

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин
Кафедра підприємництва, торгівлі та економіки підприємства

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління асортиментною політикою підприємства на основі конкурентного аналізу»

Виконав: магістр II курсу, гр. ЕП-24-1м

спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Бойко Єгор Віталійович

Керівник: Ільченко Вікторія Миколаївна

к.е.н., доц., доцентка кафедри підприємництва,
торгівлі та економіки підприємства

Рецензент:

Дніпро – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Кафедра ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри

_____ К.С. Жадько

“ _____ ” _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Бойко Єгор Віталійович

1. Тема роботи: «Управління асортиментною політикою підприємства на основі конкурентного аналізу», затверджена наказом університету від «10» листопада 2025 р. № 948кс «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт студентів 2 курсу освітнього ступеня «магістр» факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин».

Керівник роботи Ільченко Вікторія Миколаївна к.е.н., доц., доцентка кафедри підприємництва, торгівлі та економіки підприємства

2. Строк подання магістром роботи «15» січня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, статистичні дані, фінансова звітність ТОВ «П`яна вишня», Державної служби статистики України, статті, монографії, підручники, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси за темою дипломної роботи.

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

1) Теоретичні основи управління асортиментною політикою підприємства;

2) Аналіз асортиментної політики та конкурентного середовища ТОВ «П`яна вишня»;

3) Шляхи вдосконалення асортиментної політики на основі результатів конкурентного аналізу.

5. Перелік графічного матеріалу 22 таблиці, 5 рисунків.

6. Дата видачі завдання “11” листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір та закріплення теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025 р.	Виконано
2.	Збір та обробка літературних джерел за темою дослідження	жовтень 2025 р.	Виконано
3.	Складання плану роботи	жовтень 2025 р.	Виконано
4.	Написання основних розділів роботи	жовтень – грудень 2025 р.	Виконано
5.	Консультації з науковим керівником	згідно з графіком консультацій	Виконано
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи, надання її науковому керівнику, отримання відгуку	січень 2026 р.	Виконано
7.	Підготовка доповіді та демонстраційних матеріалів до роботи	січень 2026 р.	Виконано

8.	Здача кваліфікаційної роботи на кафедрі	січень 2026 р.	Виконано
9.	Захист роботи	січень 2026 р.	

Магістр

_____ (підпис)

Є.В. Бойко

Керівник роботи

_____ (підпис)

В.М. Ільченко

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

АНОТАЦІЯ

Бойко Є.В. Управління асортиментною політикою підприємства на основі конкурентного аналізу.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок, включає 22 таблиці та 5 рисунків. Список використаних джерел містить 60 найменувань.

Зміст анотації: У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичних та практичних аспектів управління асортиментною політикою підприємства з урахуванням чинників конкурентного середовища, а також у розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. Проаналізовано товарний асортимент підприємства: ширина, глибина, оновлення, а також проведення комплексна оцінка фінансово-економічного стану підприємства. Розроблені шляхи оптимізації асортиментної політики підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: асортиментна політика, конкурентоспроможність, фінансово-господарський стан підприємства, інноваційна діяльність, бізнес-проекти, проектний підхід, результати діяльності.

ABSTRACT

Boiko Ye.V. Management of the Enterprise Assortment Policy Based on Competitive Analysis.

Qualification paper submitted for the degree of higher education “*Master’s*” in specialty 076 “*Entrepreneurship and Trade*”. University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

Structure and scope of the paper. The qualification paper consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references. The total volume of the paper is 85 pages and includes 22 tables and 5 figures. The list of references contains 60 sources.

Abstract content. The qualification paper examines the theoretical and practical aspects of managing the enterprise's assortment policy taking into account the factors of the competitive environment, as well as the development of practical recommendations for its improvement. The enterprise's product assortment is analyzed in terms of width, depth, and renewal, and a comprehensive assessment of the financial and economic condition of the enterprise is conducted. Ways to optimize the enterprise's assortment policy are proposed in order to enhance its competitiveness.

Keywords: assortment policy, competitiveness, financial and economic condition of the enterprise, innovation activity, business projects, project approach, performance results.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та значення асортиментної політики в системі управління підприємством	8
1.2 Класифікація та характеристика товарного асортименту	10
1.3 Підходи до формування асортиментної політики: вітчизняний та зарубіжний досвід	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «Г'ЯНА ВИШНЯ»	32
2.1 Загальна характеристика підприємства	32
2.2 Аналіз товарного асортименту підприємства: ширина, глибина, оновлення	44
2.3 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства, пов'язаних з асортиментом	55
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	61
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ	63
3.1 Напрями оптимізації асортименту з урахуванням ринкових тенденцій і конкурентного тиску	63
3.2 Запровадження стратегічних змін в асортиментній політиці	71
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів	76
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	82
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного розвитку ринку, жорсткої конкуренції та постійних змін у споживчих уподобаннях ефективно управління асортиментною політикою підприємства набуває особливої ваги. Саме грамотно сформований асортимент дозволяє підприємству задовольняти потреби клієнтів, забезпечувати стабільні прибутки та зміцнювати свої позиції на ринку.

У сучасному бізнес-середовищі конкурентний аналіз стає ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Він дає змогу виявити сильні та слабкі сторони конкурентів, визначити тенденції ринку, адаптувати асортимент до актуального попиту та підвищити конкурентоспроможність продукції.

Дослідження асортиментної політики на основі конкурентного аналізу є надзвичайно актуальним, адже воно дозволяє поєднати внутрішні можливості підприємства з зовнішніми ринковими викликами. Це сприяє формуванню ефективної стратегії розвитку, мінімізації ризиків та забезпеченню сталого зростання.

Аналіз наукових джерел. Тематика управління асортиментною політикою висвітлена у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких: О. Амосов, І. Балабанова, О. Гальчинський, Ю. Горященко, К. Жадько, С. Ілляшенко, В. Ільченко, М. Портер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Н. Тютюнник, А. Чернявський та інші. У їхніх дослідженнях розглянуто питання формування товарного асортименту, позиціонування продукції, маркетингової та конкурентної стратегії підприємств. Проте актуальним залишається подальший розвиток підходів до інтеграції конкурентного аналізу у процес формування асортиментної політики, особливо в умовах функціонування українського бізнесу.

Мета дослідження полягає у вивченні теоретичних та практичних аспектів управління асортиментною політикою підприємства з урахуванням

чинників конкурентного середовища, а також у розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та значення асортиментної політики в системі управління підприємством;
- надати класифікацію та характеристику товарного асортименту;
- дослідити підходи до формування асортиментної політики на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «П'яна Вишня»;
- проаналізувати товарний асортимент підприємства: ширину, глибину, оновлення, застосування методів конкурентного аналізу;
- провести аналіз фінансово-економічних показників підприємства, пов'язаних з асортиментною структурою;
- запропонувати напрями оптимізації асортименту з урахуванням ринкових змін та конкуренції;
- розробити заходи щодо стратегічного вдосконалення асортиментної політики;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність ТОВ «П'яна Вишня» в частині управління асортиментом товарів.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління асортиментною політикою ТОВ «П'яна Вишня» на основі конкурентного аналізу.

Методи дослідження. У роботі застосовано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, а також графічні засоби візуалізації інформації.

Інформаційна база дослідження. Джерелами інформації виступили наукові публікації, навчальні посібники, чинні нормативно-правові акти

України, внутрішня звітність підприємства, результати аналітичних досліджень, дані Державної служби статистики України, а також офіційна інформація про конкурентів.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи – 85 сторінок, включає 22 таблиці і 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення асортиментної політики в системі управління підприємством

Асортиментна політика підприємства — це сукупність стратегічних заходів, спрямованих на формування конкурентоспроможного товарного портфеля, що забезпечує стабільні позиції підприємства на ринку та досягнення запланованого рівня прибутковості [8]. Вона є ключовим елементом комерційної стратегії підприємства, особливо у сфері роздрібної торгівлі. Основна мета такої політики — визначення оптимального набору товарів, максимально привабливих для цільових сегментів ринку.

Сегментація ринку виступає базою для формування асортиментної політики. Вона передбачає поділ ринку на відносно однорідні групи споживачів, які відрізняються між собою вимогами до продукції. Серед основних критеріїв сегментації варто виокремити: географічні (регіон, місто, країна); демографічні (вік, стать, освіта, рівень доходів, професія); психографічні (особистісні характеристики, національність, стиль життя); економічні (рівень інфляції, купівельна спроможність); поведінкові (мотивація, споживчі звички, частота покупок).

Оскільки задовольнити потреби всіх споживачів одночасно неможливо, підприємство повинно орієнтуватися на чітко визначені групи покупців. Основним завданням сегментації є досягнення максимальної адресності в просуванні товарів і послуг. Як важливий інструмент асортиментної політики, сегментація прямо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. При цьому надзвичайно важливим є професіоналізм у процесі визначення цільових сегментів, адже помилки можуть призвести до невдачі на ринку.

У сучасних умовах роздрібні підприємства повинні формувати

асортимент з урахуванням індивідуальних споживчих переваг. Глибоке розуміння поведінки різних груп покупців і мотивів їхніх рішень дозволяє більш точно прогнозувати попит та ухвалювати виважені рішення в межах асортиментної політики.

Активна асортиментна політика передбачає реалізацію таких ключових завдань: задоволення попиту конкретних споживчих сегментів; оперативне реагування на ринкові зміни; забезпечення фінансової стабільності підприємства [7].

У межах ринкової поведінки асортиментна політика повинна відповідати основним принципам управління в умовах конкуренції. Розглянемо умовний приклад. Підприємець, плануючи відкриття приватного магазину, на основі аналізу місця розташування, конкурентного середовища, власних ресурсів і характеристик потенційних покупців, дійшов висновку про доцільність торгівлі товарами повсякденного попиту.

Одним із ключових принципів асортиментної політики стало надання широкого вибору всередині окремих товарних груп, тобто формування глибокого асортименту. Дослідження асортименту конкурентів показало, що в сегменті кондитерських виробів пропозиція вже є досить широкою, а формування глибокого асортименту молочних товарів потребуватиме значних витрат. У результаті було обрано дві основні товарні групи — хлібобулочні вироби та бакалія.

Таким чином, стратегічним напрямом асортиментної політики підприємця стало формування глибокого та стабільного асортименту у вибраних товарних групах із періодичним оновленням товарного наповнення, що дозволяє задовольняти потреби споживачів і водночас зберігати конкурентоспроможність магазину [3].

Асортиментна політика на ринку повинна формуватися з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що вимагає виваженого, стратегічного підходу. Основна ідея полягає в забезпеченні населення стабільним асортиментом товарів повсякденного попиту, тоді як торгівля

товарами складного асортименту зосереджується переважно у великих торговельних центрах, універмагах та спеціалізованих магазинах, розташованих у районних центрах та інших великих населених пунктах. Формування асортиментних переліків має здійснюватися відповідно до асортиментного профілю підприємства та розміру торгових площ магазину.

Завдання асортиментної політики вирішуються на стратегічному рівні, що означає необхідність прийняття відповідних рішень у межах загальної комерційної стратегії підприємства на роздрібному ринку. Такий підхід забезпечує реалізацію цілей підприємства, сприяє інтеграції всіх складових комерційної діяльності — аналізу попиту, укладення договорів, організації продажів, просування товарів, надання послуг і сервісу, рекламної підтримки — і дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси.

Раціонально сформована асортиментна політика в роздрібній торгівлі є не лише основою для побудови оптимальної асортиментної структури магазину, але й чинником збереження конкурентоспроможності на ринку, а також формування позитивного іміджу підприємства.

Асортиментна стратегія, як правило, розробляється на середньострокову перспективу (3–5 років) і залишається стабільною протягом цього періоду. Проте за умов істотних змін у ринковому середовищі вона може бути переглянута. У межах обраної стратегії здійснюється ухвалення тактичних рішень, що дозволяє забезпечити гнучкість та адаптивність у процесі управління асортиментом [24].

1.2 Класифікація та характеристика товарного асортименту

Формування асортименту полягає у визначенні оптимального набору товарних груп, видів і різновидів продукції, які є найбільш привабливими для цільового ринкового сегмента і водночас забезпечують економічну ефективність діяльності підприємства [7].

Для глибшого розуміння процесу формування асортименту слід розглянути ключові поняття:

- Широта асортименту — кількість товарних груп і підгруп, представлених у торговельному підприємстві. Асортиментна структура відрізняється залежно від питомої ваги окремих груп у загальному товарообігу та запасах підприємства.
- Глибина асортименту — кількість видів і різновидів товарів у межах кожної групи та підгрупи.
- Структура асортименту — співвідношення між товарними групами, підгрупами, видами та різновидами, що формують асортимент підприємства. Вона включає широту (макроструктуру) та глибину (мікроструктуру).
- Повнота асортименту — ступінь відповідності фактичної наявності товарів затвердженому асортиментному переліку.
- Стійкість (стабільність) асортименту — безперервна наявність у продажу товарів згідно з затвердженим переліком.
- Оновлюваність асортименту — включення нових товарних позицій відповідно до стратегічної асортиментної політики.

На процес формування асортименту впливають численні фактори, зокрема економічні. Одним із ключових є рівень розвитку національного виробництва. Основними постачальниками на внутрішній ринок є великі підприємства, які реалізують продукцію за двома каналами: централізованим (через державне замовлення, квоти та фонди) та комерційним (на підставі угод з господарюючими суб'єктами різних форм власності). На сьогодні близько 50% товарної маси надходить саме через централізовані канали [8].

При формуванні асортименту в роздрібній торгівлі необхідно забезпечити: дотримання асортиментного профілю магазину; максимально можливе розширення та оновлення асортименту відповідно до змін споживчого попиту; збереження стабільності асортименту із сезонним коригуванням.

Асортимент підприємства розвивається відповідно до етапів життєвого циклу товару: нові товари; товари на етапі зростання; товари на стадії зрілості; застарілі товари.

Продукція проходить ці етапи послідовно, генеруючи різний рівень прибутку. Ефективне управління асортиментом передбачає виведення нових товарів у момент, коли попередні ще приносять дохід, але вже наближаються до стадії спаду. Це дозволяє використовувати прибутки від зрілої продукції для інвестування у нові пропозиції, підтримуючи динамічний розвиток підприємства [5].

Серед основних факторів, що формують торговий асортимент, варто виділити:

- Соціальні: структура населення, рівень культури, соціальне забезпечення, характер трудової діяльності;
- Економічні: розвиток виробництва, рівень доходів, стан економіки регіону, ціни на товари;
- Демографічні: вік, стать, склад сімей, професійний розподіл населення;
- Національно-побутові: етнічний склад, традиції, звичаї;
- Природно-кліматичні: географічне положення, кліматичні умови, природні ресурси.

При розробці макроструктури асортименту (його широти) також важливо враховувати: місце магазину в системі торговельного обслуговування; наявність і спеціалізацію конкурентних магазинів; тип і потужність торгового об'єкта; характеристику споживчих сегментів; рівень транспортної інфраструктури тощо.

Формування мікроструктури асортименту передбачає врахування таких чинників, як глибина асортименту (кількість видів і різновидів товарів), рівень доходів окремих сегментів, особливості попиту всередині цих сегментів, площа торгового закладу, технічне забезпечення тощо [7].

До ключових факторів, що впливають на формування асортименту,

належать:

1. Споживчий попит. Головною метою формування асортименту є задоволення потреб споживачів. Асортимент має відповідати структурі попиту. На основі вивчення споживчих уподобань приймаються рішення щодо закупівель товарів, їх кількості та різноманітності.

2. Можливості виробників і постачальників. Враховуються технологічний рівень виробництва, доступність сировини, якість продукції, цінова політика та наявність фінансових ресурсів для забезпечення постачання як вітчизняних, так і імпортованих товарів.

3. Канали товароруку та збуту. Особливості транспортування, обігу та логістики безпосередньо впливають на асортимент. Частина продукції реалізується напряму від виробника до споживача, інша — через посередників. Надійність і ефективність логістичного ланцюга впливають на вибір товарних позицій.

4. Тип магазину. Визначає розмір торговельної площі та можливу широту асортименту. Великі магазини загальноміського значення формують широкий і глибокий асортимент, тоді як невеликі районні магазини обмежені в обсязі товарів відповідно до площі та товарообігу. Важливо забезпечити раціональний розподіл товарів між різними магазинами однакової спеціалізації.

5. Спеціалізація підприємства торгівлі. Визначається ще на етапі створення підприємства через вибір асортименту, цільового ринку, стратегії, території обслуговування. Спеціалізація є базою для розробки асортиментної політики.

6. Матеріально-технічні можливості. До них належать складські приміщення, обладнання, площа торговельних зон, фінансові ресурси та досвід обслуговування споживачів. Ці чинники значною мірою визначають вибір асортименту.

7. Ціновий рівень. Споживач орієнтується на певний діапазон цін, що він готовий сплатити. Цінова структура асортименту залежить від типу

магазину та його розташування. У великих центральних магазинах більша частка дорогих товарів.

8. Методи продажу. Впливають на набір асортименту через формати обслуговування, особливості викладки товарів, форми оплати тощо.

9. Рентабельність. Асортимент має включати товари, що забезпечують прибутковість і користуються стабільним попитом.

10. Стабільність асортименту. Споживач очікує наявності звичних товарів. Зміни у складі асортименту мають відбуватись поступово та виважено.

11. Мода. Модні тенденції формують споживчі вподобання та змушують підприємства адаптувати свій асортимент.

12. Сезонні коливання. Для задоволення сезонного попиту підприємства розширюють відповідні товарні групи, тимчасово скорочуючи асортимент несезонних товарів [25].

Формування товарного асортименту на підприємстві є ключовим чинником задоволення споживчого попиту, підвищення економічної ефективності діяльності та покращення якості торговельного обслуговування населення. Асортимент і своєчасне його оновлення суттєво впливають на рівень задоволення потреб споживачів, витрати часу на пошук товарів, а також на кількісні та якісні показники господарської діяльності підприємства.

Вузький, нестабільний або такий, що не відповідає запитам покупців асортимент, призводить до незадоволеного попиту, зростання часових витрат споживачів на пошук необхідної продукції, а отже — до зниження економічної результативності підприємства. Тому однією з ключових вимог до процесу формування асортименту є забезпечення максимально повного задоволення попиту за мінімальних витрат часу на здійснення покупки та досягнення високої ефективності функціонування підприємства [6].

Асортиментний перелік товарів є основою формування асортименту. Його розробка на рівні кожного торговельного підрозділу дозволяє забезпечити стабільний, збалансований асортимент, який відповідає потребам

цільового ринку. У разі виявлення відсутності товарів, включених до переліку, підприємство має оперативно вжити заходів щодо їх постачання. Такий підхід сприяє як раціональному управлінню асортиментом, так і постійному моніторингу його повноти та стабільності.

Асортиментна політика базується на результатах маркетингових досліджень, що дає змогу визначити товари з найбільшим попитом та сформуванню оптимальний набір продукції.

Фактори, що впливають на формування асортименту, поділяються на:

1. Загальні фактори: попит споживачів; рівень рентабельності товарів.
2. Специфічні фактори: галузь діяльності підприємства; його спеціалізація; виробничі та імпорتنі можливості; стан матеріально-технічної бази.

