

16
06.06.2025

1

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

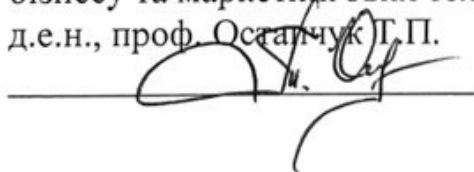


ВЕРЕТЕННІКОВА Дарина Дмитрівна
(здобувач вищої освіти групи МО-66)

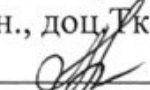
БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА
(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Г.П.



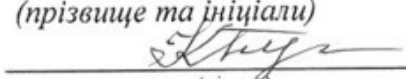
Керівник роботи:
к.е.н., доц. Укачук Г.Ю


(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бужимська К.О

(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Веретеннікова Д.Д. Управління асортиментною політикою підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі проаналізовано систему управління асортиментною політикою підприємства та визначено основні напрями її удосконалення.

Ключові слова: товарний асортимент, асортиментна політика, управління асортиментною політикою, оновлення асортименту, рентабельність продукції.

Annotation

Veretennikova D.D. Management of the assortment policy of the enterprise. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock exchange activity". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work analyzes the system of management of the assortment policy of the enterprise and identifies the main directions of its improvement.

Keywords: product assortment, assortment policy, assortment policy management, assortment renewal, product profitability.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління асортиментною політикою підприємства</i>	7
1.1. Поняття та значення асортиментної політики підприємства	7
1.2. Система управління асортиментною політикою підприємства	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності функціонування системи управління асортиментною політикою підприємства	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства	37
Висновки до розділу 1	44
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «Супутник»</i>	46
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	46
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	52
2.3. Оцінка системи управління асортиментною політикою на підприємстві	60
2.4. Напрями удосконалення управління асортиментною політикою на підприємстві	72
Висновки до розділу 2	82
<i>Висновки</i>	84
<i>Список використаних джерел</i>	87
<i>Додатки</i>	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління асортиментною політикою підприємства є важливим аспектом стратегічного і оперативного маркетингу, яке безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і ефективність бізнесу. Асортимент продукції або послуг визначає не лише широкий спектр товарів, які пропонує компанія, але й її здатність задовольняти потреби різних категорій споживачів. Формування асортиментної політики підприємства вимагає врахування багатьох факторів, таких як ринкові тренди, запити споживачів, технологічні інновації та економічна ситуація. Це дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни попиту та пропозиції, підвищуючи свою привабливість на ринку.

Підприємства, що здійснюють системне управління асортиментом, мають змогу не лише оптимізувати витрати на виробництво та складування, а й сприяти розвитку бренду через диференціацію своєї продукції. Ключовим завданням є формування такого асортименту, який відповідає не лише вимогам ринку, а й можливостям підприємства з точки зору виробничих потужностей та логістичних процесів. Водночас, управління асортиментною політикою потребує постійного моніторингу та аналізу результатів, щоб оперативно коригувати стратегію в залежності від зміни зовнішніх і внутрішніх умов.

Таким чином, ефективне управління асортиментною політикою дозволяє підприємству не тільки задовольняти потреби своїх споживачів, а й підтримувати стабільне фінансове становище, посилюючи свою конкурентоспроможність. Правильно сформульована асортиментна політика забезпечує гармонійне поєднання товарів, що відповідають різним сегментам ринку, а також ефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства.

Вагомі наукові розробки з питань формування асортиментної політики на підприємствах досліджувались вітчизняними і зарубіжними вченими, зокрема І. Ансоффом, А. В. Войчаком, Є. П. Голубковим, О. П. Градовим, О. В. Дубовик, Е. М. Забарною, Ф. Котлером, Л. О. Лігоненко, І. А. Маркіною, А. А. Мазаракі,

О. І. Марченко, М. А. Окландером та ін. Водночас, практика засвідчує, що необхідні більш глибокі наукові дослідження з питань формування ефективної системи управління асортиментною політикою підприємства.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління асортиментною політикою підприємства, а також визначення основних напрямів оновлення асортименту продукції на підприємстві ТОВ «Супутник».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та значення асортиментної політики підприємства;
- дослідити систему управління асортиментною політикою підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності функціонування системи управління асортиментною політикою підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку системи управління асортиментною політикою на підприємстві;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління асортиментною політикою на підприємстві.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління асортиментною політикою підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи управління асортиментною політикою підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження системи управління асортиментною політикою на підприємстві застосовувалися такі методи: аналіз фінансових показників - дозволив оцінити економічну ефективність існуючої

асортиментної політики підприємства; SWOT-аналіз - використання цього методу дозволило виявити сильні та слабкі сторони системи управління асортиментом, а також зовнішні можливості та загрози; аналіз товарного асортименту - метод оцінки ширини та глибини товарного асортименту дозволив визначити, наскільки різноманітними є товари компанії і чи відповідає асортимент вимогам ринку та потребам споживачів; метод порівняльного аналізу - застосування цього методу дозволило порівняти показники асортиментної політики підприємства з аналогічними показниками конкурентів або галузевими стандартами, що дало змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, які охоплюють питання управління асортиментною політикою підприємств. Також враховувалися чинні нормативно-правові акти та законодавчі документи України, що регулюють комерційну діяльність підприємств. Важливою складовою інформаційної бази є також фінансова та управлінська звітність ТОВ «Супутник».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для удосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «Супутник», що дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність та ефективність своєї діяльності.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 94 сторінках друкованого тексту. Робота містить 26 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 85 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення асортиментної політики підприємства

Розвиток асортиментної політики є ключовим чинником успішного функціонування сучасного підприємства. Конкурентне середовище вимагає від компаній постійного оновлення та розширення товарного асортименту відповідно до змін у споживчих вподобаннях. Рациональна асортиментна політика сприяє збільшенню ринкової частки підприємства та підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Вона дозволяє адаптувати виробництво до сучасних трендів, таких як екологічність, інноваційність та висока якість продукції. Оптимізація асортименту допомагає зменшити витрати, підвищити ефективність управління товарними запасами та знизити ризики надлишкового виробництва [57].

Важливим аспектом є також гнучкість у формуванні асортименту, що забезпечує підприємству швидке реагування на зміни ринку. Використання маркетингових досліджень у процесі оновлення товарного ряду дозволяє визначити найбільш перспективні напрями розвитку. Успішна асортиментна політика створює додаткові конкурентні переваги та сприяє довгостроковому зростанню компанії. В умовах глобалізації та швидкої зміни уподобань споживачів підприємствам необхідно постійно працювати над оновленням продукції. Таким чином, розвиток асортиментної політики є важливим інструментом для забезпечення стабільного розвитку бізнесу [48].

Товарний асортимент - це сукупність усіх товарів і послуг, які підприємство пропонує на ринку. Він включає в себе різні групи товарів, варіанти моделей, розмірів, кольорів, функціональних характеристик тощо [4].

Асортимент формується з урахуванням потреб споживачів, ринкової кон'юнктури та стратегічних цілей компанії. Основними характеристиками

товарного асортименту є [21]:

- ширина – кількість різних товарних груп (наприклад, у компанії можуть бути побутова техніка, меблі та електроніка);
- глибина – кількість варіантів товару в межах однієї групи (наприклад, холодильники різних брендів, розмірів і функцій);
- насиченість – загальна кількість товарних одиниць у всіх категоріях;
- гармонійність – ступінь взаємопов'язаності товарних груп за призначенням, технологією виробництва чи збуту.

Оптимізація товарного асортименту дозволяє підприємству ефективніше задовольняти потреби клієнтів, збільшувати прибутковість та підвищувати конкурентоспроможність.

Товарна політика підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на управління товарним асортиментом, якістю продукції, її життєвим циклом та конкурентоспроможністю. Одним із ключових її елементів є асортиментна політика, яка визначає структуру, ширину, глибину та оновлення товарного ряду компанії.

Асортиментна політика займає важливе місце в загальній товарній політиці підприємства, оскільки вона [1; 13]:

1. Формує пропозицію товарів відповідно до потреб цільового ринку.
2. Визначає оптимальне поєднання товарних груп і моделей, забезпечуючи баланс між прибутковістю та попитом.
3. Впливає на конкурентоспроможність підприємства через оновлення асортименту та впровадження інновацій.
4. Регулює життєвий цикл товарів, своєчасно замінюючи застарілі позиції новими.
5. Допомагає управляти товарними запасами, мінімізуючи витрати на виробництво та зберігання продукції.
6. Забезпечує диверсифікацію ризиків, розподіляючи увагу між різними ринковими сегментами.
7. Впливає на стратегію ціноутворення та просування товарів, визначаючи

варіанти позиціонування продукції.

Таким чином, асортиментна політика є складовою товарної політики та виступає її інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема підвищення прибутковості, розширення ринкової частки та формування лояльності споживачів.

Поняття «асортиментна політика» не має однозначного визначення серед науковців і практиків, що зумовлено багатогранністю цього терміна. Деякі дослідники трактують її як сукупність заходів щодо формування, управління та оновлення товарного асортименту відповідно до ринкових потреб. Інші вчені наголошують на її стратегічному значенні та розглядають як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У фаховій літературі також зустрічаються визначення, що акцентують увагу на оптимізації товарного портфеля та мінімізації ризиків. Відмінності в підходах до тлумачення поняття зумовлені різними аспектами управління товарною політикою та галузевими особливостями. Саме тому дослідження асортиментної політики потребує комплексного підходу, що враховує як теоретичні засади, так і практичні аспекти її реалізації.

Окремі наукові дефініції поняття «асортиментна політика» підприємства представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «асортиментна політика» підприємства

Автор	Визначення
1	2
Бардаш М.С. [3]	Система заходів підприємства щодо формування та управління товарним асортиментом з метою задоволення потреб споживачів і підвищення ефективності діяльності.
Гаркавенко С.С. [11]	Сукупність стратегічних і тактичних рішень щодо розширення, оновлення або скорочення товарного асортименту відповідно до ринкових умов.
Гончар Л.А. [15]	Елемент товарної політики, що визначає принципи формування асортименту, його глибину, ширину та гармонійність з урахуванням потреб ринку.
Дячков Д.В. [21]	Комплекс управлінських рішень, спрямованих на раціоналізацію товарної номенклатури, підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Іванечко Н.Р. [36]	Частина загальної маркетингової стратегії підприємства, що передбачає аналіз, планування та управління товарним асортиментом з метою забезпечення стабільних прибутків.
Кітченко О.І. [40]	Орієнтований на споживача механізм управління товарним портфелем підприємства, що враховує динаміку попиту та зміни ринкового середовища.
Костромін А.О. [42]	Політика підприємства у сфері планування, розширення, модернізації або скорочення асортименту товарів відповідно до стратегічних цілей.
Кубишина Н.С. [46]	Інструмент реалізації маркетингової стратегії, що визначає напрямки розвитку товарного асортименту відповідно до конкурентних умов.
Максютенко І.Є. [48]	Система заходів щодо оновлення, модифікації або виведення з ринку товарів з метою максимізації прибутку та оптимізації витрат підприємства.
Овсак О.П. [52]	Частина товарної політики, що спрямована на підтримання оптимальної структури асортименту відповідно до змін у потребах споживачів.
Рожко В.І. [60]	Управлінський процес, що включає прийняття рішень щодо ширини, глибини та узгодженості товарного асортименту в межах загальної стратегії підприємства.
Чорна Л.О. [81]	Концепція управління товарною номенклатурою, що передбачає аналіз життєвого циклу товарів та адаптацію асортименту до ринкових тенденцій.

Джерело: складено автором

Аналіз визначень поняття «асортиментна політика» свідчить про існування різних підходів до його трактування. Більшість науковців розглядають асортиментну політику як складову товарної або маркетингової стратегії підприємства. Вона включає процеси формування, оновлення, розширення або скорочення асортименту відповідно до змін ринкового середовища та споживчих потреб. Деякі дослідники наголошують на її стратегічному значенні, підкреслюючи важливість конкурентоспроможності та прибутковості компанії. Інші акцентують увагу на практичних аспектах управління асортиментом, таких як оптимізація товарного портфеля, контроль життєвого циклу продукції та мінімізація ризиків. Незважаючи на різні підходи, всі визначення об'єднують спільна мета – ефективне управління товарним асортиментом для досягнення стабільного розвитку підприємства. Отже, асортиментна політика є важливим інструментом ринкової адаптації та забезпечення конкурентних переваг.

Вважаємо, що асортиментна політика – це комплекс стратегічних і тактичних рішень підприємства, спрямованих на формування, управління та оптимізацію товарного асортименту з урахуванням ринкових тенденцій, потреб споживачів і конкурентного середовища, з метою підвищення прибутковості, забезпечення стійкого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Асортиментна політика відіграє ключову роль у маркетинговому комплексі підприємства, оскільки визначає структуру та різноманітність товарної пропозиції. Вона безпосередньо впливає на задоволення потреб споживачів, конкурентоспроможність продукції та фінансові результати компанії. Ефективне управління асортиментом сприяє збільшенню ринкової частки, оптимізації витрат і підвищенню лояльності клієнтів. Саме тому асортиментна політика є важливим інструментом стратегічного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [81].

Значення асортиментної політики для розвитку підприємства представлено на рис. 1.1.

