemers_MA_BMS.pdf (дата звернення: 18.11.2025).
51. Kellogg's. URL: https://www.kelloggs.com/en_US/home.html (дата звернення: 19.11.2025).
52. KitKat. URL: <https://www.kitkat.com/> (дата звернення: 19.11.2025).
53. Kopp C. M. Product Life Cycle Explained: Stage and Examples// Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/product-life-cycle.asp> (дата звернення: 18.11.2025).
54. List of exhibitors. The global marketplace for food and beverages in Cologne// Anuga. URL:

https://www.anuga.com/exhibitor/confectionery_yarychyarych/ (дата звернення: 18.11.2025).

55. Liu C. The Impact of Visual Elements of Packaging Design on Consumer Purchase Intention// *Behav. Sci.* 2025. № 15(2). С. 181.

56. LU Créateur de biscuits depuis 1846 : biscuits LU. URL: <https://www.lu.fr/produits> (дата звернення: 18.11.2025).

57. Murphy A. Oreo unveils limited-edition flavor// Fox Business. URL: <https://www.foxbusiness.com/lifestyle/oreo-unveils-limited-edition-flavor> (дата звернення: 18.11.2025).

58. On-the-go Healthy Snacks Market Size// IMARC. URL: <https://www.imarcgroup.com/on-the-go-healthy-snacks-market> (дата звернення: 18.11.2025).

59. Personalized Gifts, Recipes, and More// OREO. URL: <https://www.oreo.com/thins> (дата звернення: 18.11.2025).

60. Phala G. Product Tactics// UCT Libraries. URL: <https://openbooks.uct.ac.za/uct/catalog/download/29/52/1583> (дата звернення: 18.11.2025).

61. Principles of Marketing// Saylor Academy. URL: https://saylordotorg.github.io/text_principles-of-marketing-v2.0/ (дата звернення: 18.11.2025).

62. Robinson C., Hooten G. D., Adams K., Flores N. Savor the Flavor: Consumer Preferences and Variety Seeking Associated with Spicy Foods// *Journal of Food Distribution Research.* 2023. № 2. С. 121-134.

63. Ruiz R. How do different product categories involve the retailer's assortment management strategies// Econstor. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/319806/1/1926024753.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).

64. State of Snacking: What the Data Shows// NIQ. URL: <https://nielseniq.com/global/en/insights/education/2024/state-of-snacking/> (дата звернення: 18.11.2025).

65. Sugar-free cookies full of flavor// GullŃn Biscuits.
URL: <https://gullon.co.uk/> (дата звернення: 18.11.2025).

66. The home of true originals// McVities. URL: <https://mcvities.com/en-gb/our-products> (дата звернення: 18.11.2025).

67. The organisational impact of agility: a systematic literature review//
Management Review Quarterly.
URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-024-00446-9> (дата
звернення: 18.11.2025).

68. Trend Report 2023: Convenience and Healthy Snacks – Trends in Grab-
and-Go// Tridge. URL:
[https://cdn.tridge.com/market_report_report/78/6a/d2/786ad277105d4cbffe37bf42
a5712c92f2a4a698/Trend_Report_2023-
_Convenience_and_Healthy_Snacks__Trends_in_Grab-and-Go.pdf](https://cdn.tridge.com/market_report_report/78/6a/d2/786ad277105d4cbffe37bf42a5712c92f2a4a698/Trend_Report_2023-_Convenience_and_Healthy_Snacks__Trends_in_Grab-and-Go.pdf) (дата
звернення: 19.11.2025).

69. Unique taste, crunchy like no other// Lotus Biscoff.
URL: <https://www.lotusbiscoff.com/> (дата звернення: 18.11.2025).

70. Vasylykha N. V. Assortment policy as an important tool for commodity
policy of a trading enterprise// *Economy and Society*. 2018. № 19.