Вибір асортиментної стратегії підприємства має ґрунтуватися на оцінці змін у грошових потоках унаслідок змін у структурі асортименту, а також на аналізі перспектив стабільності фінансових надходжень. Варто пам'ятати, що розширення асортименту неминуче супроводжується зростанням витрат.

У межах стратегії розширення асортименту виділяють два основні підходи:

1. Нарощування асортименту — впровадження нових товарних груп, які раніше не вироблялися підприємством. Це дозволяє вийти на нові сегменти ринку.
2. Насичення асортименту — розширення існуючих товарних груп шляхом додавання нових моделей чи варіантів. Основні причини такого підходу: бажання підвищити прибутковість, ефективніше використовувати виробничі потужності, зміцнити конкурентні позиції або запобігти проникненню конкурентів у незаповнені ніші.

Однак при насиченні асортименту важливо уникнути його надмірної диференціації. Кожна нова модель має чітко відрізнятися від наявних, щоб уникнути канібалізації продажів, коли новинка знижує обсяги реалізації вже

існуючих товарів [19].

Коли підприємство пропонує декілька асортиментних груп товарів, говорять про товарну номенклатуру — сукупність усіх товарних ліній, представлених на ринку. Нескоординованість у побудові структури номенклатури може призводити до зменшення прибутковості, втрати ринкових позицій та загального зниження економічної стабільності підприємства.

1.3 Підходи до формування асортиментної політики: вітчизняний та зарубіжний досвід

Роздрібна торгівля є однією з найважливіших галузей економіки, яка виконує ключову функцію забезпечення населення товарами повсякденного та тривалого користування. Саме через роздрібну торгівлю відбувається поєднання товарної пропозиції з купівельним попитом, що сприяє формуванню фінансової стабільності держави завдяки надходженню грошових коштів [3].

Упродовж періоду ринкових трансформацій роздрібна торгівля зазнала суттєвих змін. Це одна з найдинамічніших галузей, де сформувалося інтенсивне конкурентне середовище. Тут спостерігається високий рівень підприємницької та інвестиційної активності. Сучасний споживчий ринок характеризується високим рівнем насиченості, відсутністю дефіциту товарів, а бюрократична модель розподілу була повністю замінена ринковими механізмами вільної торгівлі.

Обсяги реалізації товарів і структура споживання поступово набувають стабільного характеру. Роздрібна торгівля завершує економічний кругообіг засобів, інвестованих у виробництво товарів, трансформуючи товарну форму вартості в грошову та створюючи економічну базу для подальшого

відновлення виробничого процесу. Галузь постійно модернізується завдяки впровадженню нових технологій, удосконаленню технічного оснащення, методів управління, що сприяє підвищенню ефективності торговельних підприємств і розвитку культури обслуговування [14].

Товарний асортимент — це сукупність товарів, згрупованих за певними ознаками: видами, різновидами, сортами. Асортимент, представлений у роздрібній мережі, відображає номенклатуру продукції, що пропонується покупцям.

Формування асортименту — це процес підбору оптимального набору товарів відповідно до попиту споживачів з метою його повного задоволення. В умовах жорсткої конкуренції саме ринок диктує потребу в тому чи іншому асортименті, і завдання підприємства полягає в тому, щоб задовольнити ці потреби ефективніше за конкурентів.

Неефективна структура асортименту призводить до втрати прибутку, ослаблення ринкових позицій та зниження загальної економічної стабільності підприємства. Тому формування оптимального асортименту, який дозволяє зберігати стабільний рівень прибутку у довгостроковій перспективі, є надзвичайно актуальним завданням для сучасного підприємства.

Планування асортименту продукції — це постійний процес удосконалення асортиментної структури, адаптації товарів до змін у споживчих вподобаннях. На основі результатів маркетингових досліджень підприємство отримує інформацію про потреби та запити цільових споживачів. Ця інформація далі трансформується в конкретні асортиментні рішення з урахуванням виробничих можливостей, технологій, ресурсного забезпечення та запланованого рівня витрат і прибутку. Процес планування має бути безперервним і супроводжувати діяльність підприємства на всіх етапах його функціонування [1].

Планування асортименту продукції є складовою стратегічного управління підприємством і передбачає систематичну роботу над оновленням та удосконаленням товарної структури відповідно до змін у споживчих

потребах, ринковій кон'юнктурі та виробничих можливостях.

Основні етапи планування асортименту продукції включають:

1. Ідентифікація наявних та потенційних потреб споживачів. Це дозволяє сформулювати чітке розуміння того, які товари та послуги користуються попитом або матимуть перспективу на ринку.

2. Оцінка конкурентоспроможності асортименту підприємства. Проводиться аналіз структури товарної пропозиції власного підприємства та його конкурентів для виявлення сильних і слабких сторін асортименту.

3. Прийняття рішень щодо коригування асортименту. На основі аналітичних даних визначається необхідність включення нових позицій або вилучення нерентабельних чи неконкурентоспроможних товарів.

4. Розробка пропозицій щодо впровадження інновацій. Це може стосуватись нових технологій виробництва, використання сучасної сировини, удосконалення характеристик продукції чи введення нових послуг.

5. Оцінка виробничих можливостей. Визначається технічна та економічна доцільність виготовлення нової або вдосконаленої продукції з урахуванням її собівартості, ціни та рентабельності.

6. Проведення тестових продажів. Випробувальні реалізації дозволяють оцінити реакцію споживачів на нову продукцію і спрогнозувати її комерційний успіх.

7. Розробка рекомендацій для виробників. Включає вказівки щодо якості, зовнішнього вигляду, упаковки, а також дотримання технологічних норм при виготовленні продукції.

8. Підготовка заходів із просування продукції. Формуються стратегії реалізації, визначається оптимальний час виходу на ринок, обсяги стартових поставок, рекламні кампанії та інші методи стимулювання збуту.

9. Оцінка результативності реалізованої асортиментної політики. Аналіз ефективності продажу нових товарів, їх прибутковості та впливу на загальні показники підприємства.

Важливо, щоб асортиментне планування відбувалося з постійним

урахуванням стадій життєвого циклу продукції, що дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Такий аналіз передбачає: виявлення стадій життєвого циклу для кожної позиції асортименту; визначення товарів, що перебувають на етапі спаду, та прийняття рішень щодо їх модернізації або виведення з обігу; оцінку потенціалу товарів на стадії зростання та зрілості для забезпечення стабільних обсягів продажу й прибутку; планування введення нових товарів в асортимент із визначенням термінів запуску для забезпечення актуальності пропозиції відповідно до очікувань споживачів.

Необхідність розробки асортиментних переліків обумовлена впливом значної кількості факторів на структуру товарної номенклатури роздрібних торговельних підприємств. Процес їх формування є багаторівневим і складається з трьох основних етапів.

На першому етапі створюються орієнтовні асортиментні переліки для основних типів магазинів. У цих документах визначаються основні споживчі комплекси та мікрокомплекси, товарні групи, а також приклади найменувань товарів.

Другий етап передбачає деталізацію й адаптацію зазначених переліків до специфіки окремих регіонів. Це досягається шляхом розробки типових асортиментних переліків, у яких враховуються тип підприємства, розмір торговельної площі, перелік споживчих комплексів і товарних позицій, включаючи кількість варіантів кожного товару.

На третьому етапі, базуючись на типових переліках, складаються індивідуальні обов'язкові асортиментні переліки для кожного магазину. Вони враховують конкретні умови функціонування підприємства, включають дані про назву та тип магазину, його площу, місцерозташування, асортиментну структуру та кількість найменувань і одиниць товару.

Асортиментний перелік, як правило, затверджується на один календарний рік, після чого підлягає коригуванню відповідно до змін у купівельному попиті, ринковій кон'юнктурі, насиченості ринку та появи

нових товарів.

Удосконалення асортиментної структури має здійснюватися на постійній основі. Це включає маркетингові дослідження ринку, аналіз споживчого попиту, розробку товару, цінову політику, планування рекламних кампаній та заходів зі стимулювання збуту. Усі ці складові повинні контролюватися та коригуватися з урахуванням їх значення на різних стадіях життєвого циклу продукції.

Формування товарного асортименту значною мірою залежить від зони господарювання підприємства, тобто ринку або його сегменту, на який орієнтована діяльність. У цьому контексті важливим поняттям є стратегічна зона господарювання (СЗГ) — це конкретний сегмент зовнішнього середовища, в якому підприємство вже працює або прагне працювати. СЗГ тісно пов'язана з місією підприємства і може включати сегменти ринку споживчих товарів, регіональні ринки або поєднання різних товарних ринків та соціальних груп.

Планування асортименту є безперервним процесом, що триває протягом усього життєвого циклу продукції: від ідеї до зняття товару з виробництва. Постійне оновлення та впровадження інновацій у товарному асортименті є необхідною умовою виживання та успішної діяльності підприємства в умовах конкуренції.

Формування асортименту — це цілеспрямована діяльність торговельного підприємства щодо підбору, забезпечення та підтримки оптимального набору товарів (груп, видів, різновидів), що відповідають суспільним потребам і запитам споживачів. Цей процес охоплює всі етапи товароруку — від виробника до роздрібного продавця. Хоча кожна ланка має свої особливості, орієнтиром завжди залишається роздрібний торговий асортимент, сформований з метою задоволення кінцевого споживача. Усі підприємства, незалежно від свого профілю, прагнуть досягти максимально можливого прибутку, що й є основним принципом формування асортименту [21].

Асортиментна політика є одним із ключових компонентів загальної конкурентної стратегії підприємства. Її зміст полягає у формуванні товарної номенклатури з урахуванням стратегічних принципів, можливостей підприємства та існуючих обмежень. Зі змінами на ринку виникає необхідність адаптації або перегляду існуючого асортименту продукції. Прийняття відповідних рішень щодо коригування асортименту здійснюється індивідуально — кожен суб'єкт господарювання (продавець або постачальник) ухвалює їх залежно від конкретної ситуації [3, с. 70].

Система формування асортименту охоплює низку взаємопов'язаних елементів, що визначають стратегічні та тактичні дії підприємства у сфері управління товарним наповненням. Структура цієї системи наведена на рис. 1.1.

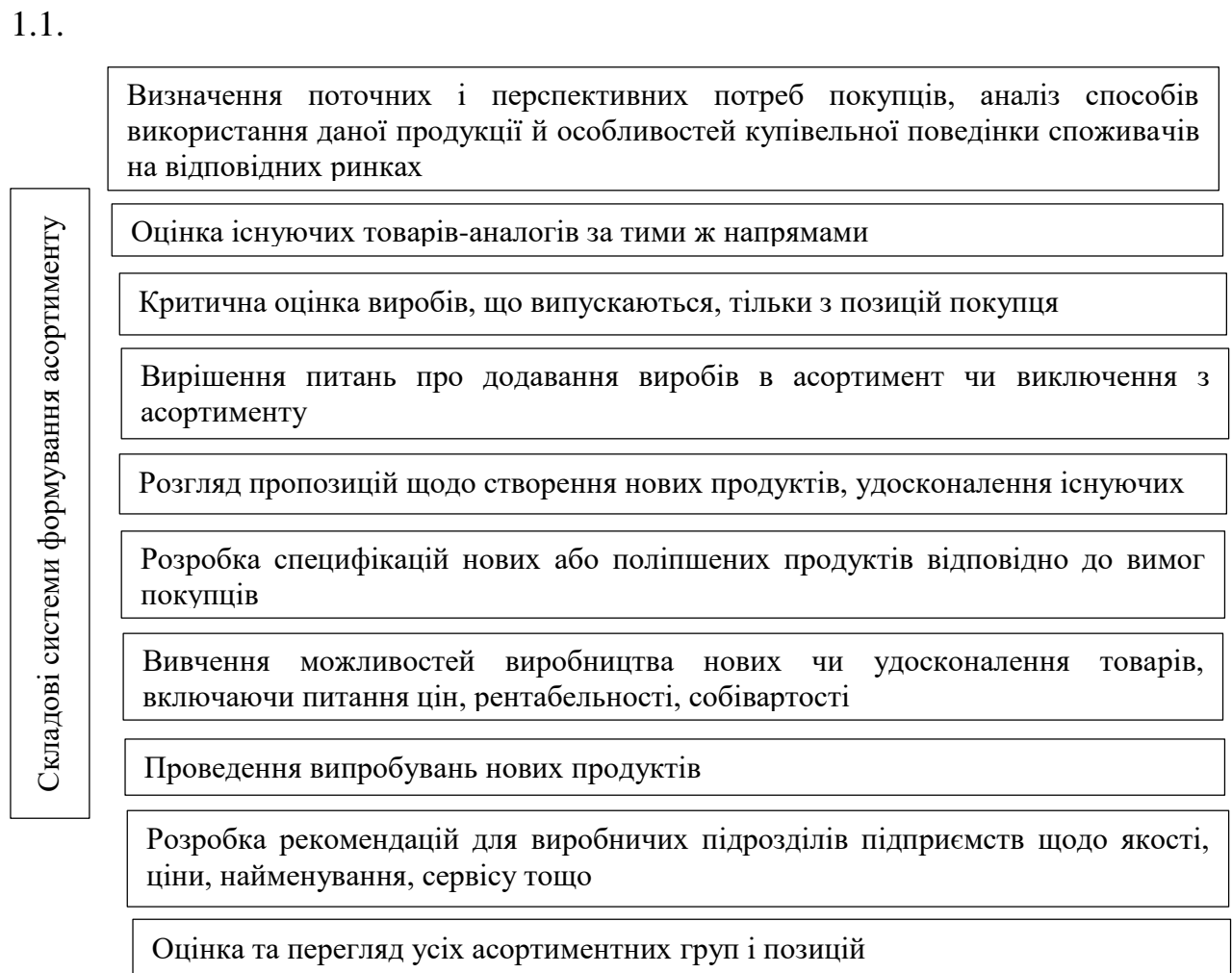


Рис. 1.1. Складові системи формування асортименту

Джерело: [10].

Таким чином, асортиментна політика підприємства передбачає

комплексну роботу з управління товарною пропозицією, що включає:

- виявлення фактичних і потенційних потреб споживачів у конкретних товарних групах;
- розрахунок основних показників асортименту та оцінку його ефективності і раціональності;
- визначення джерел постачання товарних ресурсів, необхідних для формування оптимального асортименту;
- аналіз можливостей підприємства щодо освоєння виробництва окремих товарів, з урахуванням технічних, фінансових та людських ресурсів;
- вибір стратегічних напрямів формування асортименту та обґрунтування їх доцільності з урахуванням кон'юнктури ринку, конкурентного середовища і цільової аудиторії (рис. 1.2) [10].



Рис. 1.2. Основні напрямки формування асортименту

Джерело: [3]

Основні напрями та методи формування асортиментної політики підприємства

Асортиментна політика є центральним елементом системи внутрішнього управління підприємством і одним із ключових чинників формування конкурентної переваги. Її реалізація передбачає постійний аналіз структури асортименту, прийняття рішень щодо його зміни залежно від ситуації на ринку та економічної ефективності окремих товарних позицій.

До основних напрямів асортиментної політики належать:

- Скорочення асортименту — відбувається шляхом зменшення широти та повноти товарної номенклатури через падіння попиту, дефіцит

пропозиції, збитковість або низьку прибутковість окремих товарів.

- Розширення асортименту — збільшення кількості товарів за рахунок підвищення показників широти, повноти та новизни. Це сприяє кращому задоволенню попиту, насиченню ринку й підвищенню конкурентоспроможності.
- Стабілізація асортименту — підтримання стабільного набору товарів з низьким рівнем оновлення, характерного насамперед для товарів повсякденного попиту.
- Оновлення асортименту — впровадження нових товарів або модифікація наявних, що супроводжується підвищенням коефіцієнта новизни.
- Удосконалення асортименту — процес підвищення раціональності структури товарної номенклатури через її перегляд відповідно до ринкових вимог.
- Гармонізація асортименту — приведення фактичного асортименту до оптимального рівня відповідно до потреб ринку, кращих галузевих аналогів і цілей підприємства. На цьому етапі важливим є вилучення морально застарілих або економічно неефективних товарів, навіть якщо вони ще мають певний попит.

Ключовий висновок: підприємству необхідно організувати систематичний моніторинг життєвого циклу кожної товарної одиниці, що дозволить своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення. З цією метою слід розробити асортиментну концепцію, яка зорієнтує підприємство на випуск товарів, що найбільш повно відповідають структурі та динаміці попиту.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції формування оптимального асортименту стає пріоритетним завданням. Підприємство має не лише реагувати на ринкові зміни, але й випереджати потреби споживачів, пропонуючи їм кращі варіанти продукції.

Метод формування асортименту на основі товарної лінії

Одним із ефективних підходів до формування асортименту є метод,

базований на вивченні товарної лінії, що реалізується у два етапи:

1. Аналіз товарної лінії: збір даних про обсяги продажів і прибутковість кожної товарної одиниці; визначення частки кожної позиції у загальному обсязі продажів і прибутку; створення карти позиціонування, яка відображає позиції товарів підприємства відносно продукції конкурентів; аналіз ринкового профілю товарної лінії.

2. Прийняття управлінських рішень: визначення доцільної довжини товарної лінії; прийняття рішень щодо оновлення, скорочення або розширення лінії; оптимізація асортименту з урахуванням показника операційного прибутку.

Переваги методу: чітка візуалізація товарного позиціонування; можливість формування ринкової стратегії.

Недоліки: ризик канібалізації асортименту (взаємного витіснення подібних товарів); недостатня формалізація методики та брак кількісних оцінок.

Метод ефективно застосовується при ухваленні рішень щодо введення нових товарів у асортиментну матрицю, зокрема за умови: потреби в додатковому прибутку; наявності невикористаних виробничих потужностей; прагнення до зміцнення ринкової позиції за рахунок широти асортименту.

Метод формування асортименту з урахуванням економічних цілей підприємства

Одним із найбільш практичних підходів до формування асортиментної політики є метод, заснований на економічних цілях підприємства, зокрема — максимізації прибутку та збільшенні обсягів реалізації продукції. У рамках цього підходу аналіз товарного асортименту здійснюється у двох напрямках:

1. Кількісна оцінка на основі внутрішньої облікової інформації/ Цей тип оцінювання передбачає використання наступних аналітичних інструментів:

- аналіз структури збуту — дозволяє виявити абсолютне й відносне значення окремих товарів у загальному обсязі продажів, а також відхилення від планових показників. Один із ключових методів — АВС-аналіз, який

базується на принципі Парето (20% товарів забезпечують 80% ефекту). Продукція класифікується на категорії А, В, С відповідно до показників збуту, прибутку чи рівня покриття витрат.

- аналіз покриття витрат — шляхом співставлення доходів і витрат визначається, які товари при певних умовах забезпечують найбільший фінансовий результат.

- аналіз товарообігу — оцінка швидкості обігу товарних запасів. Прискорення товарообігу є важливим показником ефективності, оскільки скорочує період перебування товарів у сфері обігу.

2. Оцінка на основі інформації про зовнішнє середовище. Цей напрям передбачає дослідження ринкового сприйняття продукції та застосування стратегічних інструментів оцінювання:

- оцінка споживчих суджень щодо якості, новизни, цінності товарів;
- аналіз життєвого циклу продукту — виявлення стадії розвитку товару на ринку (впровадження, зростання, зрілість, спад);
- портфельний аналіз.