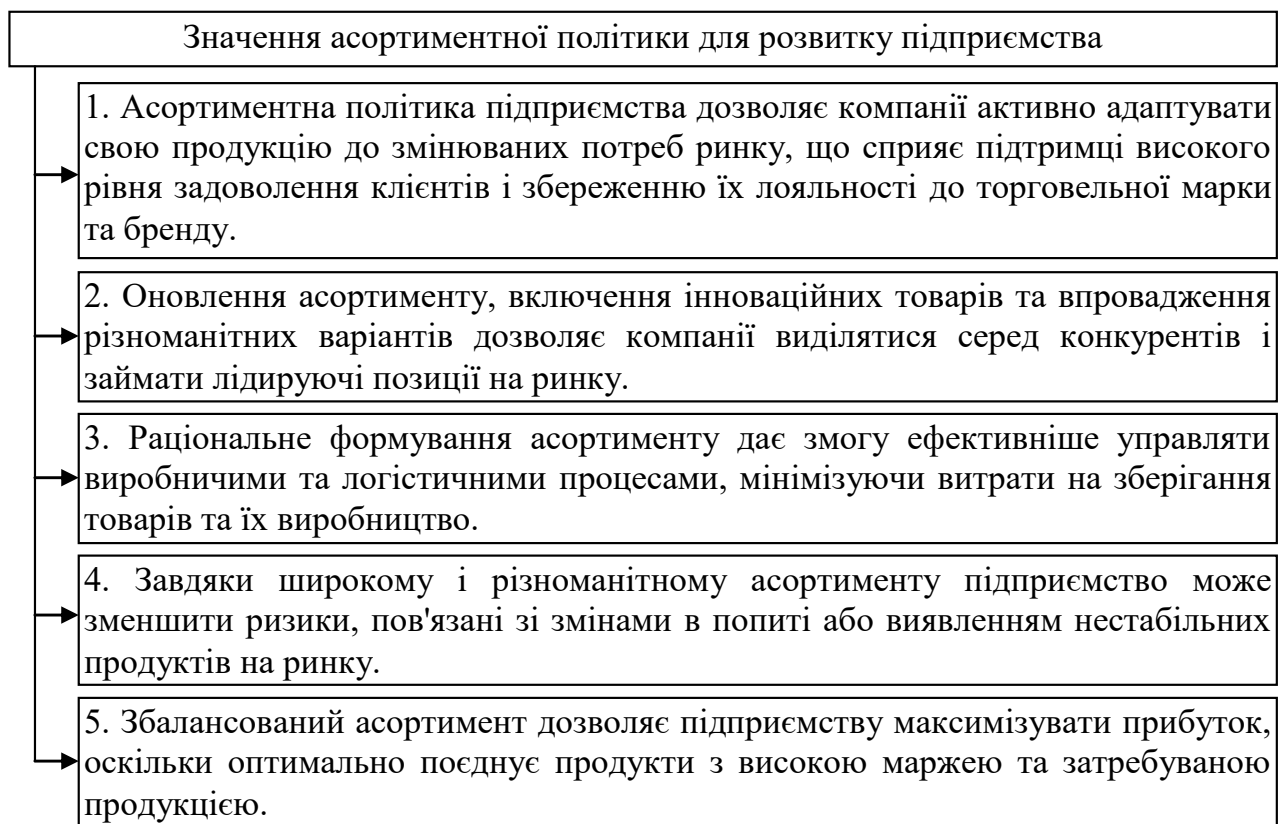


Рис. 1.1. Значення асортиментної політики для розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [69; 84]

Отже, асортиментна політика є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи його гнучкість, ефективність та здатність адаптуватися до змінних умов ринку.

Мета асортиментної політики полягає в оптимальному формуванні та управлінні товарним асортиментом підприємства для досягнення максимального задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності продукції та забезпечення стабільного фінансового результату. Вона спрямована на ефективне поєднання товарів з різними характеристиками, задоволення ринкових вимог, мінімізацію ризиків і витрат, а також на забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Завдання формування асортиментної політики підприємства спрямовані на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Основні завдання формування асортиментної політики підприємства включають [49]:

1. Задоволення потреб споживачів. Одна з головних цілей асортиментної політики полягає в тому, щоб продукція компанії відповідала вимогам та очікуванням цільової аудиторії, забезпечуючи її різноманітність та високу якість.

2. Оптимізація товарного портфеля. Це досягнення оптимального співвідношення між різними товарними групами, що дозволяє підприємству задовольняти потреби різних ринкових сегментів та мінімізувати невикористані запаси.

3. Підвищення конкурентоспроможності. Формування асортиментної політики має на меті включення інноваційних та унікальних товарів, що дозволяють компанії зайняти лідируючі позиції на ринку та відрізнитися від конкурентів.

4. Максимізація прибутку. Оскільки асортиментна політика визначає структуру товарів, що пропонуються на ринку, її мета - забезпечити баланс між високою маржею та попитом, що сприяє збільшенню фінансових результатів.

5. Управління життєвим циклом товарів. Одна з цілей асортиментної політики полягає в ефективному управлінні товарними позиціями на всіх етапах їх життєвого циклу, від впровадження нових продуктів до зняття з виробництва

застарілих.

6. Диверсифікація ризиків. За допомогою різноманітного асортименту підприємство може зменшити ризики, пов'язані з коливаннями попиту, змінами в економічній ситуації чи зовнішніх факторах.

7. Забезпечення гнучкості підприємства. Створення політики асортименту, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку та в умовах споживчих уподобань, що сприяє стійкості компанії до зовнішніх впливів.

В цілому, завдання асортиментної політики спрямовані на досягнення довгострокового успіху підприємства через балансування між потребами споживачів, економічною ефективністю та конкурентоспроможністю на ринку.

Необхідність визначення принципів формування асортиментної політики обумовлена важливістю створення ефективної стратегії для управління товарним асортиментом підприємства. Чітке розуміння основних принципів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкових умов і задовольняти потреби споживачів. Визначення таких принципів забезпечує оптимальне поєднання різних товарних груп, що сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності компанії. Тому формулювання принципів асортиментної політики є важливим етапом у стратегічному управлінні підприємством [4; 15].

Принципи формування асортиментної політики підприємства представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи формування асортиментної політики підприємства

Принцип	Загальна характеристика
1	2
Орієнтація на потреби споживачів	Асортимент має бути спрямований на задоволення актуальних потреб споживачів, що дозволяє збільшити лояльність клієнтів та попит на продукцію.
Адаптивність	Асортиментна політика повинна швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, в тому числі на зміни в потребах споживачів та конкурентному середовищі.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Оптимальність	Підприємство повинно підтримувати оптимальне співвідношення між кількістю товарів та їх рентабельністю, щоб максимізувати

	фінансові результати.
Диференціація	Формування асортименту з урахуванням різних сегментів споживачів і потреб ринку, що дозволяє знизити ризики та підвищити конкурентоспроможність.
Інноваційність	Включення нових товарів та технологій до асортименту для підтримки інтересу споживачів та забезпечення підприємства конкурентними перевагами.
Економічність	Збалансоване управління витратами на виробництво, зберігання та розподіл товарів для досягнення максимальної ефективності та рентабельності.
Збалансованість	Створення збалансованого асортименту з урахуванням ширини, глибини та висоти, щоб задовольняти різноманітні потреби споживачів та знижувати ризики.

Джерело: складено автором на основі [1; 12]

Визначені принципи допомагають підприємствам створювати ефективні асортиментні стратегії, що відповідають вимогам ринку та забезпечують довгостроковий успіх на конкурентному ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що асортиментна політика є ключовим елементом маркетингової стратегії підприємства, що визначає структуру і склад товарів, які пропонуються на ринку. Вона має значний вплив на конкурентоспроможність компанії, оскільки дозволяє забезпечити широкий вибір продукції, що відповідає вимогам різних сегментів споживачів. Основними завданнями асортиментної політики є задоволення потреб клієнтів, оптимізація витрат, підвищення ефективності та максимізація прибутку підприємства. Створення збалансованого асортименту сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з коливанням попиту на окремі товари та допомагає адаптуватися до змін ринкових умов. Правильно сформульована асортиментна політика дозволяє значно поліпшити взаємодію з клієнтами, покращуючи рівень їхньої лояльності та задоволення від використання продукції. Тому ефективне управління асортиментом є необхідною умовою для досягнення успіху на сучасному ринку.

1.2. Система управління асортиментною політикою підприємства

Системне управління асортиментною політикою підприємства є важливим елементом стратегії бізнесу, що визначає структуру та склад товарів, які підприємство пропонує на ринку. У сучасних умовах жорсткої конкуренції та постійних змін на ринку, підприємства повинні мати чітко організовану систему управління асортиментом для ефективного реагування на потреби споживачів і зміни в ринковому середовищі. Це дозволяє не лише оптимізувати витрати та знизити ризики, але й забезпечити стабільний попит на продукцію та підвищити лояльність клієнтів. Важливою складовою системного управління є регулярний моніторинг та аналіз асортименту, що дає змогу виявляти слабкі місця, адаптувати продукцію до змін споживчих уподобань і трендів [14].

Завдяки системному підходу можна розробити стратегію оптимізації товарної номенклатури, що сприяє зростанню ефективності виробництва та продажу. Системне управління асортиментом передбачає інтеграцію різних аспектів бізнесу, таких як маркетинг, логістика, фінанси та продажі, що дає можливість створювати злагоджену роботу підприємства. Такий підхід дозволяє не тільки покращити якість продукту, але й удосконалити процеси його виробництва та просування на ринок. В результаті, підприємство здатне швидко реагувати на зміни у попиті, впроваджувати інновації та досягати високих конкурентних переваг. Отже, системне управління асортиментною політикою є необхідним для забезпечення стійкості та успіху підприємства на довгострокову перспективу [1].

Система управління асортиментною політикою підприємства - це організована сукупність заходів, методів, інструментів і процесів, спрямованих на ефективне управління товарним асортиментом з метою забезпечення оптимального вибору товарів для споживачів, максимізації прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона охоплює такі елементи, як моніторинг ринку, аналіз потреб споживачів, планування, розробка стратегії формування асортименту, контроль за виконанням стратегії та

коригування асортименту на основі змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх факторах підприємства [9].

Ця система передбачає інтеграцію всіх ключових функцій підприємства, таких як маркетинг, логістика, фінанси та виробництво, для забезпечення узгодженого та ефективного управління асортиментом. Її основною метою є створення збалансованого асортименту, який відповідає вимогам ринку та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Система управління асортиментною політикою дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в споживчому попиті, інновації та конкурентні умови, що є критично важливим для успіху в умовах динамічного ринку.

Асортиментна політика на підприємстві будується враховуючи певні умови, а саме [11; 21]:

- споживачі постійно мають бажання отримати оновлений продукт, тому сучасним компаніям треба постійно бути на зв'язку у соціальних мережах, брати участь у соціальних програмах, бути корпоративно-соціально відповідальними та перш ніж зробити щось, добре подумати;

- проблеми із постійним оновленням асортиментної політики на підприємстві виникають через те, що неправильно проаналізований попит та його можливі зміни;

- конкуренція на внутрішньому ринку на дуже високому рівні, незважаючи на галузь в якій працює компанія, тому підприємства намагаються швидко реагувати на зміни потреб споживачів, але не завжди вміло та правильно, тому продукт може не приносити дохід.

Для досягнення ефективного сформованого та регульованого асортименту продукції потрібно на підприємстві впровадити систему управління асортиментною політикою. При реалізації продукту, спочатку необхідно проаналізувати товар за стратегією та кожною товарною групою. Отже, перед тим як сформулювати ефективну систему управління асортиментною політикою на підприємстві необхідно виконати наступні етапи [36]:

1. Формування загальної концепції управління асортиментною політикою

підприємства.

2. Розробка стратегії за кожною асортиментною групою підприємства.

Алгоритм формування та функціонування системи управління асортиментною політикою підприємства представлено на рис. 1.2.

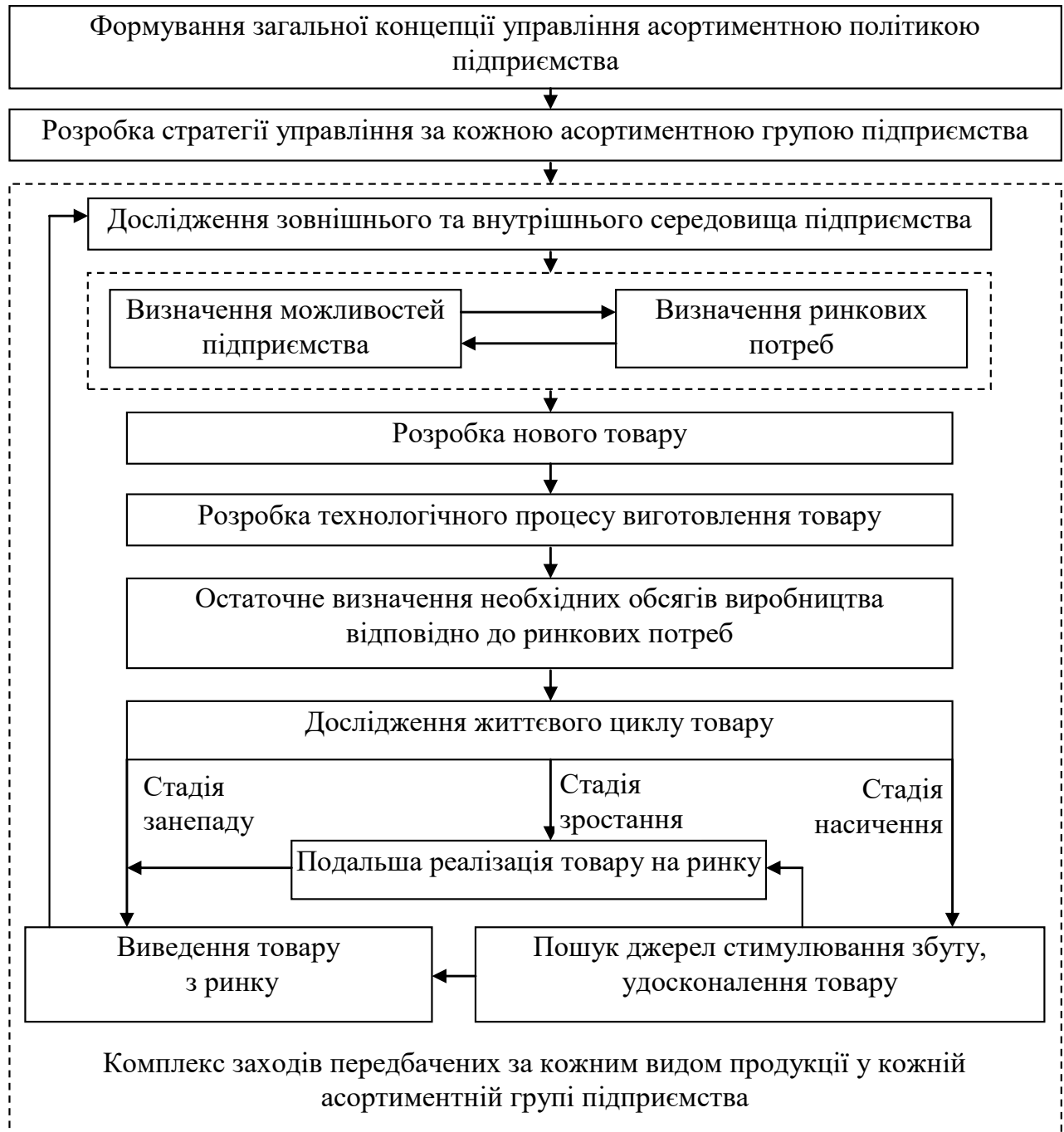


Рис. 1.2. Алгоритм формування та функціонування системи управління асортиментною політикою підприємства

Джерело: складено автором на основі [36]

Загалом реалізація концепції управління асортиментною політикою підприємства ґрунтується на розробці стратегії за кожною товарною групою. Її впровадження передбачає управління асортиментом продукції за етапами її життєвого циклу [42].

Більшість етапів процесу управління асортиментною політикою представляє низку обов'язкових важливих заходів. Важливим аспектом виступає аналіз потенційних та наявних споживачів, оскільки підприємству необхідно визначитися із цільовою аудиторією, для якої буде розроблятися та виготовлятися продукція. Складним завданням у цей момент постає сегментація споживачів, яка є процесом поділу ринку на більш дрібні частини, у кожній з яких споживачі характеризуються загальними перевагами, однаково реагують на однакові подразники й проявляють однотипні поведінкові реакції. Аналіз споживачів будується на даних, отриманих в результаті вивчення портрета споживача цільового сегмента. Для встановлення потреб використовують різні методики, зокрема це можуть бути: фокус-групи, анкетування, спостереження, інтерв'ю, інтернет-опитування. Однак потрібно зауважити, що не всі підприємства можуть дозволити собі застосування таких методів.

Наступний важливий моментом є дослідження конкурентних товарів. Складності на даному етапі можуть виникати через недостатню кількість необхідної інформації про певні товари [46].

Розробка продукції має враховувати результати проведеного дослідження споживчих уподобань, а також наявних у підприємства можливостей. Це складний процес, що припускає систематизацію інформації й виділення унікальних характеристик власного продукту, що дозволить йому посісти особливе місце.

Визначення обсягів виробництва має враховувати як можливості суб'єкта господарювання, так і наявні ринкові потреби. Складність у цей момент полягає у зваженому остаточному прийнятті рішення щодо частки кожного з товарів у кожній асортиментній групі задля запобігання перевиробництва, непостачання

необхідного обсягу продукції та оптимального задоволення наявного споживчого попиту [2].

Після виходу товару на ринок всі подальші дії щодо управління повинні базуватися на відстеженні стадій життєвого циклу кожного з видів продукції. Це пояснюється тим, що певний товар має індивідуальну тривалість цього циклу і прийняття управлінських рішень щодо нього повинне враховувати стадію, на якій перебуває продукція на даний момент. З одного боку, якщо спостерігається етап зростання, товар приносить підприємству дохід і керівництво може не приймати активних дій щодо просування на ринок. В свою чергу, на етапі насичення, як відомо, постає необхідність або застосування комплексу заходів задля створення умов подальшого просування товару на ринок за рахунок його удосконалення та стимулювання збуту, або поступового виведення з діючого асортименту [57].

Представлений алгоритм формування системи управління асортиментною політикою поєднує у собі всі основні підходи, що поширені в управлінській науці. Зокрема, відповідно до процесного підходу визначено перелік основних дій, що необхідні до здійснення при управлінні асортиментною політикою підприємства. Особливість системного підходу у даному випадку полягає у комплексному врахуванні необхідності реалізації заходів за кожним товаром у всіх без виключення асортиментних групах. Ситуаційний характер у запропонованому алгоритмі притаманний варіації управлінських впливів за результатами визначення стадій життєвого циклу продукції, що виступає основою прийняття рішень.

Залежно від розвитку діяльності на нижньому чи верхньому сегменті ринку, підприємство-виробник може формувати асортимент у таких напрямках (рис. 1.3) [47; 54]:

1. Вгору. Це стратегія, при якій підприємство розширює асортимент, випускаючи більш дорогі, преміальні або інноваційні товари. Підприємство орієнтується на забезпечення потреб висококласних споживачів, прагнучи задовольнити вимоги до якості, ексклюзивності та високих стандартів.

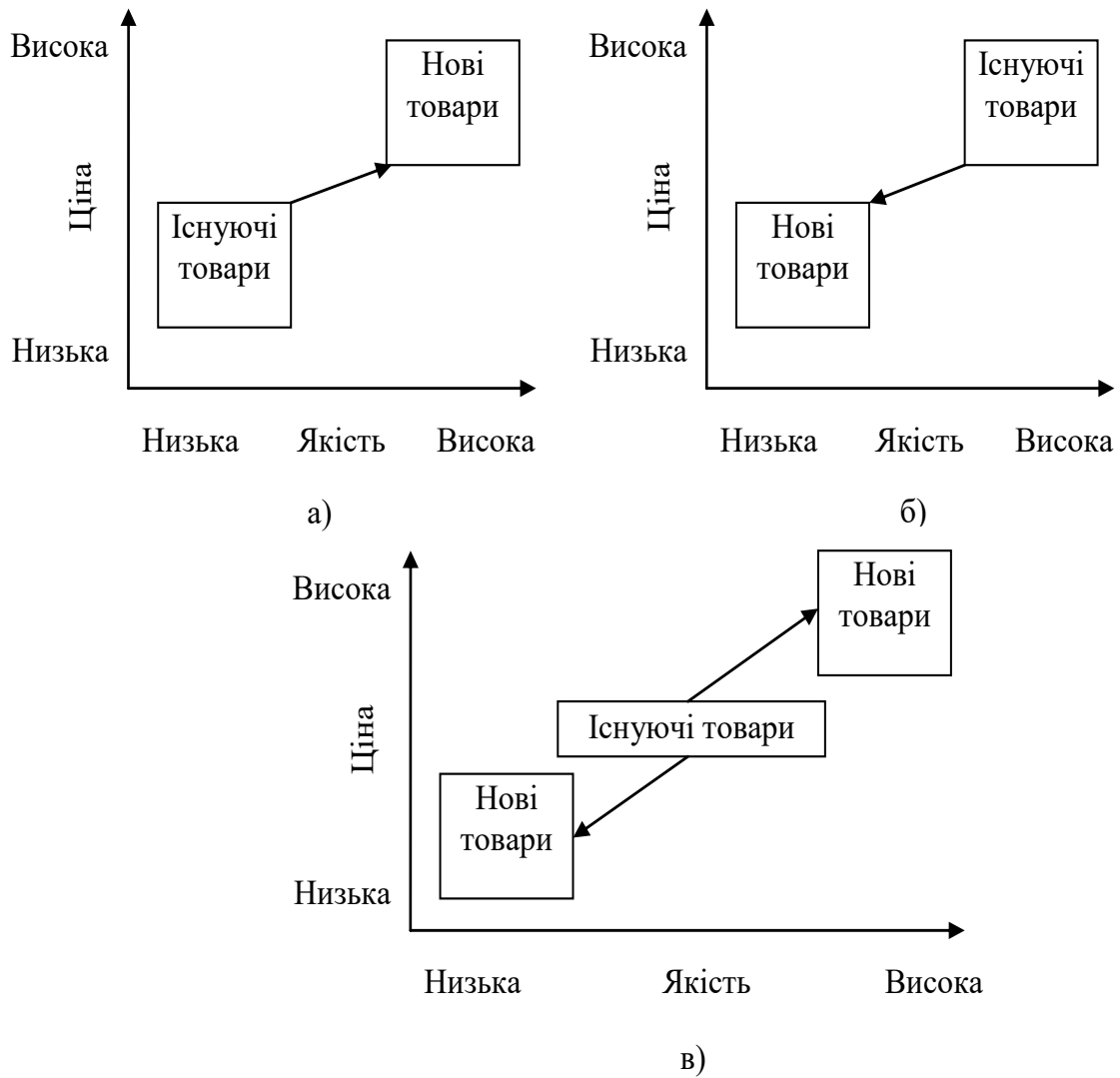


Рис. 1.3. Підходи до формування товарного асортименту

а – вгору; б – вниз; в – в обох напрямках одночасно

Джерело: складено автором на основі [47; 54]

Така політика дозволяє підприємству зайняти нішу на більш високому ціновому сегменті та збільшити маржу.

2. Вниз. У цьому випадку підприємство зменшує асортимент, пропонуючи більш доступні, бюджетні або спрощені варіанти товарів для споживачів з низьким рівнем доходу. Така стратегія дозволяє залучити більшу кількість покупців у сегменті середнього і низького доходу та отримати стабільний попит серед масових споживачів [47].

3. В обох напрямках одночасно. Це комбінована стратегія, при якій підприємство пропонує як преміум-продукцію для високоплатоспроможних

клієнтів, так і доступні варіанти для масового ринку. Такий підхід дозволяє охопити ширший сегмент споживачів, забезпечуючи конкурентні переваги на різних рівнях ринку, а також знижує ризики, пов'язані з залежністю від одного сегмента [54].

Залежно від розвитку діяльності на нижньому чи верхньому сегменті ринку підприємство-виробник може формувати асортимент у таких напрямках: вгору; вниз; в обох напрямках одночасно.

Методи формування асортиментної політики підприємства включають різні підходи, що дозволяють ефективно створювати та підтримувати товарний асортимент, який відповідає потребам споживачів, змінам на ринку та цілям підприємства [67; 81].

Основні методи формування асортиментної політики підприємства представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні методи формування асортиментної політики підприємства

Метод	Опис
1	2
Метод аналізу попиту	Аналізує попит на товари шляхом збору даних про потреби споживачів, що дозволяє підприємству формувати асортимент відповідно до актуальних вимог ринку.
Метод диверсифікації асортименту	Орієнтований на розширення асортименту за рахунок нових товарних груп або продуктів. Це дозволяє підприємству зайняти нові ринкові ніші або залучити інші сегменти споживачів.
Метод диференціації товарів	Передбачає створення різних варіантів товарів в асортименті, що задовольняють потреби різних сегментів ринку, наприклад, за якістю, ціною, дизайном.
Метод оптимізації асортименту	Оцінка поточного асортименту з метою визначення найприбутковіших товарів і скорочення малоприбуткових. Це дозволяє покращити ефективність асортименту.
Метод циклічності	Застосовується для формування асортименту, орієнтуючись на сезонні коливання попиту, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку.
Метод інновацій	Впровадження нових продуктів, технологій чи модифікацій у асортимент підприємства для залучення нових клієнтів і зміцнення позицій на ринку.
Метод моніторингу конкурентів	Спостереження за асортиментом конкурентів для визначення прогалин у власному асортименті та створення нових продуктів чи послуг, що вигідно відрізняються від конкурентів.
Метод аналізу життєвого циклу товарів	Визначення етапу життєвого циклу товару для оптимізації асортименту: оновлення продуктів на стадії спаду або зняття товарів, що більше не мають попиту.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Метод моделювання попиту	Використання статистичних або математичних моделей для прогнозування майбутнього попиту на товари, що дозволяє підприємству правильно управляти асортиментом.
Метод інтуїтивного формування асортименту	Використовує досвід і знання керівників для формування асортименту на основі їхнього розуміння ринку та власного досвіду, без детального аналізу.
Метод аналізу витрат і прибутковості	Формує асортимент на основі співвідношення витрат і доходів від продажу кожного товару, що дозволяє оптимізувати прибутковість асортименту підприємства.

Джерело: складено автором на основі [3; 14; 36; 44]

Використання сучасних інструментів управління асортиментною політикою підприємства є ключовим фактором для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Правильний вибір і ефективне застосування цих інструментів дозволяють адаптувати асортимент до змінюваних умов і потреб споживачів, що є важливим для досягнення довгострокового успіху. Інструменти управління асортиментною політикою допомагають оптимізувати витрати на виробництво та зберігання товарів, знижуючи невиправдані витрати і збільшуючи прибутковість

Систематизація інструментів управління асортиментною політикою підприємства представлена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Систематизація інструментів управління асортиментною політикою підприємства

Інструмент управління	Опис
1	2
Аналіз ринку	Дослідження ринкових тенденцій, потреб споживачів і конкурентної ситуації для визначення попиту на товари та можливостей для розширення асортименту.
Аналіз життєвого циклу товарів	Оцінка стадій життєвого циклу товарів для визначення, коли впроваджувати нові продукти або знімати з виробництва старі, що більше не відповідають попиту.
Сегментація споживачів	Розподіл споживачів на групи за різними критеріями (ціна, потреби, вік, регіон і т. д.) для оптимізації асортименту відповідно до їхніх вимог.
Цінова політика	Встановлення цін для різних товарів асортименту, що дозволяє забезпечити необхідну конкурентоспроможність та задоволення різних споживчих сегментів.

Продовження таблиці 1.4

1	2
Диверсифікація асортименту	Розширення асортименту за рахунок нових товарних груп або продуктів, які можуть допомогти підприємству зайняти нові ринкові ніші та залучити нових клієнтів.
Стратегії брендування	Формування бренду, що дозволяє створити впізнаваність серед споживачів і підвищити лояльність до товарів підприємства, одночасно розширюючи асортимент.
Промоційні заходи	Використання акцій, знижок, рекламних кампаній та інших методів стимулювання продажу для підтримки попиту на товари в асортименті.
Аналіз конкурентів	Вивчення асортименту конкурентів для виявлення нових можливостей і вдосконалення власного асортименту в умовах ринкової конкуренції.
Моделювання попиту	Використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту на продукцію, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та підтримувати необхідний рівень запасів.
Впровадження інновацій	Розробка нових продуктів або технологій для оновлення асортименту, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та відповідати на нові тренди.
Моніторинг і коригування асортименту	Постійне спостереження за змінами у попиті та ринковій ситуації, що дозволяє вчасно коригувати асортимент, додаючи або прибираючи товари.
Управління портфелем товарів	Використання методів управління портфелем для ефективного розподілу ресурсів між різними групами товарів, визначення їх пріоритетів і вартості для компанії.

Джерело: складено автором на основі [7;17; 62]

Таким чином, система управління асортиментною політикою підприємства є важливим інструментом, який дозволяє ефективно організувати процеси формування, оптимізації та розвитку асортименту продукції. Завдяки системному підходу до управління асортиментом підприємство здатне своєчасно адаптуватися до змін на ринку, що сприяє покращенню фінансових результатів. Така система включає в себе моніторинг товарів, аналіз попиту, прогнозування та розробку стратегій для підтримки конкурентних переваг. Важливим аспектом є інтеграція з іншими функціями підприємства, такими як маркетинг, виробництво і постачання, що дозволяє досягти максимальної ефективності. В умовах динамічного ринку система управління асортиментною політикою допомагає підприємствам оптимізувати витрати та мінімізувати ризики. Зрештою, правильно побудована система управління асортиментом є запорукою стабільного розвитку та успіху підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності функціонування системи управління асортиментною політикою підприємства

Діагностика та оцінювання ефективності функціонування системи управління асортиментною політикою підприємства є важливими інструментами для забезпечення його стабільного розвитку. Сучасний ринок характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами в споживчих уподобаннях, тому підприємства повинні регулярно аналізувати ефективність свого асортименту. Оцінювання дозволяє визначити сильні та слабкі сторони товарного портфеля, виявити перспективні напрями розвитку та уникнути ризиків, пов'язаних із зниженням попиту. Завдяки цьому підприємство може оперативно коригувати свою стратегію та адаптувати асортимент відповідно до ринкових тенденцій [62].

Діагностика допомагає оптимізувати витрати на виробництво, зберігання та реалізацію продукції, що сприяє підвищенню прибутковості бізнесу. Вона також дозволяє оцінити рівень задоволеності споживачів, що є ключовим фактором у формуванні лояльності до бренду. Використання сучасних методів аналізу, таких як ABC-, XYZ-аналіз, SWOT-аналіз та KPI-індикатори, забезпечує об'єктивність оцінки. Регулярний моніторинг показників ефективності сприяє підвищенню гнучкості управління асортиментною політикою. Важливим аспектом є інтеграція оцінювання з іншими управлінськими процесами, такими як маркетинг, логістика та фінанси. Таким чином, діагностика та оцінювання ефективності асортиментної політики є необхідними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Метою оцінки ефективності функціонування системи управління асортиментною політикою підприємства є визначення рівня відповідності асортиментної стратегії ринковим вимогам і забезпечення оптимальної структури товарного портфеля. Вона спрямована на виявлення сильних і слабких сторін у формуванні та реалізації асортиментної політики, що дозволяє

оперативно реагувати на зміни попиту [79].