Метод продуктового портфеля Дібба-Сімкіна. Цей метод дозволяє класифікувати продукцію на основі динаміки продажів та внеску у покриття витрат (виручка мінус змінні витрати). На основі отриманих даних визначаються пріоритетні напрямки розвитку товарних груп, оцінюється ефективність існуючої асортиментної структури та виявляються напрями її оптимізації.

Адаптована матриця BCG (Бостонської Консалтингової Групи). Матриця BCG — універсальний інструмент стратегічного аналізу асортиментного портфеля. Класична модель передбачає виділення чотирьох категорій:

- «Зірки» — товари з високими темпами росту і великою часткою ринку;
- «Дійні корови» — стабільні продукти з великою часткою ринку, але низьким темпом росту;

- «Важкі діти» (проблемні) — товари з високим темпом росту, але малою часткою ринку;
- «Собаки» — низький попит і незначна частка ринку.

Адаптована модель використовує внутрішню аналітичну інформацію та спрощує класифікацію:

- Вісь X — частка товару в загальному обсязі продажів компанії;
- Вісь Y — темп зростання продажів товару відносно попереднього періоду;
- Точка поділу за темпом зростання — середнє значення для всіх товарів;
- Точка поділу за часткою ринку — визначається експертно;
- Розмір точки на матриці — відображає внесок товару у загальний прибуток компанії.

Переваги цього методу: можливість перевірки структури асортименту; формування ринкової стратегії розвитку товарних груп.

Обмеження: не враховуються окремі зовнішні чинники (конкуренція, ситуація на ринку, НТП); складність побудови класичної матриці без точних даних про конкурентів.

Метод є ефективним, зокрема, коли метою є скорочення часу перебування товарів у сфері обігу та підвищення оборотності товарних запасів.

Метод оптимізації асортименту з урахуванням обмежень. Ще одним підходом до формування ефективної асортиментної політики підприємства є використання методів математичного моделювання, зокрема лінійного програмування. Суть методу полягає у визначенні оптимальної структури асортименту шляхом розв'язання системи обмежень у вигляді нерівностей. Найбільш поширеними з них є: обмеження за обсягом продажів; виробничі потужності; доступність матеріальних та фінансових ресурсів; цінові рамки.

Кінцевою метою оптимізації зазвичай є максимізація прибутку підприємства, що виступає критерієм оптимальності у відповідній

математичній моделі.

ABC/XYZ-аналіз як інструмент управління асортиментом. Важливим аналітичним інструментом, що доповнює оптимізаційні методи, є ABC/XYZ-аналіз, який дозволяє ефективно управляти товарними запасами і приймати обґрунтовані рішення щодо складу асортименту.

Проблема управління запасами:

- Низький рівень запасів призводить до зниження рівня обслуговування і ризику втрати клієнтів.
- Надлишкові запаси зумовлюють додаткові витрати на їх зберігання і обслуговування.

ABC/XYZ-аналіз дозволяє досягнути компромісу, поділивши продукцію на групи за прибутковістю та стабільністю попиту і встановивши різні стандарти обслуговування для кожної з них.

Суть ABC/XYZ-аналізу. ABC/XYZ-аналіз є комбінацією двох підходів:

- ABC-аналіз — дозволяє класифікувати об'єкти (товари, клієнтів, постачальників, матеріали, ринки збуту тощо) за визначеним критерієм (прибуток, оборот, витрати) на три групи:

- Клас А — 20% товарів, які генерують приблизно 70–80% прибутку;
- Клас В — 30% товарів, які забезпечують близько 15–25% прибутку;
- Клас С — 50% товарів, що приносять 5–10% прибутку.

Цей розподіл ґрунтується на принципі Парето (правило 80/20), що підкреслює непропорційність між ресурсами та результатами.

- XYZ-аналіз — базується на оцінці стабільності попиту на товари:
 - Клас Х — продукція зі стабільним, прогнозованим попитом;
 - Клас Y — товари з середнім рівнем варіативності;
 - Клас Z — товари з нерегулярним, нестабільним попитом.

Комбінація результатів ABC і XYZ аналізів дозволяє: визначити ключові товари, на які варто спрямувати зусилля в управлінні запасами; оптимізувати

закупівлі; удосконалити складську логістику; зменшити витрати при збереженні рівня обслуговування.

Використання методів оптимізації, таких як лінійне програмування, а також ABC/XYZ-аналізу, дає змогу підприємствам: ефективно формувати товарний асортимент; раціонально використовувати ресурси; забезпечити максимізацію прибутку; адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури; зберігати конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

Застосування цих методів актуальне для підприємств, які прагнуть досягти оптимального балансу між прибутковістю, обсягами продажів і рівнем обслуговування споживачів.

ABC-аналіз передбачає поділ товарного асортименту підприємства на групи за обраним критерієм — найчастіше за прибутковістю, обсягами продажу або оборотом. Основні етапи аналізу:

1. Визначення об'єктів аналізу — наприклад, перелік найменувань товарів у продажу.

2. Вибір параметру (критерію) аналізу — зазвичай використовується прибуток або дохід від продажів.

3. Сортування товарів у порядку спадання значення обраного критерію.

4. Розподіл за класами А, В, С:

- обчислення частки кожного товару у загальній сумі параметру;
- визначення кумулятивного (накопичувального) відсоткового значення;
- присвоєння класу (А, В чи С) відповідно до відсоткових меж.

Загально прийняті межі:

- Клас А — ~20% найменувань, які забезпечують до 70–80% прибутку;
- Клас В — ~30% товарів, що дають близько 15–25% прибутку;
- Клас С — ~50% товарів, що приносять лише 5–10% прибутку.

Недоліки ABC-аналізу:

- Фактор випадковості: товар може тимчасово опинитись у невігідній групі через нерепрезентативні продажі, втратити увагу і з часом бути вилученим з асортименту;
- Ігнорування взаємозв'язків між товарами: вилучення товарів класу С може призвести до зменшення продажів товарів А і В через ефект асортиментної привабливості.

Щоб компенсувати ці недоліки, застосовується XYZ-аналіз.

XYZ-аналіз дозволяє оцінити стабільність продажів товарів у часі та поділити асортимент за точністю прогнозування попиту.

Етапи проведення XYZ-аналізу:

1. Розрахунок коефіцієнтів варіації продажу кожного товару за певний період.
2. Сортування товарів у порядку зростання коефіцієнта варіації.
3. Розподіл на категорії X, Y, Z:
 - Група X: товари зі стабільним попитом; коефіцієнт варіації до 10%; висока точність прогнозування.
 - Група Y: товари з помірними коливаннями попиту; коефіцієнт варіації 11–25%; середній рівень прогнозованості.
 - Група Z: товари з нестабільним, важкопередбачуваним попитом; коефіцієнт варіації понад 25%.

На точність коефіцієнтів варіації впливають: сезонність продажу; маркетингові акції; зміни тренду; дефіцит товару тощо.

Сумісний ABC–XYZ-аналіз. Об'єднання обох методів дозволяє сформуванню дев'ятьох класів товарів, що відображають не лише їх економічну значимість, а й стабільність попиту. Наприклад:

Клас	Характеристика
AX	Високий прибуток + стабільний попит
AY	Високий прибуток + середній попит
AZ	Високий прибуток + нестабільний попит
BX	Середній прибуток + стабільний попит

BY	Середній прибуток + середній попит
BZ	Середній прибуток + нестабільний попит
CX	Низький прибуток + стабільний попит
CY	Низький прибуток + середній попит
CZ	Низький прибуток + нестабільний попит

Переваги комбінованого підходу: глибокий аналіз асортименту; можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення; оптимізація запасів та складу асортименту; баланс між прибутковістю й надійністю продажів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження сутності, структури та функціональних особливостей асортиментної політики підприємства можна зробити такі висновки:

1. Асортиментна політика виступає ключовим елементом загальної комерційної стратегії підприємства. Її ефективне формування та реалізація безпосередньо впливають на рівень задоволення споживчого попиту, конкурентоспроможність підприємства, обсяги продажів і прибутковість діяльності.

2. Формування товарного асортименту передбачає систематичну роботу з підбору, оновлення та оптимізації структури товарів відповідно до змін ринкового попиту, можливостей постачальників, внутрішніх ресурсів підприємства та особливостей цільового ринку.

3. У процесі управління асортиментом доцільно враховувати етапи життєвого циклу товару, що дозволяє своєчасно оновлювати асортимент, виводити з ринку нерентабельну продукцію та впроваджувати нові позиції з високим потенціалом прибутковості.

4. Визначено основні напрями асортиментної політики: розширення, скорочення, оновлення, стабілізація, гармонізація. Кожен з них виконує

специфічну функцію в контексті адаптації до змін ринкової кон'юнктури.

5. Здійснення оптимального асортиментного планування можливе завдяки використанню економіко-математичних методів (зокрема, лінійного програмування), а також сучасних інструментів аналізу — ABC-аналізу, XYZ-аналізу та їх поєднання. Ці методи дають змогу оцінити ефективність кожної товарної позиції з точки зору прибутковості та стабільності попиту.

6. Раціональна асортиментна політика вимагає постійного моніторингу ринку, вивчення споживчого попиту та аналізу внутрішнього середовища підприємства. Її стратегічне значення зумовлює потребу в інтеграції з маркетинговою, ціновою та збутовою політиками.

Таким чином, управління асортиментною політикою є багатограним і динамічним процесом, що потребує комплексного підходу, стратегічного бачення та здатності до гнучкої адаптації відповідно до умов ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «П'ЯНА ВИШНЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства «П'яна вишня»

ТОВ «П'яна вишня» – це сучасний заклад формату mono-brand bar, що спеціалізується на подачі однойменного напою – настоянки з вишні, яка має авторський рецепт та стала своєрідним гастрономічним символом міського стилю життя. Унікальний формат, обмежене меню, а також акцент на брендуванні дозволили мережі швидко завоювати популярність серед молоді, туристів і поціновувачів локального колориту. Заснований у Львові, заклад згодом розширив свою присутність в інших містах України, де досліджується конкретний об'єкт у межах цієї роботи. Деякі бари функціонують на умовах франшизи, дотримуючись стандартів якості, фірмового стилю та сервісу, встановлених головним офісом бренду.

Табл. 2.1 представляє основні характеристики підприємства (Опендатабот, 2025).

Таблиця 2.1

Основні характеристики підприємства

Рік заснування	2019
Форма власності	приватна
Організаційно-правова форма	ТОВ (Товариство з обмеженою відповідальністю)
Основний вид діяльності	надання послуг громадського харчування та роздрібна торгівля алкогольними напоями
Цільова аудиторія	молоді люди віком 18–35 років, туристи, поціновувачі бренду
Графік роботи	11:00 – 23:00 (змінюється в залежності від регіону розташування)

Джерело: складено автором самостійно [42]

Підприємство характеризується стабільним попитом завдяки унікальному продукту, впізнаваному стилю подачі й активному брендовому

маркетингу.

Інтер'єр закладу оформлений в ретро-стилі, із використанням червоно-вишневих кольорів, що асоціюються з головним продуктом (веб-сайт «П'яна вишня», 2025) (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Фірмовий логотип ТОВ «П'яна Вишня»

Джерело: <https://pianavyshnia.com/>

На рис. 2.1 представлено фірмовий логотип з яскравою червоною вивіскою та вітриною, крізь яку видно бутлі з вишневою наливкою – головним продуктом закладу. Така візуальна ідентичність дозволяє миттєво вирізнити заклад серед конкурентів та створює впізнаваність бренду. З моменту відкриття першого бару у Львові бренд активно масштабувався.

На сьогоднішній день заклади «П'яна вишня» функціонують у низці великих міст України, а також за кордоном. Географія присутності охоплює (рис. 2.2):

- Україна: Львів, Київ, Одеса, Харків, Дніпро, Суми, ІваноФранківськ, Тернопіль, Луцьк, Полтава, Чернівці, Ужгород, Вінниця тощо;
- Закордон: Краків (Польща), Прага (Чехія), Братислава (Словаччина), Варшава (Польща).

Завдяки широкій географії та впізнаваності бренду, кожен заклад мережі має високі маркетингові переваги, зокрема – автоматичне залучення клієнтів за рахунок сили бренду. Успішність сучасного бізнесу, зокрема в сфері

HoReCa (готельно-ресторанного господарства), значною мірою залежить від активної присутності у цифровому середовищі. «П'яна вишня» демонструє ефективну багатоканальну комунікацію зі своєю аудиторією.



Рис. 2.2. Заклади ТОВ «П'яна вишня» в Україні і закордоном
Джерело – веб-сайт бару («П'яна вишня (наші заклади), 2025)

Табл. 2.2 представляє в яких мережах і цифрових платформах заклад «П'яна Вишня» присутній.

Таблиця 2.2

Цифрова присутність бренду

Канал / Платформа	Характеристика / Ціль
Instagram («П'яна вишня») (2025)	Основний канал візуальної комунікації. Публікуються фотографії інтер'єрів, клієнтів, сезонних пропозицій. Місце взаємодії з молодіжною аудиторією
Facebook («П'яна вишня») (2025)	Альтернативний канал просування. Зосереджений на івентах, відгуках та оголошеннях
Офіційний веб-сайт	Джерело загальної інформації про бренд, географію закладів, мерч та корпоративну історію
Онлайн-магазин («П'яна вишня») (2025)	Вбудований у сайт магазин із продажу брендованої продукції: келихи, термочашки, пляшки з настоянкою
Google Maps	Місцева присутність кожного бару. Високий рейтинг, відгуки клієнтів, актуальні години роботи, фото інтер'єру та фасаду
TripAdvisor	Бренд активно представлений у міжнародному середовищі туристичних оглядів, що важливо для локацій у туристичних містах (Львів, Київ, Краків, Прага)
Glovo / Bolt Food / Raketa	У великих містах доступна доставка (переважно сувенірної продукції та брендованих товарів, інколи — настоянок, залежно від законодавства)
Локальні довідники (Local guides) («П'яна вишня»), (2025)	Активна присутність у регіональних гастрономічних гідах, урбаністичних блогах, картах подій

Джерело: складено автором самостійно

Головним є офіційний сайт, навколо якого розміщені основні платформи взаємодії з аудиторією. Instagram та Facebook виконують функцію прямої комунікації, тоді як Google Maps і TripAdvisor забезпечують локальну впізнаваність та довіру туристів. Така стратегія дозволяє бренду не тільки утримувати контакт із постійними клієнтами, але й ефективно залучати нових — як локально, так і міжнародно.

Таким чином, «П'яна Вишня» – це мережа барів, які зараз активно розвиваються не тільки в Україні, але і в інших європейських сусідніх країнах. Бренд став дуже популярним, а перший заклад, яке відкрилося багато років тому у Львові, стало культовим місцем у центрі міста. Основним продуктом в барах є фірмова наливка – п'яна вишня, яка відповідно назві готується з вишні.

Ідея концепції була привезена з Португалії, Андрієм Худо одним із засновників холдингу !FEST. Рецепт приготування наливки допрацювали в Україні та тепер вишнева наливка - це унікальний продукт в мережі барів «П'яна Вишня». У цій наливки дуже приємний смак і аромат, які в поєднанні з атмосферою не залишать гостей байдужими.

Бар П'яна Вишня передає унікальну атмосферу і смак цього напою навіть в дрібних деталях, наприклад в інтер'єрі закладу, доброзичливому персоналі, і гармонійному дизайні інтер'єру. Крім наливки, в барі можна спробувати дуже смачні вишневі цукерки, десерти та шоколад. Крім того, ви можете придбати сувенірну продукцію або закриту пляшку наливки.

Керівники бренду «П'яна Вишня» активно просувають свою компанію. Спеціально для постійних клієнтів в закладах ввели акції й різні рекламні кампанії, а також знижки. Також, є можливість стати партнером успішної мережі й відкрити бар П'яна вишня у своєму місті.

Вартість та додаткові умови на франшизу:

- Вступний внесок – 15 тисяч доларів.
- Загальні інвестиції – від 40 до 60 тисяч доларів.
- Роялті – 2% від загального доходу за місяць.
- Період повернення всіх інвестицій – приблизно 2 роки.

- Рекламні відрахування – відсутні.
- Навчання – безкоштовне.

Франшиза П'яна Вишня: з актуальними умовами, можна ознайомитися на сайті компанії: <https://www.fest.lviv.ua>.

Нині, франшиза п'яної вишні, є єдиним і унікальним продуктом у своєму сегменті в Україні. Бренд активно розвивається у всіх містах України і поступово виходить на ринки європейських країн.

Основні види діяльності ТОВ «П'яна Вишня»:

- основним видом економічної діяльності (КВЕД) є 56.10 — діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.
- За цією класифікацією підприємство здійснює ресторанний бізнес, що передбачає обслуговування відвідувачів, приготування та продаж їжі і напоїв, організацію відпочинку, сервіс. Також вважається, що діяльність може включати широкий спектр послуг, характерних для ресторанного сегменту.

Підприємство позиціонує себе як заклад громадського харчування, що поєднує елементи барної культури та традицій виробництва натуральних напоїв. Згідно з інформацією про бренд, концепція ТОВ «П'яна Вишня» передбачає створення гастрономічного закладу з певною «атмосферністю», орієнтованого на споживачів, які цінують якісне обслуговування, атмосферу та особливий асортимент напоїв.

Також такий підхід передбачає гнучке формування асортименту — як страв і напоїв, так і можливої супутньої продукції або послуг, що підсилюють привабливість закладу. Це важливо для адаптації до потреб споживачів, зміни ринкових тенденцій та підтримки конкурентоспроможності.

Ринки, клієнтська аудиторія та сегментація:

- Як ресторанний заклад, підприємство орієнтується на споживачів, які шукають послуги громадського харчування, відпочинку, соціалізації. Серед клієнтів — молоді люди, городяни, туристи або відвідувачі міських центрів, які цінують досвід «виходу з дому», атмосферу, їжу і напої.
- Зважаючи на специфіку барної культури та можливий акцент на

унікальних натуральних напоях — цільовою аудиторією можуть бути гурмани, поціновувачі якісних напоїв, відвідувачі, які шукають альтернативу масовим закладам.

На основі відкритих даних про діяльність ТОВ «П'яна Вишня» за 2022 – 2024 доцільно проаналізувати основні показники діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності ТОВ «П'яна Вишня» за 2022-2024 рр., тис.грн.

Показники	2022	2023	2024	Абсол.відх. 2024 від 2023	Темп росту 2024 від 2023, %
Дохід від реалізації	5582,0	9851,0	15034,0	5183,0	152,61
Чистий прибуток	282,0	580,0	939,0	359,0	161,9
Активи	1247,0	3522,0	5866,0	2344,0	166,55
Зобовязання	476,0	1682,0	3086,0	1404,0	183,47
Кількість співробітників	7	9	10	1	111,11

Джерело: складено автором самостійно [42]

Розглядаючи ключові фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «П'яна Вишня» за період 2022–2024 рр., наведені в табл. 2.3, можна відзначити стабільну позитивну динаміку розвитку підприємства:

Дохід від реалізації продукції у 2024 році становив 15 034 тис. грн, що на 5 183 тис. грн або 152,6% більше, ніж у 2023 році. Такий приріст свідчить про ефективне функціонування підприємства, розширення клієнтської бази, зростання популярності продукції та ймовірне збільшення середнього чека. Зростання може бути зумовлене також відкриттям нових точок продажу або вдосконаленням маркетингових заходів.

Чистий прибуток збільшився з 580 тис. грн у 2023 році до 939 тис. грн у 2024 році, що у відносному вираженні становить зростання на 161,9%. Це свідчить про покращення рентабельності діяльності, зниження витрат або підвищення ефективності управління.

Активи підприємства також демонструють позитивну динаміку: за аналізований період вони зросли з 3 522 тис. грн до 5 866 тис. грн (приріст — 2 344 тис. грн, або +166,6%). Це свідчить про збільшення виробничих ресурсів,

розширення матеріально-технічної бази, інвестиції у розвиток або закупівлю нового обладнання.

Зобов'язання компанії також зросли — з 1 682 тис. грн до 3 086 тис. грн, що становить приріст на 1 404 тис. грн (+183,5%). Це може свідчити як про залучення додаткових зовнішніх джерел фінансування (наприклад, кредитів або інвестицій), так і про збільшення поточних розрахунків. Незважаючи на ріст заборгованості, важливо, що темпи зростання активів і прибутку зберігаються вищими, що вказує на контрольовану фінансову політику.

Кількість співробітників у 2024 році склала 10 осіб, що на 1 працівника більше, ніж у 2023 році. Темп зростання становив +11,1%, що є помірним, однак достатнім для обслуговування зростаючих обсягів діяльності без значного розширення штату. Це може свідчити про ефективне використання трудових ресурсів або автоматизацію деяких бізнес-процесів.

Ці показники свідчать, що навіть за умови невеликого статутного капіталу (2780,0 тис.грн), підприємство має значні обсяги реалізації, що вказує на ефективність його бізнес-моделі, адекватне управління витратами та попитом.

Основні показники оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «П'яна Вишня» за 2022-2024 рр. наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «П'яна Вишня» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсол. відх. 2024 від 2022	Абсол. відх. 2024 від 2023
Рентабельність чистого прибутку, %	5,05	5,89	6,25	+1,20	+0,36
Коефіцієнт автономії	0,618	0,522	0,473	↓ (зменшення на 0,145)	↓ (зменшення на 0,049)
Коефіцієнт фінансової залежності	0,382	0,478	0,527	↑ (зростання на 0,145)	↑ (зростання на 0,049)
Рентабельність активів (ROA), %	–	–	20,01	–	–
Продуктивність праці, тис. грн/особа	797,43	1094,56	1503,40	+705,97	+408,84

Джерело: складено автором самостійно

Упродовж 2022–2024 років фінансовий стан ТОВ «П'яна Вишня»

демонструє позитивну динаміку (табл. 2.4). Так, рентабельність чистого прибутку зросла з 5,05% у 2022 році до 6,25% у 2024 році, що свідчить про покращення ефективності прибуткового функціонування підприємства. Зростання на +1,20 процентного пункту вказує на підвищення здатності компанії перетворювати виручку у чистий прибуток.

Разом з тим, коефіцієнт автономії зазнав зниження з 0,618 до 0,473, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в структурі активів. Це потенційно збільшує фінансові ризики, адже підприємство у більшій мірі почало покладатися на позикові ресурси. Це підтверджується і зростанням коефіцієнта фінансової залежності з 0,382 до 0,527.

У 2024 році вперше розраховано рентабельність активів (ROA), яка становить 20,01%. Це досить високий показник, що свідчить про ефективне використання активів для отримання прибутку.

Позитивна динаміка спостерігається і за показником продуктивності праці: з 797,43 тис. грн/особа у 2022 році до 1503,40 тис. грн/особа у 2024 році. Це вказує на зростання ефективності використання трудових ресурсів, що може бути наслідком автоматизації, зростання попиту або оптимізації персоналу.

Загалом, аналіз показників свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, але із зростанням залежності від зовнішніх джерел фінансування, що потребує контролю та зваженого управління борговим навантаженням.

Організаційна структура, ресурси та особливості діяльності ТОВ:

- Станом на останню дату реєстраційної інформації, статутний капітал підприємства невеликий, що може свідчити про мінімальний початковий внесок власників.
- Натомість діяльність підприємства характеризується активним оборотом, що передбачає ефективну організацію процесів: закупівля, виробництво, обслуговування, логістику, персонал — тобто повний адміністративно-виробничий цикл.

- Підприємство використовує модель франчайзингу або брендованого закладу з певною ринковою нішею, орієнтацією на гастрономічні напої та барну культуру.

SWOT — аналіз ТОВ «П'яна Вишня» наведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT — аналіз ТОВ «П'яна Вишня» за 2024 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Перспективний ринковий сегмент — громадське харчування, барна культура, натуральні напої, що може привабити молоду, активну аудиторію	Зростання фінансової залежності: збільшення коефіцієнта фінансової залежності вказує на посилення ризику через зовнішні зобов'язання
Доказана здатність генерувати значну виручку та прибуток при порівняно невеликому статутному капіталі — ознака ефективного бізнес-моделювання та управління витратами	Обмеженість асортименту: вузька спеціалізація може обмежувати потенціал залучення нових категорій клієнтів
Гнучкість у формуванні асортименту (напої, їжа, атмосфера), що дозволяє адаптуватися до змін попиту	Відсутність географічної диверсифікації в окремих регіонах, що зменшує стійкість до змін у локальному середовищі.
Можлива брендова ідентичність — «унікальності» закладу, що відрізняє його від масових закладів харчування	
Можливості	Загрози
Розширення асортименту послуг або товарів — наприклад, введення нових страв, напоїв, особливих сезонних пропозицій, подій, акцій	Зміни у споживчих вподобаннях (зростання інтересу до здорового способу життя) можуть знизити попит на алкоголь
Використання маркетингових і бренд-стратегій для підвищення впізнаваності, залучення нових клієнтів	Інфляційні процеси та зростання собівартості продукції, що може знизити прибутковість
Оптимізація асортиментної та збутової політики з урахуванням аналізу попиту, сезонних коливань, тенденцій в гастрономії	Зміни в законодавстві щодо обігу алкогольних напоїв, що може ускладнити діяльність підприємства
Збільшення масштабів діяльності — відкриття нових закладів, франшиза, охоплення нових міст	Зростання конкуренції в сегменті алкогольних напоїв та тематичних закладів

Джерело: складено автором самостійно [42]

У результаті проведеного SWOT-аналізу діяльності ТОВ «П'яна Вишня» у 2024 році виявлено як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на стратегію розвитку підприємства.

Серед сильних сторін підприємства варто відзначити орієнтацію на перспективний сегмент ринку — барну культуру та споживання натуральних алкогольних напоїв, що користується особливою популярністю серед молодії

та активної аудиторії. Додатково, фінансові результати свідчать про високу ефективність бізнес-моделі, адже підприємство демонструє стійке зростання доходу та прибутку при порівняно невеликих обсягах активів і кількості персоналу. Гнучке формування асортименту дозволяє адаптуватися до сезонних змін попиту, а наявність унікального бренду сприяє диференціації від конкурентів.

Втім, слабкі сторони включають зростання фінансової залежності — підвищення коефіцієнта фінансової залежності вказує на збільшення зовнішнього боргового навантаження, що може знижувати фінансову стійкість підприємства. Крім того, вузький асортимент обмежує можливості масштабування та залучення нових сегментів споживачів. Відсутність закладів у різних регіонах робить компанію вразливою до змін у локальному ринковому середовищі.

У свою чергу, можливості, що відкриваються перед ТОВ «П'яна Вишня», включають подальше розширення асортименту за рахунок впровадження нових позицій у меню, проведення тематичних заходів та сезонних акцій. Також маркетингові кампанії можуть істотно вплинути на впізнаваність бренду та залучення нових клієнтів. Розвиток франчайзингу або відкриття нових філій у різних містах дозволить розширити ринкову присутність підприємства.

Натомість загрози, з якими може зіштовхнутися підприємство, пов'язані зі зростанням конкуренції в галузі, змінами у споживчих вподобаннях (зокрема, відмова від алкоголю), економічною нестабільністю та ймовірними змінами в законодавстві щодо реалізації алкогольних напоїв.

Таким чином, SWOT-аналіз дозволив виявити стратегічні орієнтири для подальшого розвитку ТОВ «П'яна Вишня». Зосередження уваги на розширенні асортименту, географічної присутності та підвищенні стійкості до зовнішніх ризиків допоможе підприємству закріпити свої позиції на ринку й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

PEST-аналіз для ТОВ «П'яна Вишня» за 2024р. наведений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз для ТОВ «П'яна Вишня» за 2024р.

Фактор	Що враховує	Наслідки / Вплив
Р – Політичні / правові	<ul style="list-style-type: none"> - Державна політика щодо регулювання та оподаткування алкогольної продукції. - Ліцензування, правила продажу/розливу алкоголю, правові норми («час продажу», перевірка віку тощо). - Податкове навантаження. 	<p>Якщо законодавство стане жорсткішим — обмеження продажів, підвищення вартості продукції або додаткові витрати на ліцензії може погіршити бізнес.</p> <p>Навпаки — стабільне, прозоре регулювання дає змогу планувати і розвивати заклад.</p>
Е – Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - Загальний економічний стан країни / регіону (інфляція, рівень доходів населення). - Вартість сировини, витрат (наприклад, ягід, цукру, тари, енергоносіїв). - Потужність платоспроможного попиту: чи можуть клієнти дозволити собі відвідування закладу та споживання алкогольних/гастрономічних продуктів. - Конкуренція, рівень цін на аналогічні заклади. 	<p>Якщо економічне становище погіршиться — зменшиться купівельна спроможність, люди витримуватимуть витрати лише на необхідне, що може знизити попит на «додаткові» виходи до бару. Зростання витрат на сировину або енергоносії може підвищити собівартість, зменшити рентабельність. Але економічне зростання, підвищення доходів населення, зростання попиту на послуги дозвілля — створює можливості для розвитку бізнесу.</p>
S – Соціально-культурні / демографічні	<ul style="list-style-type: none"> - Смаки, уподобання споживачів: інтерес до барної культури, натуральних напоїв, тематичних закладів. - Зміна стилю життя: молодь, що віддає перевагу відпочинку поза домом; тенденції споживання, прагнення до нових форматів, атмосфери, «досвіду». - Демографічні зміни: вікова структура, купівельна спроможність, рівень урбанізації, соціальні звички. 	<p>Якщо «тренд на вихідні», бар-культуру, нові «споживчі досвіди» залишається популярним — для «П'яної Вишні» є стабільний потенціал клієнтів.</p> <p>З іншого боку — зростання популярності здорового способу життя, зменшення попиту на алкоголь або свідоме споживання може зменшити аудиторію. Соціальні зміни визначають необхідність адаптації асортименту.</p>
T – Технологічні / інфраструктурні	<ul style="list-style-type: none"> - Технології виробництва та зберігання напоїв. - Цифрові технології: онлайн-просування, доставка, замовлення через інтернет, CRM, соціальні мережі, безконтактні платежі. - Інновації у сфері обслуговування, логістики, постачання — що можуть знизити витрати або підвищити якість сервісу. 	<p>Сучасні технології дають змогу оптимізувати виробництво, зберігання, збут, зменшити витрати, підвищити якість та безпеку продукції, що вигідно для закладів із алкогольними напоями.</p> <p>Використання digital-маркетингу та онлайн-сервісів - нова аудиторія та збільшення конкурентності.</p> <p>Водночас, не оновлення технології — ризик втрати конкурентних переваг, зростання витрат, зниження якості.</p>

Джерело: складено автором самостійно [42]

Наступним кроком є розгляд кореляції результатів PEST-аналізу із SWOT / стратегією підприємства:

- Аналіз політичних та правових факторів (P) підтверджує, що зміни в законодавстві чи податковій політиці є важливими загрозами. Це відповідає пунктам «загроз» у SWOT (зміни в законодавстві, регулювання алкогольного ринку).
- Економічні фактори (E) пояснюють, чому рентабельність і виручка підприємства зростають за сприятливих умов— зростання попиту, доходів населення, готовності витратити більше на дозвілля. Водночас вони підкреслюють фінансові ризики при коливаннях цін і витрат.
- Соціально-культурні фактори (S) дають підґрунтя для сильних сторін — підприємство орієнтоване на актуальний тренд: барна культура, молодіжна аудиторія, попит на досвід, атмосферу. Також соціальні зміни можуть створити загрози (здоровий спосіб життя).
- Технологічні фактори (T) додають можливостей: впровадження сучасних підходів до виробництва, обслуговування та маркетингу, що може посилити конкурентні переваги.

На основі PEST-аналізу можна запропонувати:

1. Моніторити регуляторні зміни та законодавство щодо обігу алкоголю, готувати альтернативні сценарії.
2. Оптимізувати витрати, диверсифікувати асортимент — з урахуванням можливих підвищень цін на сировину / енергоносії.
3. Розширювати асортимент, зокрема пропонуючи безалкогольні або «трендові» позиції — для залучення ширшої аудиторії.
4. Використовувати технології — онлайн-замовлення, маркетинг у соцмережах, цифрові сервіси — для підвищення привабливості та лояльності клієнтів.
5. Стежити за тенденціями споживчої поведінки, соціальними змінами і адаптувати бізнес-модель під них.

ТОВ «П'яна Вишня» представляє яскравий приклад сучасного

малого/середнього підприємства у сфері громадського харчування, яке за короткий період змогло досягти значущих обсягів операцій, побудувати власну ринкову нішу і генерувати прибуток. Його діяльність дозволяє досліджувати процеси формування асортименту, управління попитом, оптимізації асортиментної політики, реагування на зміни ринку — що робить його доцільним і актуальним об'єктом для дипломної роботи на тему управління асортиментом.

2.2 Аналіз товарного асортименту підприємства: ширина, глибина, оновлення

Для аналізу асортименту застосовано класичні підходи маркетингової теорії:

- Широта асортименту — кількість товарних груп, представлених у асортименті закладу.
- Глибина асортименту — кількість видів / різновидів (моделей, смаків, форматів, тощо) усередині кожної товарної групи.
- Оновлення (та/або оновлення + актуалізація асортименту) — аналіз змін у переліку товарів/послуг, появи нових позицій, виключення застарілих або непопулярних, реагування на попит і ринкові умови.

Як додаткові інструменти — за потреби можна використовувати кількісні методи: розрахунок коефіцієнтів широти/глибини, аналіз структури продажів (наприклад, ABC-аналіз), порівняння асортименту за роками.

Асортиментна політика ТОВ «П'яна Вишня» наведена в табл. 2.7.

Аналіз динаміки цін на продукцію ТОВ «П'яна Вишня» за 2022–2024 роки свідчить про планомірне зростання вартості всієї асортиментної лінійки. Найбільш істотне підвищення цін відбулося у 2024 році порівняно з 2023 роком, що може бути зумовлено кількома чинниками: інфляційні процеси та зростання собівартості виробництва (інгредієнти, пакування, енергоносії);

зростання попиту на продукцію з боку споживачів, що дозволило підприємству підвищити ціни без ризику втрати клієнтів; підвищення цінової привабливості товару як преміального сегменту – наприклад, ціна 1 л «П'яної вишні» зросла на 98 грн, до 699 грн.

Таблиця 2.7

Асортиментна політика ТОВ «П'яна Вишня» за 2022-2024 рр.

Асортимент	Вартість, грн.			Абсол. відх. 2024 від 2023
	2022	2023	20224	
П'яна вишня, 1 л	454	601	699	98
Гаряча п'яна вишня, 1л	454	601	699	98
П'яна вишня, 0,75 л	324	429	499	70
П'яна вишня, 0,5 л	259	343	399	56
П'яна вишня, 0,2 л	114	151	175	25
П'яна вишня, 0,1 л	72	95	110	15
Набір шоколадних паличок	159	211	245	34
Набір шоколадних цукерок	309	409	475	67
Цукерка Вишневий Шпацер в упакуванні	30	40	46	6
Цукерка П'яна вишня	30	40	46	6
Горіхи пармезан	51	67	78	11
Хрусткі сирні кульки Snесо	91	120	140	20
Мармуляда для дорослих	96	127	148	21
Льодяник вишневий	57	76	88	12
Лимонад вишневий, 0,33л	49	65	75	11

Джерело: складено автором самостійно [42]

Зростання вартості спостерігається не лише у напоїв, а й у супутньої продукції — цукерок, горіхів, мармеладу, лимонаду, що свідчить про загальне коригування цінової політики. Це підтверджує прагнення бренду позиціонувати себе як виробника якісної та унікальної продукції з доданою вартістю.

Також видно, що асортимент залишався стабільним протягом трьох років, що говорить про сталу товарну політику та орієнтацію на добре сформовану цільову аудиторію. Наявність продукції різних обсягів дозволяє охопити широкий сегмент споживачів — від тих, хто робить імпульсну покупку, до тих, хто купує товар на подарунок або для особистого вживання.

Загалом, асортиментна політика підприємства виглядає збалансованою, що дозволяє адаптуватися до ринкових змін і водночас зберігати

привабливість продукту в очах споживачів.

Структура асортименту була побудована таким чином, щоб відповідати концепції закладу: бар/ресторан з певною спеціалізацією, орієнтований на клієнтів, що шукають різноманіття напоїв і закусок — тобто не мінімальний «магазин біля дому», а спеціалізований заклад.

Цей підхід відповідає загальним принципам асортиментної політики: широкий і достатньо глибокий асортимент для забезпечення вибору і задоволення різних запитів споживачів.

Протягом 2022–2024 років асортиментна політика ТОВ «П'яна Вишня» залишалася стабільною за широтою (кількістю товарних груп), проте демонструвала ознаки поступового поглиблення (збільшення кількості варіантів у межах однієї товарної групи).

Асортимент включав три основні категорії: фірмові алкогольні напої («П'яна вишня» в різних об'ємах, гаряча версія); супутні гастрономічні товари (горіхи, сирні кульки, мармелад, цукерки); безалкогольна продукція (лимонад, льодяники).

Аналіз широти асортименту свідчить, що у всі роки асортимент охоплював приблизно 15 найменувань, що свідчить про стабільну широту. При цьому було забезпечено покриття основних напрямів попиту серед цільової аудиторії — алкогольні напої, легкі закуски, солодощі та напої на подарунок.

Аналіз глибини асортименту характеризується тим, що у категорії основного продукту — «П'яна вишня» — спостерігається високий рівень глибини, що проявляється у пропозиції напою в шести різних об'ємах (від 0,1 л до 1 л), включно з варіацією «гарячої» версії. Це дозволяє задовольнити потреби як для дегустаційного вживання, так і для купівлі в подарунок чи велику компанію.

Інші товарні групи (солодощі, снеки) мають меншу глибину, зазвичай по 1–2 варіанти на кожен вид продукції. Це може свідчити про цілеспрямовану концентрацію на ключовому продукті — «П'яна вишня» — і підтримку

супутнього асортименту як доповнення.

Хоча широта асортименту залишалася сталою, ціни на всю продукцію поступово зростали, що свідчить про перегляд цінової стратегії відповідно до інфляційних тенденцій, зростання попиту та вартості виробництва.

Відсутність нових позицій у 2024 році може вказувати на орієнтацію підприємства на утримання брендової лінійки, а не на її активне розширення. Водночас потенціал для збільшення глибини та широти асортименту зберігається, зокрема через введення нових смакових варіантів, сезонних або подарункових лінійок (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка широти та глибини асортименту ТОВ «П'яна Вишня»
у 2022–2024 рр.