Оцінка ефективності допомагає підприємству приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розширення, оновлення або скорочення асортименту, що сприяє підвищенню прибутковості. Важливим завданням є також ідентифікація потенційних ризиків та проблем, пов'язаних із нерівномірним розподілом ресурсів або низькою рентабельністю окремих товарних груп. Дослідження ефективності асортиментної політики дозволяє оптимізувати витрати на виробництво, зберігання та просування продукції. Крім того, оцінка дає змогу підвищити рівень задоволеності споживачів, що сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку. Таким чином, основна мета оцінки ефективності управління асортиментною політикою – це досягнення балансу між інтересами споживачів, фінансовими можливостями підприємства та динамікою ринкового середовища.

Завдання оцінки ефективності функціонування системи управління асортиментною політикою підприємства включають [67; 85]:

- аналіз відповідності асортименту ринковим потребам – визначення ступеня задоволення попиту споживачів та відповідності товарного портфеля сучасним тенденціям;

- оцінка фінансових показників асортиментної політики – аналіз прибутковості, рентабельності, товарообігу та витрат на виробництво та реалізацію продукції;

- визначення рівня конкурентоспроможності асортименту – порівняння товарного портфеля підприємства з пропозиціями конкурентів та оцінка його унікальності;

- ідентифікація сильних і слабких сторін асортиментної політики – виявлення переваг і недоліків у формуванні та управлінні асортиментом;

- оптимізація структури товарного портфеля – оцінка необхідності розширення, оновлення або скорочення асортименту для підвищення його ефективності;

- моніторинг життєвого циклу товарів – виявлення продукції, що перебуває

на різних етапах життєвого циклу, та прийняття відповідних управлінських рішень;

- оцінка ефективності застосовуваних методів та інструментів управління асортиментом – аналіз результативності стратегій, які використовує підприємство для управління товарним портфелем;

- визначення рівня задоволеності споживачів – дослідження відгуків клієнтів, рівня повторних покупок та загальної лояльності до продукції підприємства;

- розробка рекомендацій щодо вдосконалення асортиментної політики – формування пропозицій для покращення товарного портфеля відповідно до ринкових умов і стратегічних цілей підприємства.

Виконання цих завдань забезпечує ефективне управління асортиментом, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стабільний розвиток.

У сучасній економіці існує безліч підходів до оцінювання асортиментної політики підприємства, оскільки кожне підприємство має власні стратегічні цілі, ринкові умови та конкурентне середовище. Деякі підходи зосереджуються на фінансових показниках, таких як прибутковість, рентабельність і товарообіг, тоді як інші аналізують рівень задоволеності споживачів, конкурентоспроможність продукції та ефективність управлінських рішень. Значна увага приділяється оцінці життєвого циклу товарів, що дозволяє вчасно адаптувати асортимент до змін у попиті. Вибір методики оцінювання залежить від масштабів діяльності підприємства, галузевих особливостей та маркетингової стратегії. Комплексний підхід до аналізу асортиментної політики дає змогу враховувати не лише економічні показники, а й фактори споживчих переваг, тенденції ринку та можливості розвитку підприємства [49].

Ціковою та змістовною є типологія методів формування та оцінки сформованого асортименту на підприємстві, запропонована О.В. Клименко, що представлено на рис. 1.4.

Методи формування та оцінки асортименту продукції		
Стратегічні методи оцінки асортиментної стратегії		
Методи аналізу ринкової ситуації	Методи формування стратегії управління асортиментом	Методи оптимізації стратегії управління асортиментом
- SWOT-аналіз; - концепція життєвого циклу товару; - концепція кривої попиту; - модель п'яти сил конкуренції М. Портера	- матриця «продукт-ринок» І. Ансофа; - матриця Д.Абея, О.В. Клавдієвої, М. Ковальова; - матриця родових стратегій М. Портера	- матриця BCG; - матриця A.D.Little; - матриця Hofer / Schendel; - матриця GE/McKinsey; - матриця Shell/DPM
Тактичні методи оцінки асортиментної політики		
Методи визначення попиту	Методи економічного аналізу асортименту	Методи розробки плану продажів
- методи дослідження намірів споживачів; - експертні методи; - статистичні методи	- ABC – аналіз; - XYZ – аналіз; - матриця «Маркон»; - метод «Дібба-Сімкіна»	- лінійне програмування; - нелінійне програмування; - динамічне програмування; - методи стохастичної оптимізації

Рис. 1.4. Типологія методів формування та оцінки асортименту за О.В. Клименко

Джерело: складено автором на основі [2; 14]

На нашу думку, політика управління асортиментом базується на застосуванні різних методів, які дозволяють сформувати оптимальний товарний портфель, що визначає ефективність даного підходу. Для забезпечення ефективної товарної політики підприємства існує низка методів, серед яких, за думкою окремих вчених [12; 23; 45], можна виокремити тестування, аналіз ABC XYZ, статистичний, кабінетний, польовий, графічний, експертний, економіко-математичний, метод порівняння, матрицю БКГ, анкетування та сенсорний метод. Однак такий перелік не дає змоги чітко класифікувати ці методи за певними критеріями.

Пропонуємо поділ методів оцінювання асортиментної політики підприємства на три основні групи:

- методи, що дозволяють визначити споживчі переваги;
- методи економічного аналізу;
- методи портфельного аналізу.

Систематизація методів оцінювання ефективності системи управління асортиментною політикою підприємства представлена на рис. 1.5.

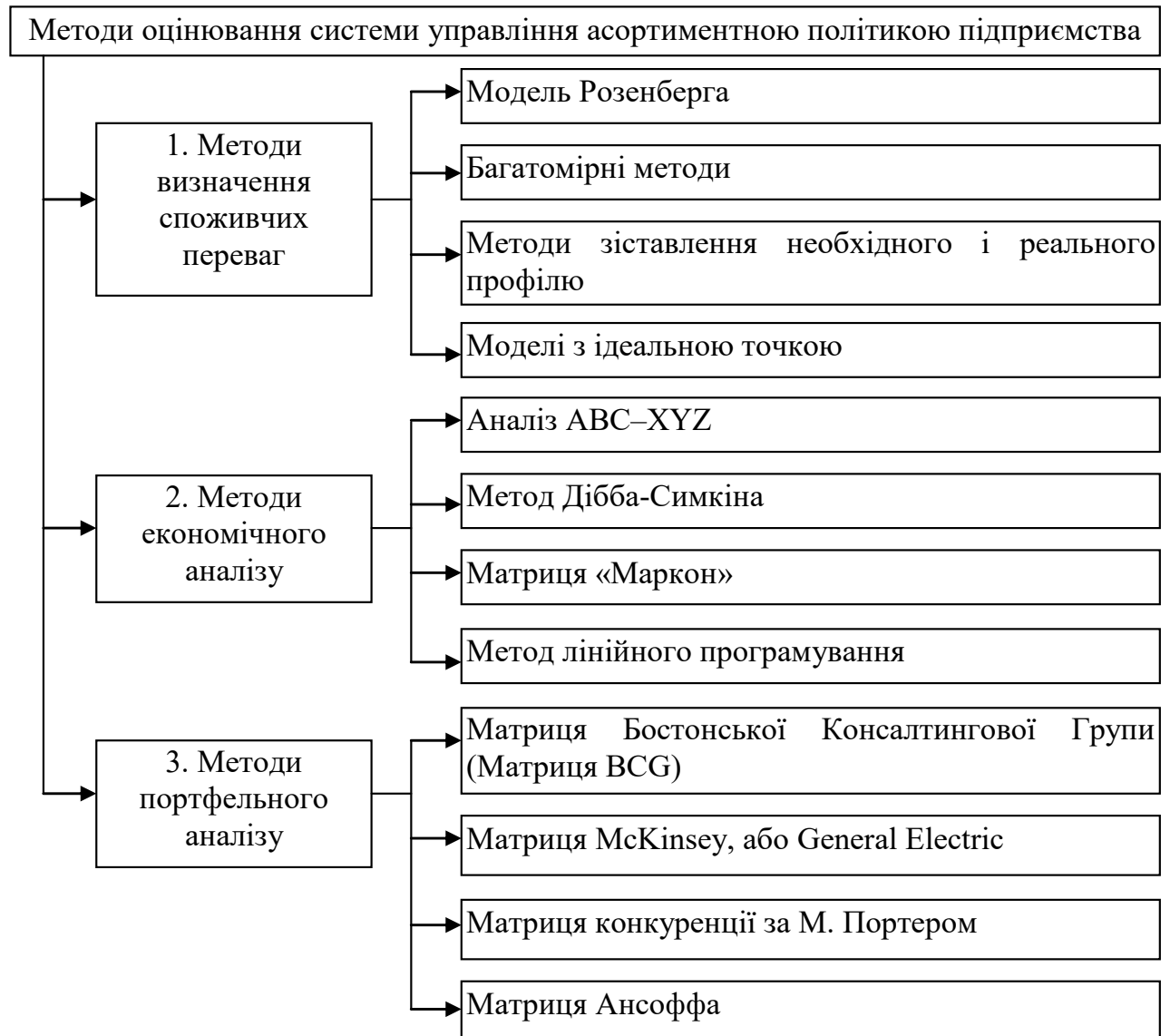


Рис. 1.5. Методи оцінювання системи управління асортиментною політикою підприємства

Джерело: запропоновано автором

До першої групи відносяться методи, спрямовані на оцінку запитів і потреб споживачів.

Модель Розенберга, також відома як модель «ідеальної точки» або модель «продукт – ринок», ґрунтується на припущенні, що споживачі оцінюють товари залежно від їхньої здатності задовольняти потреби. Вона виражається через формулу [1]:

$$A_j = \sum_{i=1}^n V_i I_{ij} \quad (1.1)$$

де A_j – суб'єктивна придатність продукту (ставлення до продукту); V_i – важливість мотиву для споживача; I_{ij} – об'єктивна оцінка придатності продукту j для задоволення мотиву i ; n – кількість мотивів.

Проте застосування цієї моделі на практиці має певні труднощі. Зокрема, важко чітко визначити ключові мотиви, які впливають на сприйняття продукту. Крім того, дані опитувань не завжди дають змогу зрозуміти, які саме характеристики товару потребують коригування.

До багатовимірних методів аналізу, які використовуються для ухвалення маркетингових рішень, належать факторний та кластерний аналізи. Вони дають змогу вивчати взаємозв'язок між різними змінними, наприклад, визначати вплив технічного рівня товару, його ціни, конкурентоспроможності та витрат на рекламу на обсяги продажів.

Ще одним підходом є метод порівняння очікуваного та реального профілю товару. Він дозволяє визначити розбіжності між тим, що споживачі очікують від продукту, і тим, як вони його фактично сприймають, після чого будується два профілі для аналізу [15].

Моделі з ідеальною точкою базуються на концепції ідеального рішення, де припускається існування точки, у якій всі критерії досягають свого оптимального значення (так званий принцип Джофріона).

До методів економічного аналізу належать різні підходи, зокрема ABC–XYZ-аналіз. Цей метод передбачає ранжування об'єктів дослідження на основі вибраних показників. Він базується на принципі Парето, згідно з яким 20% товарів забезпечують 80% обігу. Тому підприємствам варто зосереджувати свої

ресурси на найважливіших позиціях, а не на великій кількості менш значущих товарів [15].

За допомогою АВС-аналізу визначається рейтинг продукції всередині групи, що аналізується, а на його основі ухвалюються рішення щодо коригування та розвитку товарного асортименту. Цей метод дозволяє класифікувати ресурси компанії відповідно до їхньої важливості, а також групувати товари за рівнем їхнього впливу на загальний фінансовий результат.

Метод АВС–XYZ також допомагає визначати значущість товарних груп, встановлювати нормативи запасів та частоту поповнення товару. В межах XYZ-класифікації: клас X – товари з постійним попитом; клас Y – товари з прогнозованими коливаннями попиту; клас Z – товари з нерегулярним споживанням, попит на які важко передбачити.

Класифікація товарів підприємства за їх прибутковістю методом АВС-XYZ аналізу представлена на рис. 1.6.

	А	В	С
X	AX Висока прибутковість. Регулярність продажів (закупівель). Високий рівень прогнозованості продажу	BX Середня прибутковість. Регулярність продажів (закупівель). Високий рівень прогнозованості продажу	CX Низька прибутковість. Регулярність продажів (закупівель). Високий рівень прогнозованості продажу
Y	AY Висока прибутковість. Періодичність продажів (закупівель). Середній рівень прогнозованості продажу	BY Середня прибутковість. Періодичність продажів (закупівель). Середній рівень прогнозованості продажу	CY Низька прибутковість. Періодичність продажів (закупівель). Середній рівень прогнозованості продажу
Z	AZ Висока прибутковість. Нерегулярність продажів (закупівель). Низький рівень прогнозованості продажу	BZ Середня прибутковість. Нерегулярність продажів (закупівель). Низький рівень прогнозованості продажу	CZ Низька прибутковість. Нерегулярність продажів (закупівель). Низький рівень прогнозованості продажу

Рис. 1.6. Класифікація товарів підприємства за їх прибутковістю
методом АВС-XYZ аналізу

Джерело: складено автором на основі [3; 6]

Метод Дібба-Симкіна. Цей метод допомагає визначити ключові напрями розвитку товарних груп, встановити пріоритети в асортименті та оцінити ефективність його структури. Він базується на аналізі динаміки продажів і собівартості продукції, при цьому враховуються лише змінні витрати, без урахування постійних. Товари класифікуються відповідно до їхнього обсягу продажів у грошовому вираженні та внеску у покриття витрат, що дозволяє ухвалювати зважені рішення щодо оптимізації асортиментної політики підприємства [21].

Матриця «Маркон». Ця методика є простою аналітичною структурою, яка поєднує дані, важливі для поточного й стратегічного управління. Всі вихідні показники поділяються на дві групи [48]:

- якісні – характеристики товарів, що визначають їх основні властивості;
- кількісні – економічні показники, які оцінюють ефективність товарного портфеля.

Основними параметрами аналізу є [60]:

- 1) загальна валова маржа (MCU);
- 2) маржинальний дохід або прибуток (МСА);
- 3) валова маржа на одиницю продукції;
- 4) відсоток валової маржі (МСІ).

Характеристики зон матриці «Маркон» представлено на рис. 1.7.

Q, P, C	111	110	101	100	011	010	001	000
A, U, I								
111	Висока маржинальність Великі обсяги				Висока маржинальність Малі обсяги			
110								
101								
100								
011	Низька маржинальність Великі обсяги				Низька маржинальність Низькі обсяги			
010								
001								
000								

Рис. 1.7. Характеристики зон матриці «Маркон»

Джерело: складено автором на основі [51; 64]

Головна перевага цього підходу – можливість одночасного використання всіх ключових показників (обсягу продажів, маржі, запасів тощо) для проведення глибокого маркетингового аналізу асортименту [64].

Метод лінійного програмування. Лінійне програмування є одним із найпоширеніших методів у сфері економічних досліджень, оскільки забезпечує зрозумілість та наочність інтерпретації результатів. Він допомагає підприємству ухвалювати оптимальні рішення в умовах обмежених ресурсів. Суть цього методу полягає у визначенні максимального або мінімального значення цільової функції за наявних обмежень, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси.

До третьої групи методів належать підходи, які оцінюють життєвий цикл товару та аналізують товарний портфель підприємства. Основна концепція портфельного аналізу базується на визначенні етапів життєвого циклу продукції, що дозволяє ухвалювати стратегічні рішення щодо розвитку асортименту.

Матриця BCG (Бостонської Консалтингової Групи). Це класичний інструмент для аналізу товарного портфеля, який допомагає оцінити життєвий цикл продуктів компанії. Вона базується на двох ключових показниках [48; 84]:

- відносна частка ринку – характеризує позицію компанії на ринку;
- темпи зростання продажів – показують перспективи розвитку конкретного товару.

Матриця BCG дозволяє визначити пріоритети щодо кожної товарної групи та приймати стратегічні рішення щодо їх подальшого розвитку або вилучення з асортименту.

Матриця McKinsey (General Electric). Ця модель застосовується для глибшого аналізу ринкової ситуації в рамках концепції «привабливість ринку – конкурентоспроможність». На відміну від матриці BCG, вона враховує більшу кількість факторів, що впливають на розробку стратегії компанії. Методика базується на суб'єктивних оцінках конкурентоспроможності та ринкової привабливості, що можуть не завжди точно відповідати реальним умовам. Завдяки цій матриці компанії можуть більш детально розробляти стратегії оптимізації асортименту та розподілу ресурсів [74].

Матриця конкуренції за М. Портером. Цей метод ґрунтується на тому, що для досягнення високої рентабельності підприємство повинно мати конкурентні переваги на ринку. При цьому як великі компанії, так і вузькоспеціалізовані підприємства можуть досягти стабільного рівня прибутковості.

Відповідно до моделі конкуренції, запропонованої Майклом Портером, підприємство може обрати одну з трьох ключових стратегій для досягнення успіху [85]:

1. Лідерство за витратами – мінімізація витрат для отримання конкурентної переваги.
2. Диференціація – створення унікальної продукції або послуг, які виділяються на ринку.
3. Концентрований маркетинг – фокусування на певному сегменті ринку з метою задоволення його специфічних потреб.

Обрання правильної стратегії дозволяє підприємству зміцнити свої позиції, збільшити прибутковість і досягти стійкої конкурентної переваги.

Матриця Ансоффа (поруч з назвою портфельна матриця «товар/ринок» або «продукт/ринок») є одним з найпоширеніших інструментів стратегічного планування, що дозволяє вибрати найбільш відповідну маркетингову стратегію в залежності від ринкових умов.

Основна ідея цієї матриці полягає в тому, що існує взаємозв'язок між товарами підприємства (як наявними, так і новими) і ринками збуту (як наявними, так і новими). Тому компанія може обрати кілька стратегій зростання, комбінуючи існуючі та нові товари з наявними чи новими ринками.

Портфельна матриця «Матриця Ансоффа» представлена у табл. 1.5.

Матриця Ансоффа має дві осі [68]:

1. Горизонтальна вісь – товари, поділені на «старі» (існуючі) та «нові» (нові продукти чи послуги).

Таблиця 1.5

Портфельна матриця «Матриця Ансоффа»

Ринок / Товар	Старий товар	Новий товар
---------------	--------------	-------------

Старий ринок	Проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

Джерело: складено автором на основі [68]

2. Вертикальна вісь – ринки, які також поділяються на «старі» (існуючі ринки) та «нові» (нові ринки збуту).

Ця матриця допомагає вибрати найбільш ефективні стратегії для розвитку підприємства, орієнтуючи компанію на досягнення зростання через нові можливості на існуючих або нових ринках.

Отже, наведена класифікація дозволяє об'єктивно розподілити методи формування товарної політики за різними ознаками, такими як виявлення споживчих переваг (аналіз попиту та пропозиції), економічний аналіз (математичні методи) та портфельний аналіз (об'ємний аналіз з подальшим визначенням стратегії асортименту).

Це дає можливість перейти до наступного завдання - аналізу методів асортиментної політики за критеріями управлінської ефективності. Для оцінки ефективності управління асортиментною політикою необхідно встановити критерії та показники, за якими проводиться оцінка. Критерії є загальними характеристиками результатів управлінської діяльності, а показники - конкретними результатами роботи управлінського апарату, які є підлеглими критеріям та основою для їх визначення [85].

Для формування критеріїв ефективності ми використовували управлінську оцінку ефективності, що включає три основні аспекти [52]:

1. Економічний критерій, який оцінює економічні результати діяльності організації при певній системі управління;

2. Організаційний критерій, що характеризує якість організації, її систему управління, здатність приймати управлінські рішення, а також реагувати на стреси, конфлікти, зміни в організації;

3. Соціальний критерій, який відображає вплив менеджменту на професійні характеристики працівників, вплив на досягнення виробничих результатів та

задоволення потреб ринку (наприклад, продуктивність праці, рівень задоволення споживачів, ефективність використання заробітної плати).

На основі класифікації методів формування асортименту, описаних раніше, складена табл. 1.6., що враховує параметри, використовувані в кожному методі, та управлінську оцінку ефективності.

Таблиця 1.6

Аналіз методів оцінювання асортиментної політики за управлінськими
критеріями ефективності

Назва групи	Методи, що входять до групи	Критерії методу	Управлінська оцінка критеріїв
1	2	3	4
Методи виявлення споживчих переваг	Модель Розенберга	Мотиви споживачів	Соціальна, економічна
	Багатомірні методи	Технічний рівень, ціна, конкурентоздатність, витрати на рекламу тощо	Соціальна, економічна, організаційна
	Методи зіставлення необхідного і реального профілю	Реальний та очікуваний попит	Соціальна
	Моделі з ідеальною точкою	«Ідеальна точка»	Економічна
Методи економічного аналізу	Аналіз ABC–XYZ	Витрати, прибуток, товарообіг	Економічна
	Дібба-Симкіна	Дані про динаміку продажів і собівартості продукції (включаючи тільки змінні витрати без обліку постійних витрат)	Економічна, соціальна
	Матриця Маркон	Загальна валова маржа, маржинальний дохід, або маржинальний прибуток, валова маржа на одиницю продукту, відсоток валової маржі	Економічна, соціальна
	Лінійне програмування	Максимум випуску продукції, максимум прибутку, мінімум виробничих витрат тощо	Економічна
Методи портфельного аналізу	Матриця BCG, адаптована матриця BCG	Відносна частка ринку, швидкість зростання обсягів продажу на конкретному ринку	Економічна, організаційна

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
	Матриця General Elektrik, або McKinsey	Критерії конкурентоздатності та привабливості	Організаційна, економічна, соціальна
	Матриця	Частка на ринку та рентабельність	Організаційна,

	конкуренції за М. Портером		економічна, соціальна
	Матриця «Товар-ринки» за І. Ансоффом	Товар, ринки	Організаційна, економічна, соціальна

Джерело: складено автором на основі [52; 64]

Як показує табл. 1.6, не всі методи повною мірою відповідають управлінським критеріям, оскільки більшість з них орієнтовані тільки на економічну оцінку. Ігнорування соціальних і організаційних аспектів порушує основний принцип управління, який вимагає комплексного підходу, що охоплює всі сторони ефективності. Найкраще з управлінської точки зору працюють методи портфельного аналізу. Тому компанії, які використовують ці методи для управління асортиментною політикою, здобувають стратегічну перевагу на змінному ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що комплексна оцінка ефективності функціонування системи управління асортиментною політикою підприємства є необхідною для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності компанії. Вона дозволяє врахувати всі аспекти діяльності підприємства, зокрема економічний, організаційний та соціальний, що є важливими для формування стратегії управління асортиментом. Без такої оцінки неможливо об'єктивно визначити слабкі місця в управлінні і внести відповідні корективи для підвищення ефективності. Оцінка ефективності допомагає своєчасно адаптувати стратегію управління асортиментом до умов ринку, що постійно змінюються. Такий підхід сприяє оптимізації товарного портфеля і підвищенню прибутковості компанії. Загалом, комплексна оцінка є ключем до успішного функціонування та сталого розвитку підприємства в умовах високої конкуренції.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства є важливим елементом стабільного розвитку компанії в умовах сучасного ринку. В умовах швидких змін в економічному середовищі, розвитку технологій і підвищеної конкуренції підприємства повинні дотримуватися чітких правових норм для ефективного управління своїм асортиментом. Законодавче регулювання дозволяє визначити межі та умови, в яких компанія може здійснювати свою діяльність, що безпосередньо впливає на прийняття стратегічних рішень. Без належного нормативно-правового забезпечення підприємства можуть стикнутися з правовими ризиками, що негативно позначиться на їх діяльності. Однією з ключових задач є забезпечення прозорості в процесі формування асортиментної політики, що забезпечить дотримання прав споживачів і захист інтересів підприємства. Важливою складовою є також відповідність асортименту законодавчим вимогам у сфері безпеки продукції та її сертифікації. Нормативно-правове забезпечення дозволяє підприємствам узгоджувати свої інтереси з державними та регулюючими органами, що сприяє розвитку ринкових відносин і створенню сприятливого бізнес-клімату.

Правова основа також визначає методи взаємодії з партнерами, постачальниками та споживачами, що є важливим фактором для стабільної роботи на ринку. Відповідно до вимог законодавства, підприємства мають можливість ефективно адаптувати свою товарну політику під сучасні умови і потреби споживачів. Таким чином, належне нормативно-правове забезпечення є необхідним для досягнення високої ефективності управління асортиментною політикою підприємства.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства охоплює кілька важливих аспектів, які забезпечують стабільність, прозорість і відповідність діяльності законодавчим

вимогам. Наведемо основні з них:

1. Регулювання прав власності на продукцію. Нормативно-правова база визначає умови власності на товарні позиції, що входять до асортименту підприємства, а також правила їхнього виробництва, обігу та продажу. Це включає захист прав інтелектуальної власності, патентів, торгових марок та інших прав, що стосуються товарів, які пропонуються на ринку.

2. Сертифікація і стандартизація продукції. Важливим аспектом є відповідність асортименту нормативним стандартам якості та безпеки продукції, передбаченим державними органами. Підприємства повинні дотримуватися вимог сертифікації продукції відповідно до національних або міжнародних стандартів, що забезпечує відповідність товарів вимогам споживачів і державним нормативам.

3. Захист прав споживачів. Нормативно-правові акти визначають права споживачів на отримання продукції, яка відповідає вимогам якості та безпеки, а також передбачають механізми захисту їхніх інтересів у разі порушення умов договору чи дефектної продукції. Це включає організацію гарантій, повернення та обміну товару, а також чітке інформування споживачів про склад, терміни придатності та умови експлуатації продукції.

4. Екологічні вимоги. Важливим аспектом нормативно-правового забезпечення є регулювання екологічних вимог щодо продукції, особливо якщо йдеться про асортимент, що впливає на навколишнє середовище. Законодавство передбачає вимоги до використання екологічно чистих матеріалів, утилізації відходів виробництва та інші екологічні стандарти, яким повинні відповідати товари підприємства.

5. Антимонопольне законодавство. Для забезпечення чесної конкуренції та уникнення монополізації ринку, підприємства повинні дотримуватись антимонопольного законодавства при формуванні асортименту та взаємодії з постачальниками. Це включає правила щодо обмеження антиконкурентних практик, таких як ценова змова чи неправомірне обмеження доступу на ринок.

6. Податкове регулювання. Податкові норми також мають значення при

управлінні асортиментною політикою, оскільки впливають на стратегію ціноутворення, визначення податків на продукцію, врахування витрат на виробництво та постачання товарів.

7. Законодавство про рекламу і маркетинг. Для формування асортименту підприємствам важливо дотримуватися норм, що регулюють рекламу та маркетингові комунікації. Це включає обмеження на рекламу певних видів товарів, вимоги щодо правдивості та точності рекламної інформації, а також специфікації щодо етики рекламних кампаній.

8. Трудове законодавство. Управління асортиментною політикою також пов'язане з виконанням вимог трудового законодавства при наймі працівників, які займаються розробкою, виробництвом і реалізацією товарів. Це включає норми щодо умов праці, оплати, робочий час і права працівників на безпечне середовище.

Нормативно-правове забезпечення в цілому визначає рамки діяльності підприємства, що забезпечує не лише його правову безпеку, а й стабільність у взаємодії з іншими учасниками ринку.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства узагальнено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління
асортиментною політикою підприємства

Назва закону	Питання, що регулює
1	2
Закон України «Про захист прав споживачів» [26]	Регулює права споживачів, включаючи правила повернення товарів та їх відповідність заявленим характеристикам.
Закон України «Про рекламу» [32]	Визначає вимоги до реклами товарів і послуг, а також обмеження на поширення неправдивої чи шкідливої реклами.
Закон України «Про стандартизацію» [33]	Встановлює правила щодо стандартизації продукції, її характеристик і безпеки.
Закон України «Про захист економічної конкуренції» [25]	Визначає умови конкуренції на ринку, що важливо для розробки товарної політики, ціноутворення та позиціонування товарів.

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [27]	Регулює зовнішню торгівлю, що безпосередньо впливає на товарну політику підприємств, які працюють на міжнародних ринках.
---	--

Продовження таблиці 1.7

1	2
Закон України «Про ціни і ціноутворення» [35]	Встановлює правила і методи ціноутворення, які важливі для управління товарною політикою підприємства.
Закон України «Про екологічну експертизу» [24]	Регулює екологічні стандарти для товарів та виробничих процесів, що необхідно враховувати при розробці товарної політики.
Закон України «Про інноваційну діяльність» [29]	Визначає правові та організаційні засади інноваційної діяльності, підтримує розвиток інновацій.
Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» [30]	Регулює патентування винаходів та корисних моделей, забезпечує захист інтелектуальної власності.
Закон України «Про авторське право і суміжні права» [23]	Захищає авторські права на наукові та технічні розробки, забезпечує правову охорону творчих продуктів.
Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» [34]	Встановлює вимоги до технічних регламентів, процедури оцінки відповідності продукції.
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [28]	Визначає правові основи інвестиційної діяльності, в тому числі в інноваційні проекти.
Закон України «Про природні монополії» [31]	Регулює діяльність природних монополій, що впливають на розвиток продуктових інновацій в певних секторах.