Рік	Кількість товарних груп (широта)	Кількість найменувань продукції	Глибина основної групи – «П'яна вишня» (кількість варіантів)	Нові позиції в асортименті	Зміни у структурі
2022	3	15	6	–	Базовий асортимент
2023	3	15	6	–	Підвищення цін
2024	3	15	6	–	Стабілізація цінової політики

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином, дані табл. 2.8 свідчать, що у 2022–2024 роках асортимент ТОВ «П'яна Вишня» демонстрував стабільність за ключовими структурними показниками. Широта асортименту залишалась незмінною — три товарні групи: алкогольні напої (власне «П'яна вишня»), солодощі та снеки. Також стабільною залишалась і кількість найменувань продукції — 15 позицій.

Глибина асортименту в основній товарній групі «П'яна вишня» становила 6 варіантів протягом усього аналізованого періоду. Це свідчить про те, що підприємство обрало стратегію утримання фокусованого, але добре структурованого асортименту, орієнтованого на цільову аудиторію.

У 2023 році відбулося помітне підвищення цін на всі категорії товарів, що вказує на адаптацію до інфляційних процесів або зміну позиціонування

бренду. У 2024 році ціни зросли ще більше, але темпи підвищення сповільнилися, що дозволяє охарактеризувати ситуацію як стабілізацію цінової політики.

Водночас, відсутність нових позицій упродовж трьох років може свідчити про консервативний підхід до розширення, який варто переглянути в умовах зростаючої конкуренції та змін у споживчих уподобаннях.

У 2025 році було розширено асортимент продукції ТОВ «П'яна Вишня» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Пропозиції з розширення асортименту продукції ТОВ «П'яна Вишня»
у 2025р.

Категорія	Назва товару	Короткий опис	Обґрунтування
Напої	П'яна вишня безалкогольна	Безалкогольна версія фірмового напою	Для залучення водіїв, вагітних, молоді до 18 років та людей, які не вживають алкоголь
Сезонні продукти	Зимова П'яна вишня	Обмежена серія з додаванням кориці, імбиру, апельсину	Сезонне оновлення створює інтерес і підвищує повторні продажі
Фуд- сегмент	Вишнева випічка (штрудель, кекси)	Власна лінія десертів із вишнею	Поглиблення асортименту у категорії їжі, підсилення «вишневого бренду»
Мерч	Атрибутика: келихи, футболки, сумки	Фірмові товари з логотипом та стилем бренду	Зміцнення впізнаваності бренду, додаткове джерело прибутку
Лімітовані позиції	П'яна слива / П'яна чорниця	Напої з іншими ягодами	Тестування попиту на нові смаки з можливістю додати в постійний асортимент

Джерело: складено автором самостійно

У табл. 2.9 представлено результати впровадження в стратегію розширення асортименту продукції, яка передбачала запровадження нових товарних позицій із різних категорій у 2025р. Основною метою цих змін було зміцнення ринкових позицій бренду, розширення цільової аудиторії та підвищення конкурентоспроможності підприємства:

1. Безалкогольна версія «П'яної вишні» дозволить охопити додаткові сегменти споживачів — зокрема тих, хто не вживає алкоголь, включаючи водіїв, вагітних жінок, молодь до 18 років, а також прихильників здорового способу життя. Це рішення підтримує тренд на здорове харчування і сприяє

соціальної відповідальності бізнесу.

2. Сезонний продукт «Зимова П'яна вишня» — це приклад сезонного оновлення асортименту, що дозволяє підвищити лояльність клієнтів через створення «ефекту обмеженості» та стимулювання повторних покупок. Такі продукти є інструментом короткострокового приросту доходу.

3. Вишнева випічка як елемент фуд-сегменту дозволяє поглибити асортимент і перетворити напої на частину більш повного гастрономічного досвіду. Це рішення не лише сприяє збільшенню середнього чеку, але й посилює бренд через цілісну вишневу тематику.

4. Фірмова атрибутика (мерч) — це ефективний інструмент брендингу. Вона дозволяє перетворити клієнтів у лояльних прихильників бренду, а також створює додаткові канали доходу без потреби масштабних інвестицій у виробництво.

5. Лімітовані позиції з новими смаками (наприклад, «П'яна слива», «П'яна чорниця») дозволяють протестувати нові варіанти продукції без повноцінного виведення на ринок. За результатами тестування можливе включення найуспішніших позицій у постійний асортимент.

Таким чином, усі запропоновані зміни відповідали сучасним ринковим тенденціям та сприяли не лише зростанню продажів, а й зміцненню позиціонування бренду «П'яна Вишня».

Сильні сторони асортиментної політики ТОВ «П'яна Вишня»:

1. Виразна спеціалізація та унікальність продукту. Основним елементом асортименту є фірмовий напій «П'яна вишня», який має яскраве позиціонування, що створює унікальність бренду на фоні конкурентів. Такий вузький фокус дозволяє підприємству концентрувати маркетингові зусилля та формувати асоціативну ідентичність серед споживачів.

2. Оптимальна глибина асортименту у ключовій товарній групі. У категорії фірмового напою представлено 6 варіантів об'ємів (від 0,1 до 1 л), що дозволяє задовольняти попит різних споживачів – від поціновувачів дегустацій до покупців для подарунку чи споживання в компанії. Така глибина

асортименту позитивно впливає на середній чек і клієнтський досвід.

3. Стабільність та системність асортиментної структури. Упродовж 2022–2024 років асортимент залишався стабільним за широтою (3 товарні групи) і кількістю позицій (15 найменувань), що свідчить про контрольований підхід до асортиментної політики та забезпечує сталість обслуговування клієнтів.

4. Поступове підвищення вартості без втрати попиту. Підприємство зуміло підвищити ціни на продукцію в 2023–2024 рр. без змін у структурі попиту. Це означає, що бренд зберігає свою цінність для споживача, а управління ціноутворенням відбувається обґрунтовано та виважено.

5. Поєднання харчових товарів і брендovаних сувенірів. Компанія поєднує в асортименті гастрономічні товари (цукерки, мармуляда, сирні снеки) та брендovanу продукцію (цукерки з логотипом, тематичні набори). Така структура дає змогу підвищувати емоційну складову покупки та збільшувати середній чек без значних витрат.

Проблемні аспекти асортиментної політики ТОВ «П'яна Вишня»:

1. Відсутність нових товарів протягом тривалого періоду. В аналізованому періоді (2022–2024 рр.) не спостерігається впровадження нових продуктів, що створює ризик насичення попиту серед постійних клієнтів. В умовах конкурентного ринку це може призвести до втрати частки споживачів, які шукають новизну або змінюють свої споживчі вподобання.

2. Надмірна залежність від одного основного продукту. Фокус на одному виді напою без альтернатив (наприклад, безалкогольної версії чи смакових варіацій) обмежує потенціал для масштабування. Відсутність диверсифікації підвищує ризики, пов'язані з коливанням попиту на алкоголь.

3. Низький рівень асортиментного оновлення та сезонності. Стабільна структура має зворотній бік – відсутність сезонних, тематичних чи лімітованих позицій, які могли б стимулювати повторні покупки та інтерес до бренду.

4. Обмеженість цільової аудиторії. Уся продукція орієнтована на

повнолітніх споживачів. Відсутність безалкогольних альтернатив позбавляє бренд можливості охопити водіїв, вагітних жінок, молодь до 18 років, людей, які дотримуються ЗСЖ.

5. Недостатня географічна експансія та диверсифікація каналів збуту. За даними відкритих джерел, підприємство не має широкої присутності в інших містах або онлайн-магазину з доставкою, що обмежує розширення ринку збуту й обсягів реалізації.

Рекомендації щодо оптимізації асортиментної політики ТОВ «П'яна Вишня» на основі проведеного аналізу:

1. Запровадити нові продуктивні позиції:

- Безалкогольна версія "П'яної вишні" — для охоплення нових споживчих сегментів (водії, молодь до 18 років, ЗСЖ-орієнтовані покупці).
- Сезонні або лімітовані серії напоїв — наприклад, зимова (з корицею, імбиром), літня (з м'ятою чи цитрусом). Це стимулюватиме повторні покупки та підвищить емоційний інтерес.

2. Диверсифікувати асортимент солодощів і снєків:

- Розширити лінійку десертів із вишневою тематикою (штрудель, вишневі кекси, торти), аби зміцнити "вишневу" концепцію бренду.
- Додати нові снєки, наприклад, вишневі чіпси, горіхові суміші, натуральні батончики з вишнею.

3. Вивести на ринок брендovanу продукцію (мерч):

- Фірмові келихи, футболки, сумки, значки — можуть слугувати як сувеніри та підтримувати бренд серед шанувальників.
- Додатковий дохід + підвищення впізнаваності.

4. Вивчити нові смакові варіації основного продукту:

- Тестування смаків: "П'яна чорниця", "П'яна слива", "П'яна малина" — тимчасово або для дегустацій.
- Це допоможе оцінити попит на нові позиції й прийняти рішення щодо постійного включення.

5. Розробити асортиментну матрицю з урахуванням ABC-XYZ аналізу:

- Визначити найприбутковіші й найстабільніші позиції — їх підтримувати та просувати.

- Малозатребувані товари — переглянути або замінити.

6. Оптимізувати співвідношення між глибиною і широтою асортименту:

- Ширина залишилась сталою у 2022–2024 рр. — варто розглянути введення 1–2 нових категорій (наприклад, «сувеніри», «напої на основі кави»).

- Глибину основної групи («П'яна вишня») бажано збільшити за рахунок нових об'ємів (наприклад, 0,3 л у банці), що зручно для takeaway-формату.

7. Активніше використовувати сезонність і події:

- Впровадити акційні позиції до свят (Новий рік, День закоханих, Великдень), з тематичним оформленням.

- Це створює імпульсний попит і стимулює повторні покупки.

Ці рекомендації допоможуть зробити асортимент підприємства більш гнучким, прибутковим та орієнтованим на зміну споживчих запитів.

ABC-аналіз класифікує товари залежно від їх значущості (частки в обороті, прибутку тощо): А — найважливіші, В — середні, С — менш важливі.

XYZ-аналіз оцінює стабільність або змінність попиту/продажів: Х — стабільний, передбачуваний попит; Y — попит з коливаннями (сезонність, тренди); Z — непередбачуваний, нерегулярний попит.

Поєднання ABC + XYZ дає матрицю з 9 груп (AX, AY, AZ, BX, BY, BZ, CX, CY, CZ) — що дає змогу диференціювати стратегії управління для кожної групи (табл. 2.10).

Згідно з даними наведеними в табл. 2.10 доцільно обґрунтувати асортиментну матрицю ТОВ «П'яна Вишня» за 2024 рік на основі ABC-XYZ аналізу:

1. «П'яна Вишня» 1 л – Категорія AX. Обґрунтування - це флагманський товар, який забезпечує стабільно високий обсяг продажів. Висока рентабельність та впізнаваність серед клієнтів формують його належність до класу А. Регулярний попит з мінімальними коливаннями означає

приналежність до класу Х. Його стабільність формує основу обороту підприємства.

Таблиця 2.10

Асортиментна матриця для «П'яна Вишня» у 2024р.

Товар / позиція	Орієнтовний внесок у виручку / значущість (ABC)	Припущення щодо стабільності/ товарообігу (XYZ)	Категорія ABC-XYZ	Рекомендована стратегія управління
«П'яна Вишня» 1 л	А (високий оборот, популярний)	Х (очікувано постійний попит)	АХ	Тримати постійно, обов'язковий запас, регулярне поповнення
«П'яна Вишня» 0,5 л	А / В	Х	АХ / ВХ	Забезпечити запас, регулярне замовлення
«П'яна Вишня» 0,2 л / 0,1 л	В	У (можливі коливання)	ВУ	Контролювати обсяги, замовляти за попитом/ в невеликих партіях
Безалкогольні / нові напої (якщо введено)	В / С	У / Z	ВУ / ВZ	Замовляти за фактичним попитом — без великих запасів
Солодощі / снеки (цукерки, мармелад, льодяники)	С	Z (нерегулярний попит)	СZ	Мінімальні запаси, лише за попитом або під замовлення
Сезонні / лімітовані напої (смакові, святкові серії)	В / С	Z	ВZ / CZ	Виводити обмеженими партіями, не накопичувати Запаси
Мерч / сувеніри (якщо буде)	С	Z	СZ	Замовляти невеликими партіями, продавати за попитом

Джерело: складено автором самостійно

Рекомендації: забезпечити постійну наявність на складі; використовувати товар у маркетингових кампаніях; застосовувати диференційовану цінову політику (наприклад, обсягові знижки для гуртових покупців).

2. «П'яна Вишня» 0,5 л – Категорія АХ / ВХ. Обґрунтування - ця позиція займає друге місце за популярністю після 1-літрової. Її зручний формат

приваблює як туристів, так і клієнтів, що купують «на пробу». Залежно від місяця може переходити з А до В, але має відносно сталий попит (X).

Рекомендації: регулярно відстежувати попит і змінювати обсяги закупівлі відповідно до сезонних коливань; проводити акції у зв'язці з закусками або сувенірами; забезпечити помітну викладку в торгових точках.

3. «П'яна Вишня» 0,2 / 0,1 л – Категорія ВУ. Обґрунтування - малі об'єми добре підходять для подарунків, дегустацій та швидких покупок. Попит на них має тенденцію до коливання: активність зростає у святкові періоди. Вони не формують основну частину виручки, проте створюють додану вартість для асортименту.

Рекомендації: продавати комплектами («набір для дегустації»); зменшити постійний запас, орієнтуватися на сезонний попит; просувати як товар-аксесуар або сувенір.

4. Безалкогольні напої – Категорія ВУ / ВZ. Обґрунтування - нововведення у категорії. Безалкогольна версія «П'яної Вишні» може створити окремий сегмент споживачів. Попит поки що не прогнозований, але є потенціал для зростання.

Рекомендації: проводити тестові продажі у вибраних локаціях; аналізувати динаміку попиту для корекції запасів; використовувати соціальні мережі для просування як «альтернативного продукту».

5. Солодощі, снеки – Категорія CZ. Обґрунтування - допоміжна категорія, яка формує атмосферу та створює крос-продажі. Нестабільний попит та низька частка у виручці дозволяють віднести її до категорії CZ.

Рекомендації: мінімізувати складські залишки; працювати на умовах consignment або коротких контрактів; активно використовувати як супутні товари у комплексних замовленнях.

6. Сезонні напої – Категорія ВZ / CZ. Обґрунтування - лімітовані серії з ароматичними добавками (наприклад, «зимова вишня» з корицею) створюють wow-ефект і стимулюють повторні візити. Проте попит нестабільний і залежить від часу року та маркетингової підтримки.

Рекомендації: випускати за принципом "обмеженої пропозиції"; створити «календар смаків» для анонсування сезонних запусків; забезпечити візуальну диференціацію від основної лінійки.

7. Мерч (сувенірна продукція) – Категорія CZ. Обґрунтування - прибуток з продажу невеликий, однак ця категорія виконує важливу функцію побудови лояльності бренду. Часто купується імпульсивно, попит нестабільний.

Рекомендації: замовляти обмеженими партіями; продавати у зв'язці з основними товарами (напр., «фірмовий келих + 0,5 л»); аналізувати найпопулярніші позиції для формування базового мерчу.

Асортиментна матриця «П'яної Вишні» демонструє, що підприємство має чітко виражене ядро продажів (категорія AX), навколо якого формуються додаткові категорії для підтримки інтересу клієнтів. Основним напрямом розвитку має бути: розширення категорій із середньою часткою у виручці (категорії B), оптимізація CZ-позицій через кращу адаптацію до споживчого попиту, розробка гнучкої політики сезонного оновлення.

2.3 Оцінка системи управління продуктово-асортиментною політикою ТОВ «П'яна Вишня»

Управління асортиментною політикою є важливою складовою загальної маркетингової стратегії підприємства та безпосередньо впливає на його фінансові результати, конкурентоспроможність і позицію на ринку. На прикладі ТОВ «П'яна Вишня» можна відзначити низку позитивних тенденцій, а також виявити окремі зони для покращення.

Протягом 2022–2024 років підприємство демонструвало стійке зростання основних фінансових показників:

- Дохід від реалізації зріс майже втричі, що свідчить про зростання попиту.

- Чистий прибуток збільшився з 282 тис. грн до 939 тис. грн, що вказує на підвищення прибутковості.
- Продуктивність праці також зросла, що є ознакою ефективного використання людських ресурсів.

Це свідчить про загальну ефективність управлінських рішень, у тому числі щодо формування асортименту.

Протягом аналізованого періоду структура асортименту залишалася відносно стабільною:

- Зберігалася широта – 3 товарні групи.
- Глибина основної групи (напої «П'яна Вишня») залишалася на рівні 6 варіантів, що забезпечує споживачам вибір без надмірного розширення номенклатури.

Водночас підприємство дотримувалося обережної стратегії: замість ризикованих оновлень основного асортименту акцент зроблено на цінovій політиці, що адаптується до ринку без зниження якості.

Проведений SWOT-аналіз виявив, що: підприємство має сильний бренд, чітку нішу та лояльну аудиторію; основною загрозою є зміни у законодавстві щодо алкоголю та споживчі тренди.

Матриця ABC-XYZ показала, що основна частина виручки формується декількома стабільними товарами (категорія AX), тоді як інші – доповнюють загальну картину, але потребують гнучкого управління.

Для визначення ефективності стратегії управління асортиментною політикою продукції ТОВ «П'яна Вишня» доцільно визначити життєвий цикл продукції, базуючись на загальній теорії життєвого циклу товару і з урахуванням специфіки алкогольного / напівалкогольного напою. Така модель допоможе обґрунтувати, на якому етапі — або на яких етапах — може перебувати продукт.

Під терміном «Життєвий цикл товару» (ЖЦТ) мають на увазі період, протягом якого товар проходить від розробки до зняття з ринку. Типові фази: вихід на ринок (впровадження) → зростання → зрілість (насиченість) → спад

(відхід). ЖЦТ впливає на прибутковість, маркетингові рішення, управління запасами, оновлення асортименту.

Один з сценаріїв розвитку життєвого циклу для ТОВ «П'яна Вишня», з умовними стадіями (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Сценарій розвитку життєвого циклу ТОВ «П'яна Вишня» у 2025 р.

Стадія	Приблизний період / умовність	Характеристика (попит, прибуток, асортимент)	Що це означає для підприємства / рекомендації
Впровадження (Launch / Introduction)	момент створення рецептури, запуск торгової марки	невисокі обсяги продажів на старті, високі маркетингові витрати, потреба у поширенні бренду	Активна реклама, дегустації, PR, просування, тестування цін, формування дистрибуції
Зростання (Growth)	коли бренд стає відомим, починає зростати попит	швидке зростання продажів, збільшення прибутку, розширення асортименту (фасовки, формати, супутні товари)	Розширення каналів збуту, масштабування виробництва, підтримка запасів, маркетингове активність
Зрілість / Насиченість (Maturity)	стабільний попит, бренд вже відомий, сильна конкуренція	стабільні обсяги продажів, прибуток стабільний, асортимент може бути оптимізований чи диверсифікований	Підтримання якості, бренду, пошук нових смаків або формату, підтримка лояльності, контроль витрат
Насичення + Конкурентний тиск (Saturation)	ринок перенасичений, конкуренти, можлива стагнація	повільне зростання або стагнація продажів, потреба в оновленні, диверсифікації	Запровадження новинок, сезонних або лімітованих серій, ребрендинг, пошук нових сегментів
Спад (Decline)	застарівання продукту, втрата популярності, зміна споживчих вподобань	зменшення обсягів продажів, зниження прибутковості, рішення — оновлення або зняття з виробництва	Аналіз доцільності, заміна товару, розвиток нових продуктів, можливий вихід з ринку

Джерело: складено автором самостійно

На основі того, що вже було проаналізовано (стабільний асортимент, зростання цін, фінансові показники, але відсутність значних новацій) — можна припустити, що «П'яна Вишня» перебуває на стадії зрілості / насиченості, або на початку фази «перехід до насичення» (рис. 2.3).

Аргументи на користь даного твердження: продукт існує на ринку вже кілька років; виручка та прибуток зростають; асортимент стабільний, але не

розширюється (немає нових фасовок чи видів) — це характерно для стадії зрілості; частка продукту, ймовірно, вже максимальна серед зацікавлених споживачів, тому подальше зростання без змін може призвести до насичення ринку.



Рис. 2.3 Життєвий цикл продукту ТОВ «Пяна Вишня» у 2025р.

Виходячи зі стадії життєвого циклу, можна сформулювати рекомендації: якщо продукт на стадії зрілості — тримати ядро (найпопулярніші фасовки), але одночасно розробляти нові варіанти (смаки, формати, супутні товари), щоб продовжити «життя» бренду; використовувати стратегії оновлення: сезонні серії, обмежені партії, безалкогольні версії, нові упаковки, супутні продукти; активно працювати над диференціацією і диверсифікацією: не лише одна базова позиція, а лінійка продуктів, які відповідають різним сегментам аудиторії; планувати контрольоване зняття або заміну неефективних позицій, якщо вони перейдуть у фазу спаду або перестануть приносити прибуток.

Попри позитивні результати, підприємству доцільно: розширити асортимент за рахунок безалкогольних варіантів або сезонних продуктів; активніше використовувати аналіз попиту та продажів для регулювання запасів; впровадити гнучку стратегію управління групами ВУ, СЗ, які демонструють нестабільний попит, щоб уникати перевитрат.

Управління продуктово-асортиментною політикою на ТОВ «П'яна Вишня» є загалом ефективним: забезпечується зростання виручки, утримується стабільна продуктова лінійка, і поступово адаптується стратегія до ринкових умов. Проте подальше зростання та зміцнення позицій можливе завдяки більш активній диверсифікації асортименту, управлінню сезонністю та впровадженню нових продуктів на основі глибшого аналізу споживчого попиту. До конкурентів або альтернатив у сегменті можна віднести такі заклади/формати: інші бари/заклади, які спеціалізуються на наливках, настоянках, українських або авторських напоях — наприклад, заклади, згадані як місця з настоянками/наливками; заклади із ширшим асортиментом алкоголю (пиво, коктейлі, міцні напої), що можуть задовольнити більш широкий спектр вподобань; альтернативні формати: крафтові паби/бар-кав'ярні, гастробари з мікс-напоями, заклади з авторськими рецептами напоїв (ситуація, коли “вишнівка” — лише один з варіантів).

Сильні сторони ТОВ «П'яна Вишня» порівняно з конкурентами наведена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Сильні сторони ТОВ «П'яна Вишня» порівняно з конкурентами у 2025р.

Перевага	Обґрунтування / деталі
Чітка нішевість і сильний бренд-позиціонування	Вишнівка — це «фірмовий» продукт: настоянка 17,5 %, традиційний смак, впізнаваність. На сайті описують «ліпшу львівську настоянку».
Унікальність пропозиції	Незважаючи на конкуренцію, кількість закладів з подібними наливками обмежена; багато барів пропонують стандартний алкоголь, а не спеціалізовані настоянки — це дає «П'яній Вишні» унікальну нішу.
Концентрація на основному продукті — спрощення логістики та контролю якості	Завдяки вузькому асортименту легше підтримувати стабільну якість, контролювати склад, виробництво, бренд — це менше ризиків, ніж для закладів з дуже широким асортиментом.
Можлива аудиторія, споживачі	Люди, які шукають наливки/настоянки чи “народний” стиль, можуть обирати «П'яну Вишню» як бренд-символ, що вирізняє її серед барів зі стандартним алкоголем.
Постійність та стабільність продуктового ядра	Основний асортимент стабільний (різні фасовки, постійна позиція на ринку), що дає передбачуваність у плануванні закупівель, виробництва, маркетингу.

Джерело: складено автором самостійно

Слабкі та конкурентні ризики для ТОВ «П'яна Вишня» у 2025р. наведені в тбл. 2.13.

Таблиця 2.13

Слабкі та конкурентні ризики для ТОВ «П'яна Вишня» у 2025р.

Недолік / ризик	Обґрунтування / пояснення
Обмежена цільова аудиторія	Через специфіку продукту — наливки/настоянки — частина споживачів, які шукають «звичайний алкоголь» (пиво, віскі, коктейлі), можуть обійти заклад стороною.
Менша гнучкість асортименту порівняно з повноцінними барами	У закладів-конкурентів, що мають широкий вибір напоїв, є перевага для клієнтів, які хочуть широкий вибір — «все відразу», нові смаки, змінюваність.
Залежність від популярності однієї продукції	Якщо попит на наливки/настоянки впаде (через зміну смаків, трендів, законодавства), «П'яна Вишня» сильно вразлива, бо має вузьку продуктову нішу.
Конкуренція від барів з авторськими наливками та широкий асортимент	Інші бари можуть пропонувати більше смаків, експериментальні настоянки, сезонні новинки, що приваблює клієнтів, які шукають новизну.
Обмежена можливість масштабування без змін асортиментної стратегії	Розвиток через відкриття нових локацій без різноманіття продуктів може не забезпечити довгострокове зростання — потрібне оновлення асортименту чи позиціонування.

Джерело: складено автором самостійно

Наступним кроком є дослідження можливості та загрози в конкурентному середовищі:

Можливості

- Вихід на нові ринки / сегменти: в тому числі за межі України (що вже відбувається — є бар за кордоном).
- Розширення асортименту — нові смаки, формати, безалкогольні версії — щоб залучити тих, хто не споживає алкоголь, або тих, хто шукає варіативності.
- Маркетингові та бренд-активності: позиціонування як «української наливкової культури», пропонування досвіду, атмосфери — що відрізняє від типових барів з масовим алкоголем.
- Цінова або продуктова диференціація — за рахунок унікального смаку, якості, фасовок, культури споживання, сувенірів тощо.

Загрози:

- Конкуренція від закладів з великим асортиментом та регулярним оновленням — вони можуть краще задовольняти змінні вподобання клієнтів.

- Зміни в споживчих уподобаннях — тренди на здоровий спосіб життя, зменшення споживання алкоголю, популярність безалкогольних альтернатив.

- Регуляторні та правові обмеження — закони, що стосуються продажу/розливу алкоголю; підвищення акцизів, вік споживачів, обмеження реклами тощо.

- Насичення ринку / “втома” від одного продукту — якщо не буде оновлення, клієнти можуть переключитися на більш різноманітні заклади.

Висновки конкурентного аналізу щодо ТОВ «П'яна Вишня» має переваги — а де варто покращити:

- «П'яна Вишня» має сильну нішу — наливки/настоянки з впізнаваним брендом, що дає їй конкурентну перевагу перед масовими барами або загальними алкогольними закладами.

- Проте для довгострокового успіху та розширення варто подумати про диверсифікацію асортименту, додаткові формати напоїв/сервісів — щоб закріпити перевагу і зменшити ризики, пов'язані з вузькою спеціалізацією.

- Маркетинг, бренд-комунікації, акценти на атмосфері, «досвіді» споживання (не просто алкоголь, а культурна/соціальна подія) — можуть бути вирішальними у конкурентній боротьбі.

- Необхідно моніторити конкурентів і ринкові тренди: якщо конкуренти активно оновлюють асортимент, вводять нові формати — «П'яна Вишня» має реагувати гнучко.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У процесі дослідження асортиментної політики та конкурентного середовища ТОВ «П'яна Вишня» за 2022–2024 роки виявлено низку важливих тенденцій та особливостей, які мають як позитивний, так і проблемний характер:

1. Фінансово-економічні показники підприємства свідчать про стабільне зростання. Дохід від реалізації, чистий прибуток та активи демонструють позитивну динаміку. Зокрема, у 2024 році дохід зріс на 152,6% порівняно з 2023 роком, що свідчить про зростання попиту та ефективне управління бізнесом.

2. Асортиментна політика підприємства характеризується стабільністю, вузькою спеціалізацією та фокусом на основному продукті — вишневій наливці. Незважаючи на відсутність суттєвого розширення асортименту у 2022–2024 рр., збереження широкого діапазону фасовок і впровадження супутніх товарів (солодощів, снєків) дозволяє задовольняти попит різних категорій споживачів. Цінова політика має тенденцію до зростання цін, однак попит залишається стабільним, що свідчить про високу лояльність споживачів до бренду.

3. SWOT-аналіз виявив ключові переваги компанії — чітке позиціонування, унікальний бренд, ефективну бізнес-модель, водночас серед слабких сторін — вузький асортимент, відсутність регіональної диверсифікації та залежність від алкогольного продукту.

4. Конку rentне середовище є досить активним, із появою альтернатив у вигляді барів з авторськими наливками та розширеним асортиментом. Проте завдяки впізнаваності бренду та концентрації на якісному основному продукті ТОВ «П'яна Вишня» утримує сильні позиції у своєму сегменті. ABC-XYZ аналіз засвідчив, що основні товари мають стабільний попит і високу значущість у структурі продажів, проте частина супутніх позицій має нерегулярний обіг, що вимагає перегляду стратегії їх закупівель та запасів.

5. Рекомендоване подальше розширення асортименту — введення безалкогольних напоїв, сезонних смаків, фірмових десертів та брендваної продукції, що дозволить залучити нові цільові сегменти та підвищити конкурентоспроможність. Конку rentний аналіз підтвердив доцільність диверсифікації асортименту та активної маркетингової діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ ТОВ «П'ЯНА ВИШНЯ»

3.1 Напрями оптимізації асортименту з урахуванням ринкових тенденцій і конкурентного тиску

У сучасних умовах підвищеної конкуренції, прискорених змін у споживчих вподобаннях та зростання нестабільності зовнішнього середовища, для підприємств, що працюють на ринку напоїв і гастрономії, стає критично важливим не просто підтримувати існуючий асортимент, а регулярно його переглядати, адаптувати і оновлювати. За умови, коли асортиментна політика стає частиною маркетингової стратегії, вона виступає інструментом утримання конкурентоспроможності, зміцнення позицій на ринку та залучення нових сегментів споживачів.

Оптимізація асортименту дозволяє:

- відсікати неефективні або малопопулярні позиції, зменшуючи витрати на утримання запасів;
- швидко реагувати на зміни споживчого попиту та ринкових трендів;
- підвищувати ефективність управління запасами, зменшувати ризики дефіциту або затоварювання, зберігаючи при цьому привабливий асортимент для клієнта.

Для ТОВ «П'яна Вишня», з огляду на специфіку: вузька товарна ниша (вишневі наливки / напої + супутні товари), залежність від смаків і настроїв споживачів, а також зростаючу конкуренцію, — оптимізація асортименту стає не лише бажаною, а обов'язковою умовою сталого розвитку.

Для ТОВ «П'яна Вишня» доцільно запропонувати наступні основні напрями оптимізації асортименту:

1. Диверсифікація асортименту: нові формати, продукти та сегменти.

Безалкогольні та низькоалкогольні версії:

- Введення безалкогольної або слабкоалкогольної версії напою (або альтернативних напоїв) дозволить охопити ті сегменти споживачів, які утримуються від алкоголю (водії, неповнолітні, ті, хто дотримується ЗСЖ), що розширює цільову аудиторію.

- Такий крок відповідає трендам на здорове споживання та зростаючий попит на безалкогольні напої — споживачі все частіше шукають «альтернативи» традиційному алкоголю.

Сезонні, лімітовані серії, нові смаки, подарункові формати:

- Додавання сезонних продуктів (наприклад, зимові, святкові, десертні версії, тематичні набори) здатне стимулювати інтерес, створити відчуття особливості і обмеженості, що — згідно з практиками рітейлу — підвищує продажі та повторні звернення.

- Подарункові формати (менші об'єми, набори, сувенірні упаковки) — для тих, хто купує на подарунок, дегустації, «на пробу». Це допомагає охопити ширший спектр споживачів і збільшити середній чек.

Супутні товари та додаткова продукція (мерч, закуски, десерти)

- Розширення супутнього асортименту (десерти, закуски, снеки, брендovanі сувеніри) допомагає формувати «вишневу» атмосферу, підвищувати цінність бренду і стимулювати крос-продажі.

- Це — популярна стратегія серед підприємств, що прагнуть не лише продавати товар, а створювати бренд-досвід.

На даному етапі доцільно розробити і запропонувати план впровадження нових асортиментних позицій (табл. 3.1).

У табл. 3.1 представлено детальний план впровадження нових асортиментних позицій ТОВ «П'яна Вишня» у 2026 році, який демонструє стратегічний підхід до розширення пропозиції з урахуванням ринкових тенденцій та споживчого попиту.

1. Безалкогольна версія «П'яна Вишня»:

- Ціль: залучити новий сегмент споживачів, включаючи людей, які не вживають алкоголь — водіїв, молодь, прихильників ЗСЖ.
- Обґрунтування: На тлі глобального тренду здорового способу життя, попит на безалкогольні альтернативи зростає. Очікуваний результат у вигляді 5–10% виручки є реалістичним, зважаючи на привабливість продукту та лояльність цільової аудиторії.

Таблиця 3.1

План впровадження нових асортиментних позицій ТОВ «П'яна Вишня»
у 2026р.

Новий товар / позиція	Категорія (напій / десерт / сувенір)	Формат / фасовка	Очікувана цільова аудиторія	Запуск (місяць)	Мета / КРІ (дімогін продажів, % від виручки, % повторних покупок)	Відповідальні
Безалкогольна версія «П'яна Вишня»	Напій	0,5 л	18–40 років, водії, ЗСЖ	05.2026	5-10% від загального обсягу продажів	Технолог, маркетолог
Зимова серія (з корицею)	Напій / сезонний	0,5 л	дорослі, святкові покупці	11.2026	+15% до продажів у зимовий сезон	Продажі, маркетинг
Сувенірний набір + мерч	Сувенір	набір + кепка / футболка	туристи, фанати бренду	09.2026	3-5% від загального прибутку	Маркетинг / логістика

Джерело: складено автором самостійно

2. Зимова серія (з корицею):

- Ціль: створення сезонного продукту для стимулювання продажів у святковий період.
- Обґрунтування: Сезонні новинки підвищують зацікавленість постійних клієнтів і сприяють повторним покупкам. Орієнтир на +15% до зимових продажів базується на досвіді схожих кампаній в індустрії HoReCa.

3. Сувенірний набір + мерч:

- Ціль: розширити джерела прибутку та підвищити впізнаваність бренду серед туристів та прихильників.

– Обґрунтування: Брендований мерч — поширена практика для закладів з сильною айдентикою. Очікуваний прибуток у 3–5% вказує на потенціал додаткового доходу без значного навантаження на виробництво.

Загалом, запропоновані позиції спрямовані на диверсифікацію асортименту, зміцнення лояльності аудиторії та розширення ринкової присутності. Впровадження має відбуватися поетапно, відповідно до сезону і цільових кампаній, що дозволить рівномірно розподіляти ресурсне навантаження.

2. Використання сучасних підходів до планування асортименту та запасів

Регулярний аналіз та коригування асортиментної матриці (ABC-XYZ, SKU-аналіз, скорочення непотрібних позицій)

– Навіть для вузької номенклатури важливо періодично переглядати, які позиції приносять найбільше — і тримати їх у пріоритеті, а менш ефективні — зменшувати чи виключати. Це дає змогу ефективніше використовувати ресурси і уникати надмірних запасів.

– Метод аналізу, який поєднує значущість товару (частку в продажах/прибутку) та стабільність попиту, допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо закупівель і зберігання.

Гнучке планування, реагування на ринкові зміни, сезонність, попит, тенденції

– Асортиментне планування має стати перманентним процесом — не лише реакцією на кризу, а системною практикою. Це дозволяє адаптуватися до змін у перевагах споживачів, підвищення конкуренції, зміни собівартості, моди, сезонності.

– Застосування підходів «agile» та «lean» в управлінні запасами і асортиментом — щоб швидко реагувати на попит, мінімізувати затрати, утримувати релевантність.

3. Стратегічне ціноутворення та політика ціни + просування:

– Оптимізація цін — з урахуванням ринкових тенденцій,

собівартості, конкуренції, еластичності попиту — допомагає зберігати рентабельність, водночас залишаючись конкурентоздатним.

– Використання акцій, спеціальних пропозицій, сезонних знижок (для нових або супутніх продуктів), щоб стимулювати повторні покупки і залучати нових клієнтів, особливо при розширенні асортименту.

Стратегічне ціноутворення та політика просування ТОВ «П'яна Вишня» у 2026 р. наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегічне ціноутворення та політика просування
ТОВ «П'яна Вишня» у 2026 р.

Елемент	Характеристика / План дій на 2026 рік
Ціновий сегмент	Середній+ / Преміум: збереження статусу «атмосферного» бренду з унікальним позиціонуванням
Метод ціноутворення	Ціннісний підхід + аналіз конкурентів: орієнтація на споживчу лояльність і унікальність продукту
Цінові стратегії	Введення цінових пакетів (набір + напій), диференціація за розміром і типом продукції (в т.ч. безалкогольні)
Сезонна політика	Введення сезонних цін (зимова серія, акції до свят), пробні пропозиції з новими смаками
Політика знижок	Акції для постійних клієнтів, крос-промо на мерч, програма рекомендацій («приведи друга»)
Канали просування	Instagram, ТікТок, партнерства з кафе/івентами, посилення онлайн-продажів через сайт
PR та бренд-стратегія	Просування історії бренду, естетики й туризму; участь у гастрофестивалях, робота з локальними інфлюенсерами
Стимулювання збуту	Інтерактивні дегустації, «таємні смакові вечори», розіграші та конкурси в соцмережах
Очікувані результати (KPI)	+20% охоплення в соцмережах, +10% нових клієнтів, зростання частки безалкогольних товарів до 7%

Джерело: складено автором самостійно

У 2026 році ТОВ «П'яна Вишня» планує реалізувати оновлену стратегію ціноутворення та маркетингового просування, що враховує сучасні ринкові тенденції та зміни у споживчій поведінці. Основою стратегії є ціннісний підхід до формування цін, що базується не лише на витратах, а й на унікальній цінності, яку пропонує бренд — атмосферність, локальність, автентичність і гастрономічна привабливість.

Ціновий сегмент позиціонується як середній+ або преміум, що

відповідає сприйняттю бренду як «місця з ідеєю», а не просто алкогольного бару. Ціни формуються з урахуванням конкурентного аналізу та специфіки цільової аудиторії — молоді, туристів, поціновувачів гастрокультури.