Джерело: складено автором на основі [3; 6]

Необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення управління асортиментною політикою підприємств обумовлена кількома важливими факторами [12; 42]:

- змінами в економічному середовищі. Швидкі зміни в умовах ринку, технологічні інновації та глобалізація вимагають постійного оновлення нормативно-правових актів для забезпечення відповідності сучасним вимогам і стандартам;

- ускладненням конкурентного середовища. Підприємства змушені діяти в умовах жорсткої конкуренції, де асортиментна політика є одним із ключових факторів успіху. Наявність чітко визначених правових норм допомагає створювати прозорі умови для розвитку конкурентних переваг;

- забезпеченням прав споживачів. Важливою причиною є потреба в захисті прав споживачів, оскільки відповідність продукції стандартам якості та безпеки повинна бути гарантована законодавчо. Це забезпечує довіру до підприємства та

його продукції на ринку;

- екологічними вимогами. Врахування екологічних стандартів стає все більш актуальним, тому потрібне вдосконалення нормативно-правових норм для забезпечення сталого розвитку підприємств, мінімізації їх впливу на навколишнє середовище і відповідності міжнародним еколого-правовим стандартам;

- інноваційними вимогами. Розвиток нових технологій і продуктів вимагає адаптації правових норм до нових видів продукції та процесів, що з'являються на ринку. Тому необхідно оновлювати законодавчі акти для забезпечення належного правового забезпечення інновацій;

- динамічними змінами в законодавстві. Постійно змінюються податкові, трудові та інші закони, що впливають на асортиментну політику підприємств. Оновлення нормативно-правової бази дозволяє адаптуватися до нових вимог і мінімізувати ризики для підприємств;

- міжнародними стандартами та угодами. Для забезпечення ефективної діяльності на міжнародних ринках підприємства повинні відповідати не лише національним, а й міжнародним правовим вимогам. Тому необхідне гармонізування національних норм із міжнародними стандартами для забезпечення конкурентоспроможності продукції на глобальному рівні.

Таким чином, удосконалення нормативно-правового забезпечення управління асортиментною політикою підприємств є важливим кроком для забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємств у швидко змінюваному бізнес-середовищі.

Інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства – це сукупність інформаційних ресурсів, технологій, методів та процедур, що забезпечують ефективне планування, аналіз, реалізацію та контроль асортиментної політики підприємства. Воно включає в себе як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації, які необхідні для прийняття обґрунтованих рішень щодо формування, управління та оновлення асортименту товарів чи послуг [36].

Основні аспекти інформаційного забезпечення включають [2; 14]:

1. Збір та обробка даних про ринок. Інформація про попит і пропозицію на ринку, тенденції споживчого попиту, конкурентні пропозиції, ціни, а також зміни в законодавстві, які можуть впливати на асортимент.

2. Аналіз внутрішніх даних підприємства. Включає аналіз виробничих потужностей, логістичних можливостей, рівня якості продукції, витрат на виробництво та збут, а також ефективності використання наявних ресурсів.

3. Інформаційні системи та технології. Використання сучасних інформаційних технологій, програмного забезпечення та систем для автоматизації збору, обробки та аналізу даних, що стосуються асортиментної політики, таких як ERP-системи, CRM-системи, бази даних.

4. Прогнозування та планування. Інформаційне забезпечення передбачає наявність інструментів для прогнозування майбутніх змін на ринку та планування асортименту на основі аналізу тенденцій, сезонних коливань, зміни споживчих вподобань.

5. Моніторинг та оцінка ефективності. Включає створення системи показників для оцінки результативності асортиментної політики, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію підприємства та реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх умов.

Отже, інформаційне забезпечення є основою для ефективного управління асортиментною політикою, оскільки воно дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку, забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Системи інформаційного забезпечення управління товарним асортиментом підприємств включають широкий спектр інструментів і технологій, які допомагають у процесі прийняття рішень, формуванні та оновленні асортименту, а також аналізі його ефективності. Наведемо кілька основних систем, що можуть бути використані для цих цілей [10; 43]:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Це інтегровані інформаційні системи, які об'єднують усі основні бізнес-процеси підприємства, включаючи управління асортиментом, постачанням, виробництвом і збутом. ERP-системи

дозволяють автоматизувати і контролювати всі етапи життєвого циклу товару, забезпечуючи доступ до актуальної інформації про наявність товарів, витрати на виробництво та інші важливі показники.

2. CRM-системи (Customer Relationship Management). Ці системи орієнтовані на управління відносинами з клієнтами, зокрема збір та аналіз даних про їхні вподобання, історію покупок і взаємодію з підприємством. CRM дозволяє прогнозувати зміни в попиті, адаптувати асортимент до потреб споживачів та покращувати обслуговування.

3. Системи управління ланцюгом постачання (Supply Chain Management, SCM). Ці платформи допомагають управляти потоками матеріалів, готової продукції та запасів. SCM-системи забезпечують своєчасну доставку товарів, а також оптимізацію запасів, що є важливим аспектом для формування ефективного асортименту.

4. Мобільні платформи для управління асортиментом. У разі, коли підприємство працює в режимі реального часу або з великою кількістю філій і складів, мобільні додатки та платформи дозволяють персоналу мати доступ до даних про товарний асортимент, його кількість, стан запасів та інші ключові параметри безпосередньо на місцях.

Таким чином, використання цих систем допомагає підприємствам забезпечити ефективне управління товарним асортиментом, що дозволяє оптимізувати витрати, зменшити ризики та підвищити рівень задоволення потреб споживачів. Системи інформаційного забезпечення управління товарним асортиментом є ключовими інструментами для ефективного формування, оновлення та аналізу асортименту підприємства. Ці технології сприяють зниженню витрат, покращенню обслуговування клієнтів та адаптації до змін на ринку. Вони надають підприємствам можливість приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних та глибокого аналізу. Інтеграція сучасних інформаційних систем забезпечує конкурентні переваги і сприяє сталому розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління асортиментною політикою підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що асортиментна політика – це комплекс стратегічних і тактичних рішень підприємства, спрямованих на формування, управління та оптимізацію товарного асортименту з урахуванням ринкових тенденцій, потреб споживачів і конкурентного середовища, з метою підвищення прибутковості, забезпечення стійкого розвитку та зміцнення позицій на ринку. Асортиментна політика відіграє ключову роль у маркетинговому комплексі підприємства, оскільки визначає структуру та різноманітність товарної пропозиції.

2. Встановлено, що асортиментна політика є ключовим елементом маркетингової стратегії підприємства, що визначає структуру і склад товарів, які пропонуються на ринку. Вона має значний вплив на конкурентоспроможність компанії, оскільки дозволяє забезпечити широкий вибір продукції, що відповідає вимогам різних сегментів споживачів. Основними завданнями асортиментної політики є задоволення потреб клієнтів, оптимізація витрат, підвищення ефективності та максимізація прибутку підприємства. Створення збалансованого асортименту сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з коливанням попиту на окремі товари та допомагає адаптуватися до змін ринкових умов.

3. Узагальнено, що система управління асортиментною політикою підприємства - це організована сукупність заходів, методів, інструментів і процесів, спрямованих на ефективне управління товарним асортиментом з метою забезпечення оптимального вибору товарів для споживачів, максимізації прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона охоплює такі елементи, як моніторинг ринку, аналіз потреб споживачів, планування, розробка стратегії формування асортименту, контроль за виконанням стратегії та коригування асортименту на основі змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх факторах підприємства.

4. Обґрунтовано, що управління асортиментною політикою підприємства є важливим інструментом, який дозволяє ефективно організувати процеси формування, оптимізації та розвитку асортименту продукції. Завдяки системному підходу до управління асортиментом підприємство здатне своєчасно адаптуватися до змін на ринку, що сприяє покращенню фінансових результатів. Така система включає в себе моніторинг товарів, аналіз попиту, прогнозування та розробку стратегій для підтримки конкурентних переваг.

5. Узагальнено, що діагностика та оцінювання ефективності функціонування системи управління асортиментною політикою підприємства є важливими інструментами для забезпечення його стабільного розвитку. Сучасний ринок характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами в споживчих уподобаннях, тому підприємства повинні регулярно аналізувати ефективність свого асортименту. Оцінювання дозволяє визначити сильні та слабкі сторони товарного портфеля, виявити перспективні напрями розвитку та уникнути ризиків, пов'язаних із зниженням попиту. Завдяки цьому підприємство може оперативно коригувати свою стратегію та адаптувати асортимент відповідно до ринкових тенденцій.

6. Обґрунтовано, що нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства є важливим елементом стабільного розвитку компанії в умовах сучасного ринку. В умовах швидких змін в економічному середовищі, розвитку технологій і підвищеної конкуренції підприємства повинні дотримуватися чітких правових норм для ефективного управління своїм асортиментом.

7. Доведено, що системи інформаційного забезпечення управління товарним асортиментом є ключовими інструментами для ефективного формування, оновлення та аналізу асортименту підприємства. Ці технології сприяють зниженню витрат, покращенню обслуговування клієнтів та адаптації до змін на ринку. Вони надають підприємствам можливість приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних та глибокого аналізу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «СУПУТНИК»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

ТОВ «Супутник» є суб'єктом підприємницької діяльності, а саме виробничо-торгівельним підприємством, яке здійснює господарську діяльність в сфері роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Організаційно-правова характеристика ТОВ «Супутник» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика ТОВ «Супутник»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СУПУТНИК
Скорочена назва	ТОВ «Супутник»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	13562455
Дата реєстрації	29.07.1997 р.
Уповноважені особи	Цаплук Валентина Кирилівна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами Інші: 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Місцезнаходження юридичної особи	10014, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Київська, будинок, 21

Джерело: складено за даними підприємства

Метою діяльності ТОВ «Супутник» є одержання прибутку від виробничої, торгово-збутової, та іншої підприємницької діяльності для задоволення інтересів

власника, а також матеріальних і соціальних потреб членів його трудового колективу.

Предметом діяльності ТОВ «Супутник» є:

- оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- дистриб'юторська та посередницька діяльність у сфері реалізації товарів;
- консультації в сфері використання, купівлі та продажу;
- інші види діяльності, що не заборонені чинним законодавством України.

ТОВ «Супутник» функціонує на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності, керуючись чинним законодавством. Підприємство набуває статусу юридичної особи з моменту його реєстрації в державних органах. Воно має самостійний баланс, а також розрахункові та валютні рахунки в банках. Крім того, підприємство володіє товарним знаком, який затверджується правлінням та реєструється в Торгово-промисловій палаті України, а також печаткою з власним найменуванням. ТОВ «Супутник» має право укладати різноманітні угоди, зокрема договори купівлі-продажу, підяду, страхування, перевезення, зберігання, доручення та комісії, а також набувати та реалізовувати майнові та немайнові права. Підприємство також може виступати у судових органах, включаючи арбітражні та третейські суди. Його майно складається з основних засобів, оборотних коштів та інших активів, чия вартість відображена в балансі підприємства.

ТОВ «Супутник» є власником:

- майна, переданого йому засновником у власність;
- продукції, виробленої підприємством внаслідок господарської діяльності;
- іншого майна, набутого на підставах, не заборонених чинним законодавством України.

Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю підприємства або передане йому в користування, несе підприємство.

ТОВ «Супутник» має право продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, передавати в оренду юридичним та фізичним особам засоби

виробництва та інші матеріальні цінності, використовувати та відчужувати їх іншим особам, якщо це не суперечить чинному законодавству України та Статуту.

Комерційна та виробнича діяльність ТОВ «Супутник» регулюється Господарським, Цивільним та Податковим кодексами України, Законами України «Про захист прав споживачів», «Про споживчу кооперацію», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного добробуту населення», «Про рекламу» та ін.

Функціонування та розвиток ТОВ «Супутник» залежить, насамперед, від ефективно побудованої організаційної та управлінської структури підприємства. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни на ринку та забезпечувати стабільність у виконанні своїх завдань. Удосконалення управлінських процесів, чітке розподілення обов'язків і відповідальності між працівниками, а також прозорість внутрішніх комунікацій сприяють високій продуктивності та ефективності роботи. Завдяки такій структурі підприємство може оптимізувати використання ресурсів, покращити взаємодію між підрозділами і досягти поставлених цілей у розвитку.

Так, організаційна структура підприємства ТОВ «Супутник» представлена трьома рівнями управління (рис. 2.1).

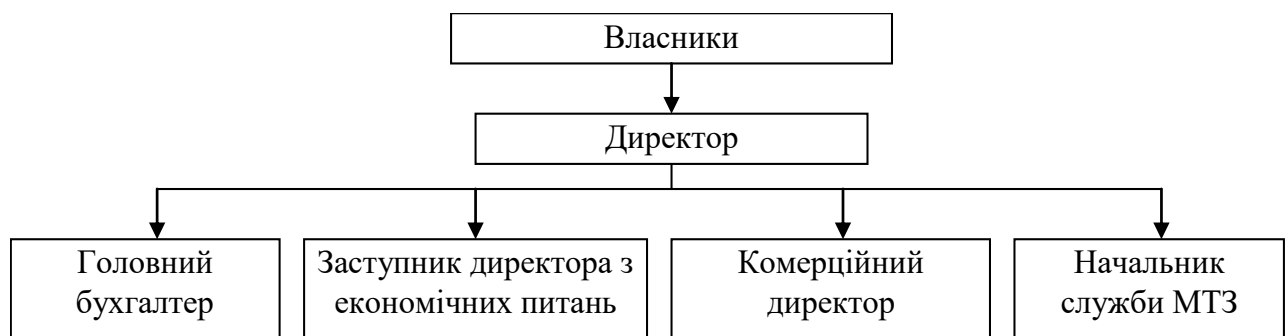


Рис. 2.1. Управлінська структура ТОВ «Супутник»

Джерело: складено за даними підприємства

Ключову роль в управлінні ТОВ «Супутник» здійснює власник. Наймання на посаду директора ТОВ «Супутник» здійснюється на основі рішення та призначення його засновником підприємства. Директор підприємства

самостійно вирішує питання діяльності Підприємства за винятком тих, що віднесені Статутом до компетенції власника.

Директор ТОВ «Супутник»:

- несе повну відповідальність за стан та діяльність Підприємства;
- зобов'язаний на вимогу власника звітувати та подавати необхідну інформацію щодо фінансово-господарської діяльності підприємства та управління майном, яке знаходиться на балансі Підприємства;
- має право без доручення (довіреності) діяти від імені підприємства, підписувати документи, пов'язані з його поточною господарською діяльністю, представляти його інтереси перед підприємствами, установами та організаціями, незалежно від форм власності, органами державної влади, місцевого самоврядування та громадянами, укладати договори (угоди) та контракти, видавати доручення, довіреності, інші документи, вчиняти інші дії, необхідні для здійснення своїх повноважень згідно з цим Статутом та чинним законодавством;
- організує господарську, соціально-побутову та іншу діяльність підприємства згідно з метою та предметом його діяльності;
- формує штат Підприємства, затверджує його структуру та штатний розклад, посадові інструкції, внутрішні положення про структурні підрозділи;
- затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку;
- розпоряджається коштами та майном підприємства згідно з чинним законодавством України;
- накладає на працівників підприємства стягнення та застосовує заохочення відповідно до чинного законодавства України;
- видає накази, розпорядження, інші акти управління з усіх питань діяльності підприємства;
- відкриває в установах банків поточні та інші рахунки;
- вчиняє інші дії, необхідні для здійснення належних йому повноважень.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Супутник» представлена на рис. 2.2.