Одним із ключових нововведень є введення цінних пакетів і диференціація ціни залежно від формату продукції (наприклад, стандартний напій / сезонна версія / набір із сувенірами). Це дозволить підвищити середній чек і задовольнити попит на подарункову продукцію. Також передбачено гнучку сезонну політику — наприклад, знижки на зимову серію з прянощами, святкові акції та тестування нових позицій за спеціальною ціною.

У сфері просування передбачено активізацію digital-маркетингу, з акцентом на соціальні мережі Instagram та TikTok, партнерства з гастроподіями, співпрацю з локальними інфлюенсерами. Брендинг і PR орієнтовані на створення сильної емоційної ідентичності: бренд подається як частина міського культурного середовища, гастрономічної спадщини та локального туризму.

Для стимулювання продажів планується проведення дегустацій, інтерактивів у закладах, використання механіки «таємних смаків» або лімітованих колекцій, що стимулюватимуть повторні покупки.

Очікувані результати впровадження стратегії — зростання охоплення аудиторії, розширення частки безалкогольної продукції, збільшення повторних продажів, а також посилення емоційного зв'язку клієнтів із брендом.

Показники стратегічного ціноутворення та політики просування ТОВ «П'яна Вишня» у 2026 р. наведені у табл. 3.3.

Таким чином у 2026 році ТОВ «П'яна Вишня» планує реалізувати стратегію помірною підвищення цін на продукцію в межах 12–14% у порівнянні з 2025 роком.

Це відповідає загальним макроекономічним умовам (інфляційні процеси, підвищення витрат на логістику та інгредієнти), але водночас не перевищує поріг цінової чутливості клієнтів.

Показники стратегічного ціноутворення та політики просування
ТОВ «П'яна Вишня» у 2026 р., тис.грн.

Асортимент	Ціна				Абсол.відх. 2026 від 2024 (2025*)
	2023	2024	2025	2026 прогноз	
П'яна вишня, 1 л	601	699	749	846	97
Гаряча п'яна вишня, 1л	601	699	749	846	97
П'яна вишня, 0,75 л	429	499	529	598	69
П'яна вишня, 0,5 л	343	399	410	463	53
П'яна вишня, 0,2 л	151	175	190	215	25
П'яна вишня, 0,1 л	95	110	130	147	17
Набір шоколадних паличок	211	245	270	305	35
Набір шоколадних цукерок	409	475	490	554	64
Цукерка Вишневий Шпацер в упакуванні	40	46	50	57	6
Цукерка П'яна вишня	40	46	50	57	6
Горіхи пармезан	67	78	110	124	14
Хрусткі сирні кульки Snесо	120	140	160	181	21
Мармуляда для дорослих	127	148	151	171	20
Льодяник вишневий	76	88	95	107	12
Лимонад вишневий, 0,33л	65	75	82	93	11
Напої	X	X	720	814	94
Сезонні продукти	X	X	250	283	33
Фуд-сегмент	X	X	310	350	40
Мерч	X	X	60	68	8
Лімітовані позиції	X	X	75	85	10

Джерело: складено автором самостійно

Найбільше зростання передбачено для основних фірмових позицій — «П'яна Вишня» 1 л та «Гаряча П'яна Вишня» 1 л, де ціна прогнозовано підвищиться на 97 грн, що забезпечить зростання виручки без втрати попиту. Це обґрунтовано стабільно високим рівнем споживання і високою еластичністю попиту на ключовий продукт.

Менші обсяги приросту (від 6 до 25 грн) заплановані для низькооб'ємних форматів (0,1–0,2 л), а також супутніх товарів, що дозволяє зберігати цінову доступність для сегменту імпульсної покупки.

Окрема увага приділяється новим категоріям:

- Безалкогольні напої та лимонади матимуть помірну вартість (до 100 грн), що сприятиме розширенню ЦА (включаючи водіїв і підлітків).

- Мерч і лімітовані позиції залишатимуться у категорії середньої ціни, щоб зберегти елемент ексклюзивності, але залишатися привабливими.

Середньозважене підвищення цін по категоріях:

- Напої: +94 тис. грн (приріст за рахунок популярних об'ємів)
- Сезонні продукти: +33 тис. грн — зростання попиту під час святкового періоду
- Фуд-сегмент: +40 тис. грн — активне впровадження нової десертної лінійки
- Мерч: +8 тис. грн — прогнозоване зростання за рахунок туристів
- Лімітовані позиції: +10 тис. грн — продаж обмежених смаків

Отже, ціноутворення у 2026 році базується на принципах стратегічного балансу — максимізація прибутку через підвищення цін на лідерів продажів і паралельна підтримка доступності та залучення нової аудиторії через інші позиції.

При впровадженні оптимізаційних заходів варто враховувати:

- Ризик перенасичення асортименту — надмірна диверсифікація може призвести до розпилення ресурсів і втрати фокусованості, що особливо критично для невеликих або нішевих підприємств. Як показує сучасна тенденція, деякі компанії навпаки скорочують асортимент, зосереджуючись на бестселерах.
- Необхідність постійного моніторингу попиту, витрат, тенденцій — без системи аналізу і звітності ризику зростають.
- Сезонність, мінливість уподобань, конкуренція — нові смаки, альтернативні напої, змінні моди можуть швидко змінити структуру попиту, тому потрібна гнучкість.
- Потреба в інвестиціях — для розробки нових продуктів, маркетингових кампаній, оновлення упаковки, систем управління запасами.

3.2 Запровадження стратегічних змін в асортиментній політиці

У сучасних ринкових умовах підприємства сфери громадського харчування, зокрема ТОВ «П'яна Вишня», змушені постійно адаптувати свою асортиментну політику до змін споживчих переваг, економічної ситуації, конкуренції та нових тенденцій гастрокультури. Ефективне управління асортиментом дозволяє не лише задовольняти існуючий попит, а й формувати нові сегменти ринку, розширювати клієнтську базу та підвищувати прибутковість.

Згідно з аналізом попередніх періодів, асортимент ТОВ «П'яна Вишня» у 2022–2024 роках характеризувався стабільністю за широтою (3 основні групи товарів) та глибиною (6 варіантів напою), із незначними змінами в цінах. Проте така стабільність в умовах посилення конкуренції може призводити до втрати частки ринку, якщо не буде підкріплена оновленням продуктової лінійки.

Основні стратегічні зміни, заплановані на 2026 рік:

1. Диверсифікація асортименту — введення безалкогольної версії фірмового напою, розширення фуд-сегменту (десерти), поява сезонних позицій та лімітованих серій. Це дозволить охопити нові сегменти: водіїв, молодь, сім'ї з дітьми, споживачів, які дотримуються здорового способу життя.

2. Глибше проникнення у категорію гастрономічного мерчу — фірмові келихи, текстиль, подарункові набори сприятимуть закріпленню бренду в емоційній площині споживача, а також стануть додатковим джерелом доходу.

3. Сезонне оновлення асортименту — розробка лімітованих смакових варіантів напою (наприклад, «Зимова П'яна Вишня» з імбирем, корицею) дозволить створювати хвилі продажів у високі сезони, стимулюючи повторні візити.

4. Цільове ціноутворення — перегляд цін відповідно до зростання

собівартості та купівельної спроможності, з фокусом на збереження балансу між прибутком і доступністю.

5. ABC–XYZ аналіз як інструмент управління запасами — оптимізація складу товарів відповідно до їх рентабельності та стабільності попиту, що дозволяє уникати надлишків і втрат.

Очікувані результати впровадження стратегічних змін: зростання обсягу продажів у межах 12–15% у 2026 році; підвищення частки нових позицій у загальній виручці до 10%; посилення брендової впізнаваності та лояльності клієнтів; зниження залежності від сезонних коливань за рахунок диверсифікації.

Таким чином, стратегічні зміни в асортиментній політиці ТОВ «П'яна Вишня» спрямовані на довгострокову конкурентну перевагу через гнучке управління асортиментом, орієнтацію на споживача та ефективне ціноутворення. Системне оновлення та розвиток продуктового портфеля дозволять підприємству зміцнити позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у середньостроковій перспективі.

Наступним кроком при здійсненні запровадження стратегічних змін в асортиментній політиці доцільно розробити дорожню карту оптимізації асортиментної політики ТОВ «П'яна Вишня» з урахуванням різної інтенсивності реалізації. Таким чином, доцільно запропонувати три варіанти стратегії.

Консервативна стратегія (варіант 1: мінімальні ризики, стабільність) ТОВ «П'яна Вишня» на 2026 р. наведена в табл. 3.4.

Дані наведені в табл. 3.4 демонструють реалізацію консервативної стратегії розвитку асортиментної політики ТОВ «П'яна Вишня» на 2026 рік. Така стратегія передбачає низький рівень ризику при збереженні стабільності доходів та помірному зростанні.

1. Аналіз продажів за 2022–2024 роки (Q1 2026). Проведення ABC–XYZ аналізу дозволяє об'єктивно оцінити ефективність кожної товарної позиції, виявити «лідерів» продажу та неефективні продукти. Це дає змогу

обґрунтовано планувати подальші дії з оптимізації асортименту.

Таблиця 3.4

Консервативна стратегія (мінімальні ризики, стабільність)

ТОВ «П'яна Вишня» на 2026 р.

Етап	Термін	Основні дії	Ресурси	Результат
Аналіз продажів за 2022–2024	Q1 2026	ABC-XYZ аналіз, виявлення товарів-лідерів та «мертвих» SKU	Менеджер з продажів, бухгалтерія	Список позицій до збереження/оптимізації
Оновлення цінової політики	Q2 2026	Мінімальне коригування цін з урахуванням інфляції	Комерційний директор	Збереження прибутковості
Введення новинки	Q3 2026	Тест запуск безалкогольної «П'яної Вишні»	Технолог, SMM	Дослідження інтересу клієнтів
Контроль та коригування	Q4 2026	Аналіз продажу новинки, оновлення асортиментної матриці	Аналітик	Звіт про ефективність

Джерело: складено автором самостійно

2. Оновлення цінової політики (Q2 2026). Враховуючи помірне зростання собівартості, доцільно провести індексацію цін із урахуванням інфляції. Це допоможе зберегти маржинальність продукції без втрати лояльності клієнтів.

3. Введення однієї новинки (Q3 2026). Обрано обережну модель оновлення — запуск лише одного нового продукту (безалкогольна «П'яна Вишня»). Це дозволяє протестувати попит на новий формат без значного навантаження на ресурси підприємства.

4. Контроль і коригування (Q4 2026). Оцінка продажів новинки дозволить скоригувати асортиментну матрицю, зробити висновки щодо доцільності масштабування та подальших змін.

Загалом, стратегія спрямована на обережне оновлення, адаптацію до змін на ринку та збереження стабільних фінансових показників.

Підходить для невеликого бізнесу без додаткових вкладень, для збереження стабільності на ринку, саме такою і є компанія «П'яна Вишня».

Помірна стратегія (варіант 2: адаптивна) ТОВ «П'яна Вишня» на 2026 р. наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Помірна стратегія (адаптивна) ТОВ «П'яна Вишня» на 2026 р.

Етап	Термін	Основні дії	Ресурси	Результат
Повний аналіз асортименту	Q1 2026	ABC-XYZ аналіз, видалення найменш прибуткових SKU	Аналітик, керівництво	Раціоналізація асортименту
Введення 2–3 новинок	Q2–Q3 2026	Безалкогольна серія, сезонний напій, новий десерт	Технолог, маркетинг	Збільшення середнього чека
Впровадження системи SKU-контролю	Q3 2026	Встановлення min/max запасів, автозамовлення	Менеджер складу	Менше втрат, менше неликвідів
Промо-кампанія + мерч	Q4 2026	Тестовий запуск фірмового келиха та сувенірів	Маркетинг	Підвищення впізнаваності бренду

Джерело: складено автором самостійно

Згідно з даними наведеними в табл. 3.5 можна зробити висновок, що на початковому етапі здійснюється повний ABC-XYZ аналіз, мета якого — оптимізувати портфель продукції. Це дозволяє: скоротити позиції з низькою маржинальністю або слабким попитом (групи C, Z), зосередитись на рентабельних і стабільних продуктах, підготувати місце для введення нових товарів без перевантаження складу.

Введення 2–3 новинок (Q2–Q3 2026), а саме розширення асортименту відбувається завдяки запуску одразу кількох нових позицій — безалкогольного напою, сезонного продукту та десерту. Це: адаптація до трендів і розширення цільової аудиторії, підвищення залучення клієнтів за рахунок різноманіття, стимулювання повторних покупок і збільшення середнього чека.

Впровадження системи SKU контролю (Q3 2026) - автоматизація контролю запасів через встановлення мінімальних і максимальних рівнів для кожної SKU та впровадження автозамовлень дозволяє: зменшити обсяг списань нереалізованих товарів (неликвідів), підвищити точність планування постачань, оптимізувати витрати на логістику та зберігання.

Промо-кампанія + мерч (Q4 2026) - тестування продажу брендованого

мерчу (келихи, сувеніри) у поєднанні з маркетинговими активностями дозволяє: посилити емоційний зв'язок з брендом, створити додаткові точки взаємодії зі споживачами, забезпечити нове джерело прибутку.

Ця стратегія орієнтована на помірне, але системне оновлення асортименту з поступовим впровадженням інновацій. Вона збалансовує ризики та можливості, дозволяючи підвищити гнучкість і адаптивність до ринкових змін.

Підходить для: активного бізнесу, що прагне масштабувати прибуток без критичних ризиків.

Агресивна стратегія (варіант 3: інновації + експансія) ТОВ «П'яна Вишня» на 2026 р. наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Агресивна стратегія (інновації + експансія)
ТОВ «П'яна Вишня» на 2026 р.

Етап	Термін	Основні дії	Ресурси	Результат
Миттєва оптимізація асортименту	Q1 2026	Вилучення 30% неефективних SKU	Асортиментна комісія	Чіткий, прибутковий асортимент
Створення інноваційних позицій	Q2 2026	Запуск 5 нових продуктів (сезонні, лімітовані, ЗСЖ, десерти)	R&D, маркетинг, бренд-шеф	Вибух інтересу до бренду
Географічне розширення	Q3 2026	Відкриття 1 нового закладу або запуск франшизи	Інвестор, керівництво	Розширення ринку
Е-commerce + мерч онлайн	Q4 2026	Продаж напоїв у подарункових наборах, брендovanого одягу онлайн	Digital-відділ	Новий канал збуту, диверсифікація доходів

Джерело: складено автором самостійно

Дані наведені в табл. 3.6 свідчать, що радикальне скорочення 30% слабких позицій дозволяє: швидко звільнити ресурси (склад, логістика, закупівлі) для прибутковіших продуктів, спростити управління товарною матрицею, зосередитись на розвитку позицій з високим потенціалом.

Створення інноваційних позицій (Q2 2026), а саме запуск нових товарів, включаючи: сезонні напої (наприклад, літні або святкові), лімітовані серії (з унікальними смаками або концепцією), ЗСЖ-продукти (безалкогольні,

низькокалорійні), фірмові десерти з вишнею — сприятиме залученню нових сегментів клієнтів, активізації лояльної аудиторії та створенню інформаційного приводу для просування.

Географічне розширення (Q3 2026) - вихід на нові ринки (відкриття філії або запуск франшизи) має потенціал: збільшити дохід і масштаб бренду, знизити ризики за рахунок диверсифікації географічної присутності, забезпечити розвиток за рахунок сторонніх інвестицій або партнерств.

E-commerce + мерч онлайн (Q4 2026) - створення інтернет-магазину для продажу: подарункових наборів, алкоголю (згідно із законодавством), брендованого одягу, келихів, сувенірів — відкриває новий джерело доходу, не прив'язане до фізичної точки, та зміцнює бренд у цифровому просторі.

Ця стратегія передбачає швидке масштабування, активні інновації та вихід на нові канали. Вона вимагає більше ресурсів, але дозволяє отримати значне конкурентне посилення та швидке зростання.

Підходить для брендів, що готуються до масштабування, розширення або залучення інвестицій.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

З метою удосконалення товарної інноваційної політики запропоновано ТОВ «П'яна Вишня» розширити асортимент продукції за рахунок реалізації нової продукції. Важливо, щоб початок виробництва нової продукції забезпечило товариству отримання додаткового прибутку. Тому доцільно провести оцінку ефективності запропонованих заходів. Для цього визначимо планові витрати та можливий прибуток на освоєння нової продукції.

В табл. 3.7 наведено орієнтовне, умовне порівняння очікувані результати для трьох стратегій (Консервативна, Помірна, Агресивна) за ключовими метриками.

Таблиця 3.7

Оцінка трьох стратегій (Консервативна, Помірна, Агресивна) ТОВ «П'яна Вишня» на 2026р. за ключовими метриками

Стратегія / Показник	Очікуване зростання виручки	Частка нових SKU	ROI на нововведення	Середній чек	Повторні покупки / лояльність
Консервативна	+5-10%	~ 5-10%	позитивний, but помірний	незначне зростання	стабільність або помірне зростання
Помірна (адаптивна)	+10-20%	~ 15-25%	середній до високого	+10-15%	помітне зростання
Агресивна (інновації + експансія)	+20-40%	~ 25-35%	високий, але з ризиком	+15-25%	потенційно висока, за умови якісного виконання

Джерело: складено автором самостійно

Таке порівняння дає змогу керівництву обґрунтовано обирати стратегію залежно від ризиків, наявних ресурсів і цілей.

При цьому ризики та обмеження оцінки будуть визначені як:

- Метрика ROI та аналогічні показники дають лише картинку минулого — неможливо гарантувати, що майбутня позиція буде мати ті ж самі результати, особливо для новинок.
- Деякі показники (наприклад, LTV, повторні покупки, бренд-впізнаваність) — довгострокові, потребують часу на накопичення даних.
- Без якісного збору даних (продажі, витрати, маркетинг, клієнти) результати можуть бути неточними.

Згідно з даними наведеними в табл. 3.7 доцільно обґрунтувати ефективність стратегій. Таким чином, консервативна стратегія:

- Очікуване зростання виручки: +5–10% — обумовлено стабілізацією існуючого асортименту та м'яким ціноутворенням. Ця стратегія орієнтована на збереження існуючих позицій без різких змін.
- Частка нових SKU: до 10% — впровадження однієї новинки (безалкогольна «П'яна Вишня»), яка несе низький ризик, але і обмежений потенціал.
- ROI (рентабельність інвестицій): позитивний, але невисокий,

оскільки витрати мінімальні, а вплив на прибуток — обмежений.

- Середній чек: незначно зростає завдяки незначному підвищенню цін.
- Лояльність клієнтів: зберігається або зростає помірно, бо бренд залишається впізнаваним і стабільним.

Помірна (адаптивна) стратегія:

- Очікуване зростання виручки: +10–20% — досягається завдяки запуску 2–3 нових продуктів та поліпшенню асортиментної структури.
- Частка нових SKU: до 25% — розширення лінійки напоїв і десертів збільшує привабливість для нових сегментів споживачів.
- ROI: середній або високий — нові продукти потребують інвестицій, але очікувано добре продаються.
- Середній чек: зростає на 10–15% через введення більш преміальних або креативних товарів.
- Лояльність: зміцнюється, завдяки розширенню вибору для постійних клієнтів і оновленню вражень.

Агресивна стратегія:

- Очікуване зростання виручки: +20–40% — завдяки запуску 5 новинок, географічній експансії, онлайн-продажам та активному брендуванню.
- Частка нових SKU: до 35% — масштабне оновлення асортименту.
- ROI: потенційно найвищий, але пов'язаний із вищими витратами та ризиками.
- Середній чек: зростає на 15–25% завдяки розширенню преміум-пропозицій, сувенірів та подарункових наборів.
- Лояльність: потенційно висока — при якісному обслуговуванні та ефективному просуванні новинок може суттєво зрости база постійних клієнтів.

На підставі зміни асортименту продукції у 2026 році і прогнозованому зростанні ціни можна передбачити зростання доходу на 35%, а видатки 20%.

Таким чином, прогнозні основні показники діяльності на 2026 р. ТОВ «П'яна Вишня» наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозні основні показники діяльності ТОВ «П'яна Вишня» на 2026р., тис.грн.

Показники	2024	2026 прогноз	Абсол.відх. 2026 від 2024	Темп росту 2026 від 2024, %
Дохід від реалізації	15034	21498,6	6464,62	143
Чистий прибуток	939	3879,87	2940,87	413,19
Активи	5866	5866	0	100
Зобов'язання	3086	3086	0	100
Кількість співробітників	10	10	0	100

Джерело: складено автором самостійно

Згідно з отриманими результатами, наведеними в табл. 3.8 доцільно обґрунтувати прогнозні дані:

1. Дохід від реалізації - очікується зростання обсягу виручки на 6464,6 тис. грн, що становить 143% від рівня 2024 року. Це пояснюється впровадженням нових товарних позицій, активізацією маркетингових заходів, а також розширенням цільової аудиторії за рахунок безалкогольної продукції, сезонних новинок і продажу мерчу. Всі ці зміни мають сприяти збільшенню середнього чека і частоті покупок.

2. Чистий прибуток - прогнозується зростання прибутку на 2940,87 тис. грн, або у 4,13 рази в порівнянні з 2024 роком. Це свідчить про ефективність запропонованих змін — оптимізацію асортименту, виведення нових продуктів з високою рентабельністю, а також більш ефективне управління витратами.

3. Активи та зобов'язання - їхні обсяги залишаються незмінними. Це зумовлено тим, що запропоновані заходи реалізуються за рахунок внутрішніх резервів та без суттєвого залучення додаткових ресурсів або інвестицій. Така стабільність вказує на обережний і контрольований підхід до фінансової стратегії.

4. Кількість співробітників - показник залишається сталим — 10 осіб, що свідчить про ефективне використання персоналу, можливу автоматизацію процесів та підвищення продуктивності праці без необхідності в додатковому

розширенні штату.

На підставі розрахованих основних показників доцільно розрахувати й показники оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «П'яна Вишня» на 2026 рік (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозні показники оцінки ефективності діяльності
ТОВ «П'яна Вишня» на 2026р.

Показник	2024	2026 прогноз	Абсол. відх. 2026 від 2024	Темп росту, % 2026 від 2024
Рентабельність чистого прибутку, %	6,25	18,05	11,8	288,80
Коефіцієнт автономії	0,473	0,474	0,001	100,21
Коефіцієнт фінансової залежності	0,527	0,526	-0,001	99,81
Рентабельність активів (ROA), %	20,01	66,14	46,13	330,53
Продуктивність праці, тис. грн/особа	1503,4	2149,86	646,46	143,00

Джерело: складено автором самостійно

Розширене обґрунтування прогнозних показників ефективності діяльності ТОВ «П'яна Вишня» на 2026 рік свідчить, що рентабельність чистого прибутку зросла на 11,8 п.п., при цьому темп зростання становив 288,8%

Значне підвищення рентабельності чистого прибутку свідчить про покращення прибутковості операційної діяльності. Зростання було досягнуте завдяки: розширенню асортименту продукції, зокрема запровадженню нових позицій із високою маржинальністю (наприклад, безалкогольні напої, сувенірна продукція); зростанню середнього чека завдяки диференціації пропозиції; оптимізації витрат і контролю над собівартістю продукції; стабілізації операційних процесів, зменшенню втрат та неефективних SKU.

Цей показник свідчить про здатність підприємства ефективно перетворювати виторг у прибуток, що важливо як для інвесторів, так і для стратегії самофінансування розвитку.

Рентабельність активів (ROA, %) свідчить про зростання на 46,13 п.п., темп зростання - 330,53%.

Різке зростання ROA свідчить про суттєве підвищення ефективності використання активів підприємства. Це пояснюється тим, що: компанія зберегла стабільний рівень активів (5866 тис. грн), водночас забезпечивши істотне зростання чистого прибутку; активи почали приносити втричі більше прибутку, ніж у 2024 році, що вказує на ефективне використання майна, обладнання, складських запасів та торгових точок.

Це особливо важливо для роздрібного бізнесу, оскільки високий ROA свідчить про добру керованість ресурсами і дає змогу планувати подальші інвестиції.

Коефіцієнт автономії у прогнозованому 2026р незначно, але зростає на 0,001, при цьому темп зростання складає 100,21%.

Майже незмінний коефіцієнт автономії вказує на стабільне фінансове становище: підприємство не збільшує частку залученого капіталу, зберігаючи достатній обсяг власних ресурсів. Це забезпечує фінансову незалежність і стійкість до ризиків, таких як зростання відсоткових ставок або економічні коливання.

Коефіцієнт фінансової залежності незначно, але покращився на 0,001 і темп зниження становив 99,81%.

Зниження коефіцієнта залежності, хоч і незначне, позитивне: підприємство зменшило навантаження зобов'язань щодо активів. Це може свідчити про: повернення частини кредитів; відмову від зовнішнього фінансування на користь самофінансування з прибутку; зниження ризиків, пов'язаних з борговими зобов'язаннями.

Продуктивність праці (тис. грн / особа) зростає на 646 грн, темп росту – 143%.

Покращення продуктивності праці свідчить про зростання ефективності використання трудових ресурсів. При незмінній кількості персоналу (10 осіб) компанія планує значно підвищити обсяг реалізації, що можливо за рахунок:

цифровізації обліку і продажів; підвищення кваліфікації працівників; автоматизації замовлень та зниження ручної праці; запровадження систем мотивації, орієнтованих на результат.

Усі ключові фінансові й операційні показники демонструють позитивну динаміку. Високі темпи зростання рентабельності, ROA та продуктивності праці є прямим наслідком реалізації нових асортиментних і маркетингових стратегій. Підприємство зберігає фінансову стабільність, уникає надмірного боргового навантаження, водночас активно розвивається, що створює передумови для подальшої експансії та зміцнення конкурентних позицій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У межах проведеного дослідження були сформовані стратегічно обґрунтовані напрямки вдосконалення асортиментної політики ТОВ «П'яна Вишня» на основі детального аналізу ринкового середовища, конкурентної ситуації та внутрішніх можливостей підприємства.

По-перше, асортиментна політика компанії у 2022–2024 роках залишалася відносно стабільною, із мінімальними оновленнями, але з акцентом на формування брендової ідентичності. Разом з тим, проведений конкурентний аналіз засвідчив, що ключові гравці ринку швидше реагують на зміни попиту, активніше впроваджують нові формати продукції, зокрема безалкогольні альтернативи, сезонні лінійки та функціональні товари.

У цьому контексті запропоновані три варіанти стратегічного розвитку (консервативна, помірна, агресивна) дали змогу оцінити різні сценарії впливу асортиментних змін на ключові фінансово-економічні показники підприємства. Аналіз показав, що:

- Консервативна стратегія забезпечує стабільність із мінімальними ризиками, однак обмежує можливості масштабного зростання.
- Помірна стратегія демонструє кращий баланс між стабільністю та

інноваційністю, дозволяючи реалізувати потенціал нових продуктів і формати просування.

- Агресивна стратегія має найбільший потенціал для швидкого зростання виручки та впізнаваності бренду, але супроводжується підвищеними ризиками щодо витрат та невизначеності попиту.

Оцінка ефективності показала, що реалізація адаптивної або агресивної моделі (із запровадженням нових SKU, виходом в e-commerce, мерчем та розширенням географії) може забезпечити зростання чистого прибутку в понад 4 рази до 2026 року, при цьому суттєво підвищити рентабельність активів (до 66,14%) і покращити продуктивність праці.

Отже, вдосконалення асортиментної політики ТОВ «П'яна Вишня» повинно відбуватися у напрямку активнішої диверсифікації товарної пропозиції (включно з безалкогольними позиціями, лімітованими серіями, фуд-сегментом), розвитку брендovanого мерчу, а також гнучкої цінової політики. Такий підхід дозволить не лише адаптуватися до зміни споживчих вподобань, але й зайняти стійку конкурентну позицію в умовах зростаючого ринкового тиску.

Надалі підприємству доцільно продовжити системний підхід до управління асортиментом, зокрема з використанням ABC/XYZ-аналізу, впровадженням SKU-контролю та регулярним переглядом стратегій позиціонування товарів.

ВИСНОВКИ

Проведене комплексне дослідження теми управління асортиментною політикою підприємства дало змогу виявити ключові теоретичні засади, практичні особливості й стратегічні резерви вдосконалення асортиментної діяльності на прикладі ТОВ «П'яна Вишня».

У першому розділі було розкрито сутність асортиментної політики, її цілі, принципи та значення в умовах сучасного ринку. Асортимент виступає не лише як основа формування товарної пропозиції, але й як інструмент підвищення конкурентоспроможності, задоволення потреб споживачів і досягнення фінансової стабільності підприємства. Теоретичні підходи до планування асортименту, методи оцінки його ефективності (зокрема ABC-XYZ, аналіз життєвого циклу товару, продуктове портфоліо, методи оптимізації) становлять необхідну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Другий розділ був присвячений аналізу діяльності ТОВ «П'яна Вишня» у 2022–2024 рр. Дослідження показало, що підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових показників, зокрема зростання виручки, чистого прибутку та рентабельності. Разом з тим асортиментна політика компанії залишалася досить стабільною, без значного розширення товарних позицій. SWOT-аналіз та PEST-аналіз дозволили ідентифікувати як сильні сторони бізнес-моделі (брендова ідентичність, ефективність управління витратами), так і проблемні аспекти (вузький асортимент, залежність від алкогольної тематики, регуляторні ризики). Конкурентний аналіз підтвердив необхідність адаптації асортименту до нових запитів ринку, зокрема попиту на безалкогольні, сезонні й інноваційні продукти.

У третьому розділі на основі отриманих висновків були запропоновані шляхи оптимізації асортиментної політики, які включали впровадження нових товарних позицій, диверсифікацію пропозиції, запуск брендованого мерчу та розвиток онлайн-продажів. Запропоновано три сценарії стратегії

(консервативна, помірна, агресивна), що враховують рівень ризику, ресурсів та очікуваної віддачі. За результатами оцінки ефективності, найбільш перспективною визнано помірну або агресивну модель, яка передбачає оновлення асортименту з одночасним посиленням позицій на ринку. Прогнозні розрахунки свідчать про потенційне зростання виручки до 21,5 млн грн, підвищення рентабельності активів до 66% і рентабельності чистого прибутку до 18% у 2026 році.

Загалом, у результаті дипломної роботи доведено, що ефективне управління асортиментною політикою на основі глибокого конкурентного аналізу є необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку підприємства, особливо в умовах високої конкуренції та змін у споживчих вподобаннях. ТОВ «П'яна Вишня» має потенціал для успішної реалізації адаптивної стратегії оновлення асортименту, що дозволить не лише утримати позиції на ринку, а й зміцнити бренд, підвищити фінансові результати та задовольнити потреби ширшого кола споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. <https://shop.pianavyshnia.com/>
2. Багорка М. О. Маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством та шляхи його удосконалення. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. № 10. С. 119-123.
3. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність підприємств. Держава та регіони. 2021. №1 (118). С.42-47. URL: <https://bit.ly/3QlszGW> (дата звернення: 25.11.25).
4. Балук Н. Р. Інтегровані маркетингові комунікації – нова концепція чи новий погляд на традиційний інструмент маркетингу. Львів. 2017. № 81. С. 70–73.
5. Бандурка О.М. Фінансова діяльність підприємства. Либідь. 2013. № 4. С. 312.
6. Бичікова Л. А. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету 2015. №5. С. 71-74
7. Біловодська О.А. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. К. : Центр навчальної літератури. 2018. № 10. С. 243.
8. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. О.Я. Бозуленко. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 290–295.
9. Булій М.В. Розробка асортиментної політики торговельного підприємства в умовах трансформаційної економіки. М.В. Булій. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна, випуск 19. Львів: видавництво ЛКА, 2005. С.460-466.
10. Буряк П. Ю., Римар М. В., Биць М. Т. та ін. Фінансово-економічний аналіз. К.: ВД «Професіонал», 2005. 528 с.95

11. Васильченко Л.С. Особливості розвитку маркетингового комунікаційного середовища підприємства в умовах нової парадигми ведення бізнесу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Одеса. 2020. № 41. С. 46–49
12. Векслер Д.М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Вісник ХНАУ.Економічні науки. 2018. № 4. С. 75–82.
13. Водяник М. О. Становлення та розвиток прямого маркетингу в сучасних умовах ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький. 2015. № 6. С. 103–107.
14. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. Л. Д. Гармідер, І. О. Самай. Академічний огляд. 2016. № 1. С. 111–118.
15. Глущевський В.В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. В.В. Глущевський, В.В. Смородін. Економічний вісник Запорізької держ. інженерної академії. 2016. Вип. 4-1 (04). С. 70-76.
16. Голубков, Є. П. Маркетинг для професіоналів. Підручник і практикум для бакалаврату та магістратури. Юрайт. 2017. С. 474.
17. Горященко Ю.Г., Гармаш О.В. Підприємницький фронт під час війни: напрями посилення та соціальна результативність. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2025. № 3 (91). С.20-25 DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-91-3>
18. Демків І.О. Розвиток понятійного апарату управління гнучкістю підприємства. І.О. Демків. Економічний аналіз. Тернопіль: Економічна думка, 2010. № 5. С. 71–81.
19. Діброва Т. Г. Комунікаційна сутність спонсорського маркетингу. Економічний вісник НТУУ «КПІ». Київ, 2018. № 17. С. 31 – 34.
20. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства. Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв. Ефективна економіка. 2015. № 3. [URL]: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>.

21. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління. 2013. № 10. С. 270.
22. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. О.І. Олексюк. К.: КНЕУ. 2008. 362 с.
23. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. Є.О. Єфімова. Міжнародний електронний науковий журнал «Траєкторії науки». 2017. № 7 (12) . С. 4.7–4.16.
24. Жадько К.С. Економічна безпека України: аналіз та підходи до відновлення. Науковий погляд: економіка та управління. 2025. № 2 (90). С.25-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-90-4>
25. Ілляшенко С. М., Дайновський Ю А. Маркетингова діяльність підприємства. Київ. 2016. С. 251.
26. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації. 2012. № 14. С. 328.
27. Ільченко В.М., Дорош В.С. Інструменти стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності стартапів. *Київський економічний науковий журнал: Наукове видання. ПЗВО «Київський міжнародний університет».* Київ, 2025. № 11. С.38-49. <https://journals.kyiv.kyiv.ua/index.php/economy/issue/archive>
28. Ільченко В.М., Костін І.Д. Прогнозування впливу цифрових інновацій на зміну структури ринку споживачів. Актуальні питання економічних наук: Електронний журнал. Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика. Миколаїв. 2025. Випуск 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17642206>
29. Ільченко Т. В. Актуальні аспекти формування ефективної маркетингової комунікаційної політики підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Ужгород. 2018. С. 29–33.
30. Інформаційна база даних smida [URL]: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 25.11.25)

31. Кардаш, В.Я. Маркетингова товарна політика. К.: КНЕУ. 2012. №16. С. 240.
32. Карпенко Н. В., Яловега Н. І. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства. Полтава. 2012. С. 279.
33. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. Економіка та держава. 2016. №2. С. 67-71.
34. Крижко О. В. Особливості стимулювання збуту на підприємстві залежно від суб'єктів стимулювання. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 1(31). С. 141–148.
35. Кузів О. Я. Поняття та особливості івент-маркетингу. Матеріали XIV Міжнародної наукової інтернет-конференції. Київ. 2018. С. 8–9
36. Маловичко С.В. Формування системи інноваційного маркетингу підприємств: монографія. Донец. нац. ун-т економіки та торгівлі ім. Михайла ТуганБарановського. Кр. Ріг. 2016. С.215.
37. Маркетинг. Етапи формування товарного асортименту [URL:https://studwood.net/848483/marketing/etapi_formuvannya_tovarnogo_asortimentu](https://studwood.net/848483/marketing/etapi_formuvannya_tovarnogo_asortimentu) (дата звернення 19.11.2025)
38. Мікловда В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення. В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович. Полтава: ПУЕТ, 2013. С.218 URL: http://ounb.lutsk.ua/uploads/Efektyvnist_Strategichnogo_Upravlinnya.pdf(дата звернення: 25.11.25)
39. Молнар О. С. Асортиментна політика торговельних підприємств у ринковій економіці України. 2014. № 3. С. 145-150.
40. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. О.П. Овсак, О.П. Назаренко, В.В. Зелінський. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 130–140.

41. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства. П. О. Куцик, Г. Ф. Герєга. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2014. Вип. 45. С. 96-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_22. (дата звернення: 25.11.25)
42. П'яна вишня. Офіційний веб-сайт. Отримано з: <https://pianavyshnia.com/#about>
43. Принципи формування асортиментної політики 2021. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3372&i=9> (дата звернення: 25.11.25)
44. Притиченко Т.І. Комерційна діяльність підприємств. Т.І. Притиченко, В.М. Щетинін. Х.: Харківський нац. економічний ун-т, 2010. 320с
45. Притиченко Т.І. Практичні аспекти розробки структури товарного портфеля підприємства. Бізнес Інформ. 2015. №10. С. 256-265
46. Прядко О.М. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики: монографія. Л.О.Попова, Г.А. Синицина; Харківський державний ун-т харч. та торгівлі. Х. 2014. С. 4– 14.
47. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. Т. В. Романова, Є. О. Даровський. Ефективна економіка. 2015. №4 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976> (дата звернення: 25.11.25)
48. Садовська І.Б. Бухгалтерський облік : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2013. 688 с
49. Турченко М.О. Маркетинг: підручник для вищої школи. К.: Знання, 2013. С. 316.
50. Фірсова С.Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування: навчальний посібник. К.: Атіка, 2010. С. 240.
51. Формування асортиментної політики. URL: URL: <http://ebib.pp.ua/formirovanie-assortimenta-upravlenie-9947.html> (дата звернення 19.11.2025)
52. Формування асортименту управління. URL:

<http://ebib.pp.ua/formirovanie-assortimenta-upravlenie-9947.html> (дата звернення 19.11.2025)

53. Хоптюк, А. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту торговельного підприємства. А.Хоптюк, Є. Кравчук. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 10. С. 84-90.

54. Чубукова О. Ю. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства. ВІСНИК КНУТД. 2014. №3. С.99.

55. Шабельник Т. В. Моделі та методи управління асортиментом і просуванням товарів. Бізнес Інформ. 2014. №5. С. 402- 406.

56. Шумкова О. В. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства. Вісник СНАУ. 2010. № 5/1. С. 64-69