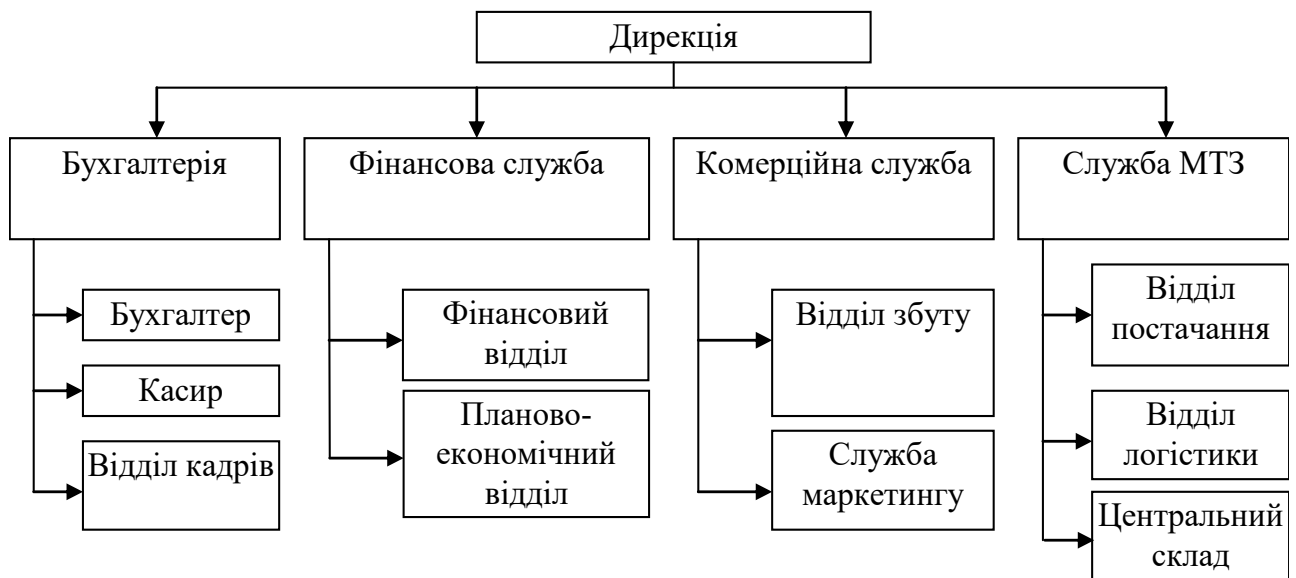


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Супутник»

Джерело: складено за даними підприємства

Варто відзначити, що структура, зображена на рис. 2.2, є найбільш поширеним типом ієрархічної організаційної структури для торгово-посередницьких підприємств. Вона має велику кількість горизонтальних і вертикальних зв'язків та характеризується незначною кількістю нижчих рівнів управління у процесі прийняття рішень.

Керівники цієї системи поділяються на лінійних і функціональних. Основою цієї системи є лінійна вертикаль управління, а також спеціалізація управлінської діяльності за функціональними напрямками, такими як техніка, економіка, логістика, фінанси тощо.

Керівник ТОВ «Супутник» безпосередньо керує своїми заступниками за функціональними напрямками, такими як маркетинг, фінанси, персонал тощо. Загальний керівник здійснює лінійне керівництво всіма учасниками структури, тоді як керівники функціональних підрозділів, таких як економічний або інженерно-технічний відділи, надають функціональну підтримку виконавцям.

Основними перевагами лінійно-функціональної структури управління ТОВ «Супутник» є:

- чіткість у розподілі обов'язків – кожен підрозділ відповідає за конкретні функціональні напрямки (маркетинг, фінанси, персонал тощо), що дозволяє

забезпечити спеціалізацію і високий рівень професіоналізму;

- ефективність прийняття рішень – лінійна вертикаль управління дозволяє швидко і чітко приймати рішення на всіх рівнях управління, зменшуючи затримки в процесі управлінської діяльності;

- можливість гнучкого реагування – функціональні підрозділи надають спеціалізовану підтримку і допомогу, що дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах компанії;

- краща координація між відділами – завдяки вертикальному і горизонтальному зв'язкам підрозділи можуть ефективно співпрацювати та обмінюватися інформацією;

- підвищення управлінської ефективності – функціональна спеціалізація сприяє підвищенню кваліфікації працівників і, як наслідок, покращенню результатів діяльності підприємства.

Між підприємством і трудовим колективом укладається колективний договір, який визначає порядок врегулювання виробничих, трудових та соціальних відносин між працівниками та адміністрацією підприємства, відповідно до чинного законодавства. Колективний договір є угодою, що укладається між працівниками, представленими профспілкою, та адміністрацією або власником підприємства, та переглядається щорічно, визначаючи правила їхніх виробничих, економічних та трудових взаємодій.

У випадку ТОВ «Супутник», колективний договір охоплює регулювання виробничих, трудових та економічних відносин між трудовим колективом і адміністрацією, а також питання охорони праці, соціального розвитку та участі працівників у формуванні системи оплати праці. Трудові доходи працівників визначаються на основі трудового договору згідно з українським законодавством, при цьому їх регулювання також відбувається через податкові вимоги. Мінімальний розмір заробітної плати для працівників, які працюють за трудовим договором, встановлюється відповідно до чинного законодавства. Підприємство має право самостійно визначати форми, системи та розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників згідно з нормативними актами.

Повноваження трудового колективу підприємства здійснюються через загальні збори або конференцію, на яких працівники обирають органи колективного самоврядування, до складу яких не можуть входити члени адміністрації підприємства. Для обрання таких органів необхідно рішення, прийняте не менш ніж $2/3$ голосів присутніх на зборах.

Таким чином, розвиток ТОВ «Супутник» базується на ефективній організаційно-управлінській структурі, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати стабільне функціонування. Ключовими елементами успішного розвитку є впровадження колективного договору, який регулює трудові, економічні та соціальні відносини між адміністрацією та працівниками. Підприємство активно працює над вдосконаленням системи оплати праці та охорони праці, що сприяє підвищенню мотивації працівників і загальної ефективності роботи. ТОВ «Супутник» постійно здійснює оновлення та вдосконалення своєї продукції, орієнтуючись на потреби споживачів та вимоги ринку. Успіх підприємства також забезпечується сильним колективом, який бере участь у прийнятті рішень і сприяє розвитку внутрішніх комунікацій. Відзначається високий рівень організаційної культури, що підтримується через діяльність органів колективного самоврядування. Завдяки ефективному управлінню та стратегічним ініціативам, ТОВ «Супутник» має можливості для подальшого зростання та конкурентоспроможності на ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим інструментом для оцінки його ефективності та стабільності на ринку. В умовах динамічного бізнес-середовища, де постійно змінюються економічні умови, конкуренція та технологічні процеси, підприємства повинні вчасно оцінювати свої фінансові та економічні показники для забезпечення довгострокового успіху. Здійснення такої діагностики дає змогу виявити слабкі місця в управлінні, ефективності використання ресурсів, а також знизити ризики,

пов'язані з фінансовими труднощами або несприятливими ринковими умовами. Завдяки комплексному підходу до аналізу фінансово-економічного стану, підприємства можуть приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення рентабельності, ліквідності та платоспроможності.

Діагностика фінансово-економічного стану включає в себе аналіз ключових фінансових показників, таких як прибутковість, ліквідність, ефективність використання активів, а також рівень фінансових ризиків. Важливим етапом є оцінка платоспроможності підприємства, здатності покривати свої зобов'язання вчасно і без ускладнень. Крім того, діагностика охоплює аналіз витрат та доходів, що дозволяє визначити ефективність операційної діяльності і знайти можливості для зменшення витрат або збільшення прибутку. На основі результатів діагностики можна здійснити коригування стратегії розвитку підприємства, вдосконалити управлінські процеси та побудувати більш ефективну фінансову модель.

Цей процес є важливим не лише для внутрішнього управління підприємством, але й для залучення інвесторів, партнерів і кредиторів, які вимагають чіткої картини фінансового стану компанії. В результаті, діагностика фінансово-економічного стану є необхідним етапом стратегічного управління, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, знижувати фінансові ризики та досягати сталого розвитку.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Супутник» представлена у табл. 2.2.

Аналізуючи економічні показники діяльності ТОВ «Супутник» за 2022-2024 роки, можна зробити наступні висновки. Чистий дохід підприємства зріс на 39,47% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про позитивну тенденцію в розвитку доходів. Валовий прибуток за цей період збільшився на 18,57%, що також є позитивним результатом, проте темпи його зростання дещо повільніші порівняно з чистим доходом.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Супутник»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	1325,0	1566,4	1848,0	523,0	39,47
Валовий прибуток, тис. грн.	538,4	559,1	638,4	100,0	18,57
Чистий прибуток, тис. грн.	30,7	-29,0	58,1	27,4	89,25
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	176,2	193,2	188,6	12,5	7,07
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	81,2	72,2	64,5	-16,7	-20,52
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	95,0	121,0	124,1	29,1	30,63
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	19	17	17	-2	-10,53
Фондовіддача, грн.	16,33	21,70	28,65	12,32	75,47
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	4,27	4,25	3,79	-0,48	-11,17
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	69,74	92,14	108,71	38,97	55,88
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	13,95	12,95	14,89	0,94	6,77

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Чистий прибуток підприємства суттєво покращився. У 2023 році він був негативним (-29,0 тис. грн.), а в 2024 році зріс до 58,1 тис. грн., що є свідченням відновлення фінансової стабільності.

Середньорічна вартість активів підприємства дещо зросла (на 7,07%), що свідчить про розширення масштабів діяльності. Проте середньорічна вартість необоротних активів зменшилась на 20,52%, що може вказувати на їх амортизацію або зменшення інвестицій у основні засоби. Оборотні активи підприємства збільшились на 30,63%, що може вказувати на покращення ліквідності та гнучкості в операційній діяльності.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 10,53%, що може бути результатом оптимізації структури або впровадження автоматизації. Фондовіддача зросла на 75,47%, що свідчить про ефективніше використання основних засобів для генерування доходу. Фондоозброєність зменшилась на 11,17%, що може вказувати на зниження капітальних інвестицій на одного працівника. Продуктивність праці збільшилась на 55,88%, що є відмінним

результатом, який свідчить про підвищення ефективності праці та більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Загалом, підприємство ТОВ «Супутник» показало позитивну динаміку в дохідній частині та продуктивності праці, але потрібно звернути увагу на зниження фондоозброєності та спад в інвестиціях у необоротні активи.

Діагностика майнового стану підприємства є важливою складовою фінансового аналізу, оскільки вона дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільність його діяльності. Оцінка майна підприємства необхідна для виявлення потенційних ризиків, можливостей для розвитку та підвищення ефективності управління. Здійснення діагностики дозволяє не лише зрозуміти поточний стан активів, але й виявити можливості для їх оптимізації. Вона є основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестиційної політики, диверсифікації діяльності та управління зобов'язаннями. Враховуючи швидкі зміни в економічному середовищі, діагностика майнового стану стає необхідною для визначення конкурентоспроможності підприємства. Крім того, вона важлива для коректного формування фінансової звітності, що забезпечує прозорість та довіру з боку інвесторів та кредиторів.

Оцінка майна є також необхідною для внутрішнього управлінського обліку та оцінки ефективності операційної діяльності. Завдяки діагностиці можна вчасно виявити недоліки в управлінні активами та запобігти фінансовим втратам. Окрім цього, результати діагностики сприяють кращому плануванню фінансових ресурсів підприємства, що забезпечує його стабільність на ринку. Таким чином, діагностика майнового стану є важливим інструментом для забезпечення фінансової стабільності та розвитку підприємства в умовах змінюваного економічного середовища.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Супутник» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Аналіз майна підприємства ТОВ «Супутник» за 2022-2024 роки показує певні зміни в його фінансовому стані.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ТОВ «Супутник»
та джерел його формування за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	76,7	42,3	67,7	33,0	61,3	35,6	-15,4	-20,08	-6,69
в т.ч. основні засоби	76,7	42,3	67,7	33,0	61,3	35,6	-15,4	-20,08	-6,69
2. Оборотні активи	104,6	57,7	137,4	67,0	110,8	64,4	6,2	5,93	6,69
в т.ч. запаси	93,2	51,4	119,2	58,1	97,5	56,7	4,3	4,61	5,25
дебіторська заборговність	6,7	3,7	9,8	4,8	8,9	5,2	2,2	32,84	1,48
грошові кошти	4,7	2,6	8,4	4,1	4,4	2,6	-0,3	-6,38	-0,04
Пасиви									
1. Власний капітал	-140,3	-77,4	-169,2	-82,5	-111,1	-64,6	29,2	-20,81	12,83
в т.ч. зареєстрований капітал	33,4	18,4	33,4	16,3	33,4	19,4	0,0	0,00	0,98
нерозподілений прибуток	-184,8	-101,9	-213,7	-104,2	-155,6	-90,4	29,2	-15,80	11,52
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	321,6	177,4	374,3	182,5	283,2	164,6	-38,4	-11,94	-12,83
Баланс	181,3	100,0	205,1	100,0	172,1	100,0	-9,2	-5,07	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Вартість необоротних активів зменшилась на 15,4 тис. грн, або на 20,08%, що свідчить про скорочення інвестицій у довгострокові активи, зокрема у основні засоби. Однак, вартість оборотних активів зросла на 6,2 тис. грн (5,93%), що може свідчити про збільшення запасів і дебіторської заборгованості, але також є деяке зменшення грошових коштів. Серед оборотних активів найбільше зростання відбулося в частині дебіторської заборгованості (на 2,2 тис. грн або 32,84%), що може сигналізувати про певні проблеми з грошовими надходженнями. Власний капітал підприємства зменшився на 29,2 тис. грн (20,81%), що, ймовірно, є результатом зростання нерозподілених збитків. Проблема невеликого зменшення власного капіталу може вказувати на фінансові труднощі та наявність значних збитків. Поточні зобов'язання зменшились на 38,4 тис. грн (11,94%), що може свідчити про зниження рівня боргових зобов'язань

підприємства. Загальний баланс підприємства знизився на 9,2 тис. грн (5,07%), що відображає негативну тенденцію в його фінансовій ситуації.

У цілому, хоча підприємство ТОВ «Супутник» збільшило обсяг оборотних активів, його фінансова стабільність викликає занепокоєння через зменшення власного капіталу та зростання дебіторської заборгованості.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливим інструментом для оцінки ефективності його господарської діяльності та визначення напрямків для подальшого розвитку. Вона дозволяє не лише оцінити поточний стан фінансових показників, а й прогнозувати їхні зміни в умовах ринкових коливань та зовнішніх факторів. Аналіз фінансових результатів дає змогу виявити проблемні зони підприємства, зокрема низьку рентабельність або зростання витрат, що в кінцевому рахунку впливає на прибутковість. Визначення чистого прибутку та його складу дозволяє адміністрації приймати обґрунтовані рішення для підвищення ефективності використання ресурсів. Оцінка валового і чистого прибутку є ключовою для розуміння того, наскільки підприємство здатне генерувати додану вартість і адаптувати свою стратегію до змін у зовнішньому середовищі.

Крім того, діагностика фінансових результатів сприяє встановленню коректних податкових і фінансових зобов'язань підприємства перед державою і іншими контрагентами. Вона дозволяє своєчасно виявляти фінансові ризики, що можуть вплинути на здатність підприємства виконувати свої зобов'язання. Без систематичної діагностики фінансових результатів важко оцінити справжній фінансовий стан і визначити найбільш оптимальні стратегії для покращення результатів. Окремо слід підкреслити важливість такої діагностики для залучення інвестицій, адже інвестори орієнтуються саме на фінансові показники при прийнятті рішень щодо вкладення коштів. У цілому, діагностика фінансових результатів є основою для стратегічного управління розвитком підприємства.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Супутник» проаналізовано у табл. 2.4.

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Супутник», тис.грн.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1325,0	1566,4	1848,0	523,0	39,47
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	786,6	1007,3	1209,6	423,0	53,78
Валовий прибуток	538,4	559,1	638,4	100,0	18,57
Інші операційні доходи	85,5	100,0	100,0	14,5	16,96
Інші операційні витрати	579,7	669,1	666,0	86,3	14,89
Фінансовий результат від операційної діяльності	44,2	-10,0	72,4	28,2	63,80
Інші витрати	6,8	17,3	1,5	-5,3	-77,94
Фінансовий результат до оподаткування	37,4	-27,3	70,9	33,5	89,57
Чистий фінансовий результат	30,7	-29,0	58,1	27,4	89,25

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Супутник» за 2022–2024 роки показує позитивну динаміку зростання основних показників, що характеризують фінансову ефективність підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 523,0 тис. грн (39,47%) у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про покращення обсягів продажів. Разом із тим, собівартість реалізованої продукції також зросла на 423,0 тис. грн (53,78%), що вплинуло на валовий прибуток, який зріс на 100,0 тис. грн (18,57%). Інші операційні доходи залишилися стабільними, а операційні витрати дещо зменшилися, що позитивно позначилося на фінансових результатах підприємства. Однак витрати на операційну діяльність, хоч і зросли на 86,3 тис. грн, залишаються під контролем. Фінансовий результат від операційної діяльності в 2024 році зріс на 28,2 тис. грн, а фінансовий результат до оподаткування показав значне поліпшення на 33,5 тис. грн. В результаті, чистий фінансовий результат досяг значного зростання, збільшившись на 27,4 тис. грн (89,25%) порівняно з 2022 роком, що свідчить про стабільність і ефективність фінансового управління. Важливою тенденцією є зменшення інших витрат на 5,3 тис. грн, що також позитивно вплинуло на кінцевий результат. Це свідчить про вміння ТОВ «Супутник» оптимізувати

витрати та збільшити прибутковість.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Супутник» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Супутник»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,33	0,37	0,39	0,07	20,29
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,02	0,02	0,00	6,31
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-217,0	-236,9	-172,4	44,60	-20,55
Коефіцієнт автономії	-0,77	-0,82	-0,65	0,13	-16,58
Коефіцієнт фінансової залежності	-1,29	-1,21	-1,55	-0,26	19,87
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,44	-0,45	-0,39	0,04	-10,08
Коефіцієнт оборотності активів	7,52	8,11	9,80	2,28	30,26
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-8,56	-10,12	-13,19	-4,63	54,05
Рентабельність господарської діяльності, %	2,74	-1,63	3,78	1,04	х
Рентабельність власного капіталу, %	-19,83	18,74	-41,46	-21,62	х
Рентабельність продукції, %	68,45	55,50	52,78	-15,67	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Таким чином, аналіз динаміки показників оцінки фінансового стану ТОВ «Супутник» за 2022–2024 роки вказує на різні зміни в фінансових аспектах підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 0,07 (20,29%), що свідчить про покращення здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився практично незмінним, що вказує на стабільність фінансової ситуації в термінах негайної ліквідності. Чистий оборотний капітал покращився на 44,6 тис. грн, але все ще залишався від'ємним, що вказує на певні труднощі в управлінні оборотними активами. Коефіцієнт автономії зріс на 0,13, але залишався негативним, що свідчить про високу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності погіршився на 0,26, що свідчить про збільшення частки боргових зобов'язань у фінансуванні підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості покращився на 0,04, але також залишався від'ємним, що вказує на певні

проблеми з фінансовою стабільністю. Показники оборотності активів і власного капіталу значно покращилися, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів компанії. Рентабельність господарської діяльності показала значне поліпшення на 1,04%, відображаючи позитивні зміни в прибутковості компанії. Рентабельність власного капіталу стала негативною через значні фінансові втрати, а рентабельність продукції зменшилась на 15,67%, що вказує на зниження маржі прибутку від продажу товарів. Ці показники свідчать про змішану фінансову ситуацію, де є як позитивні, так і негативні зміни в результатах діяльності ТОВ «Супутник».

2.3. Оцінка системи управління асортиментною політикою на підприємстві

Система управління асортиментною політикою на торговельному підприємстві ТОВ «Супутник» спрямована на забезпечення ефективного формування, оновлення та оптимізації товарного асортименту відповідно до ринкових умов і споживчого попиту. Основними складовими цієї системи є аналіз структури асортименту, управління товарними запасами, моніторинг ринкових тенденцій та розробка стратегій оновлення продукції [2].

Система управління асортиментною політикою на торговельному підприємстві ТОВ «Супутник» представлена у табл. 2.6.

Визначена система дозволяє ТОВ «Супутник» ефективно управляти товарним асортиментом, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства та задоволення потреб споживачів. ТОВ «Супутник» здійснює постійний контроль за товарообігом, визначаючи найбільш популярні товарні групи та виключаючи нерентабельні позиції. Важливим елементом управління асортиментом є впровадження маркетингових досліджень, які допомагають визначати зміну споживчих уподобань і адаптувати товарну пропозицію [10].

Таблиця 2.6

Система управління асортиментною політикою на торговельному

підприємстві ТОВ «Супутник»

Елемент системи	Характеристика
Аналіз ринку та споживчого попиту	Проведення маркетингових досліджень, вивчення уподобань споживачів, аналіз конкурентного середовища.
Формування асортименту	Визначення оптимальної структури асортименту з урахуванням рентабельності товарних груп, сезонності та змін у попиті.
ABC- та XYZ-аналіз	Використання методів аналізу для класифікації товарів за значущістю у товарообігу та прогнозованістю попиту.
Оптимізація товарних запасів	Контроль за рівнем запасів, усунення надлишкових товарів, підтримка необхідного балансу між попитом і пропозицією.
Ціноутворення	Розробка цінової політики з урахуванням конкурентних цін, собівартості продукції та цінової еластичності попиту.
Впровадження нових товарів	Оцінка потенціалу нових товарів, співпраця з постачальниками, тестування нових асортиментних позицій.
Автоматизація процесів	Використання сучасних програмних комплексів для управління асортиментом та аналізу продажів.
Контроль ефективності асортиментної політики	Оцінка показників продажів, рентабельності та обіговості товарів, коригування асортименту відповідно до результатів аналізу.
Маркетингові заходи	Застосування рекламних кампаній, акцій, знижок та програм лояльності для стимулювання попиту.
Стратегічне планування	Розробка довгострокових планів щодо розширення або зміни асортименту, враховуючи тенденції ринку та інновації.

Джерело: складено автором

Компанія застосовує методи ABC- та XYZ-аналізу для оптимізації структури асортименту, що дозволяє виділяти пріоритетні товари з високою рентабельністю. Крім того, впроваджуються сучасні цифрові технології для автоматизації процесів управління асортиментом, що сприяє оперативному реагуванню на зміну попиту.

Важливим аспектом асортиментної політики є впровадження нових товарних позицій, що відповідають сучасним ринковим трендам. Для цього ТОВ «Супутник» активно співпрацює з постачальниками, розширюючи номенклатуру продукції та впроваджуючи акційні пропозиції для стимулювання продажів.

Таким чином, система управління асортиментною політикою ТОВ «Супутник» базується на стратегічному плануванні, використанні аналітичних методів та впровадженні інноваційних підходів, що дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність і задовольняти потреби споживачів.

Дослідження показали, що управління товарним асортиментом ТОВ «Супутник» визначається з позицій діючих функцій торгівельної діяльності. Існуюча модель управління товарним асортиментом в системі функцій торгівельної діяльності ТОВ «Супутник» представлена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Функціональні підсистеми управління товарним асортиментом ТОВ «Супутник»

Джерело: складено автором

Отже, управління асортиментом є процесом, спрямованим на формування ефективної взаємодії між ТОВ «Супутник», покупцями та постачальниками. Основною метою цього процесу є максимально повне задоволення потреб клієнтів із врахуванням інтересів усіх учасників ринку, що сприяє підвищенню ефективності асортиментної політики.

Фінансова складова відіграє ключову роль у торговельній діяльності підприємства, оскільки воно постійно потребує грошових ресурсів для забезпечення своєї роботи. Для ефективного управління асортиментом необхідні стабільні джерела фінансування, серед яких використовуються як власні, так і позикові кошти. Крім того, обраний асортимент визначає обсяг та структуру фінансових ресурсів, необхідних для закупівлі та підтримки товарного запасу [18].

Матеріально-технічне забезпечення спрямоване на створення сприятливих умов для ефективної комерційної діяльності підприємства. Воно сприяє не лише збільшенню прибутку від реалізації товарів, а й загальному зростанню рентабельності бізнесу, що підвищує його конкурентоспроможність.

Використання логістичних підходів у комерційній діяльності ТОВ «Супутник» дозволяє оптимізувати асортимент і впроваджувати інноваційні методи його управління. Застосування таких підходів сприяє підвищенню ефективності підприємства та забезпечує його стабільний розвиток.

Кожен метод організації комерційної діяльності та управління асортиментом у ТОВ «Супутник» є ефективним у відповідних ринкових умовах. Вибір конкретного підходу дає можливість підприємству гнучко адаптуватися до змін ринку та досягати запланованого рівня прибутковості [4].

Кадрове забезпечення асортиментної політики здійснюється шляхом підбору та найму працівників, що дозволяє сформувати ефективну команду, здатну реалізовувати стратегічні завдання підприємства.

Інформаційне забезпечення включає регулярний збір, аналіз і обробку даних як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Це дає змогу фахівцям комерційної сфери приймати обґрунтовані рішення, що сприяють ефективному процесу купівлі та продажу товарів у ТОВ «Супутник».

Завдання окремих структурних підрозділів у сфері реалізації асортиментної політики ТОВ «Супутник» узагальнено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Завдання окремих структурних підрозділів у сфері реалізації асортиментної

політики ТОВ «Супутник»

Підрозділ	Основні завдання
Планово-економічний відділ	- аналіз економічної ефективності товарного асортименту; - планування асортиментної політики з урахуванням фінансових показників; - оцінка впливу асортиментних змін на фінансові результати.
Фінансовий відділ	- формування бюджету для закупівлі товарів та оновлення асортименту; - аналіз рентабельності товарних груп; - контроль фінансових потоків, пов'язаних із реалізацією асортиментної політики.
Відділ збуту	- організація продажів відповідно до асортиментної політики; - взаємодія з клієнтами та торговими партнерами; - оцінка попиту на різні групи товарів та коригування обсягів постачання.
Служба маркетингу	- дослідження ринку та аналіз споживчих уподобань; - розробка стратегії просування нових товарів; - впровадження рекламних кампаній та акцій для підтримки асортиментної політики.
Відділ логістики	- контроль надходження товарів та їх розподіл між торговими точками; - оптимізація товарних запасів та своєчасне поповнення асортименту; - забезпечення ефективної логістики для мінімізації витрат на транспортування.

Джерело: складено автором

Управління асортиментною політикою ТОВ «Супутник» здійснюється через узгоджену взаємодію ключових підрозділів підприємства. Планово-економічний та фінансовий відділи забезпечують економічне обґрунтування змін в асортименті, оцінюючи їх вплив на фінансові показники. Відділ збуту та служба маркетингу аналізують споживчий попит, організовують продажі та реалізують стратегії просування продукції. Відділ логістики відповідає за своєчасне постачання та оптимізацію товарних запасів. Така комплексна система дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринку, підвищуючи ефективність діяльності.

Визначена система розподілу завдань між підрозділами забезпечує ефективне управління асортиментною політикою ТОВ «Супутник» та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства [74].

Наведемо перелік асортиментних позицій підприємства ТОВ «Супутник» у сфері торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами:

1. Хлібобулочні вироби (батон, житній хліб, багет).
2. Молочна продукція (молоко, йогурти, сир).

3. М'ясні вироби (ковбаси, шинка, сосиски).
4. Рибна продукція (консерви, охолоджена риба, копчена риба).
5. Овочі та фрукти (картопля, морква, яблука, банани).
6. Кондитерські вироби (шоколад, печиво, цукерки).
7. Бакалія (крупя, макарони, борошно, цукор).
8. Алкогольні напої (вино, пиво, горілка, коньяк).
9. Безалкогольні напої (мінеральна вода, соки, газовані напої).
10. Кава та чай (мелена кава, зернова кава, чорний та зелений чай).
11. Тютюнові вироби (сигарети, сигари, тютюн для кальяну).
12. Заморожені продукти (пельмені, вареники, заморожені овочі).

Представлений асортимент охоплює основні групи товарів, що користуються попитом серед споживачів.

Проведемо аналіз динаміки обсягів товарообороту підприємства ТОВ «Супутник» за асортиментними групами товарів у 2022-2024 роках (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка обсягів товарообороту за асортиментними групами товарів підприємства ТОВ «Супутник» у 2022-2024 роках, тис.грн.

Товарна група	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
1. Хлібобулочні вироби	212,0	235,0	314,2	102,2	48,19
2. Молочна продукція	159,0	203,6	258,7	99,7	62,72
3. М'ясні вироби	66,2	94,0	129,4	63,1	95,26
4. Рибна продукція	119,2	78,3	147,8	28,6	23,98
5. Овочі та фрукти	39,7	62,7	92,4	52,7	132,46
6. Кондитерські вироби	132,5	172,3	166,3	33,8	25,52
7. Бакалія	172,2	219,3	277,2	104,9	60,93
8. Алкогольні напої	106,0	109,6	110,9	4,9	4,60
9. Безалкогольні напої	66,2	94,0	147,8	81,6	123,16

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
10. Кава та чай	92,7	125,3	110,9	18,1	19,55
11. Тютюнові вироби	66,2	62,7	55,4	-10,8	-16,32
12. Заморожені продукти	92,7	109,6	37,0	-55,8	-60,15
Разом	1325,0	1566,4	1848,0	523,0	39,47

Джерело: складено за даними підприємства

Аналіз показав, що найбільше зростання спостерігається у групі овочів та фруктів (+132,46%) та безалкогольних напоїв (+123,16%), що може свідчити про підвищення попиту на ці категорії. Значний приріст також мають м'ясні вироби (+95,26%) та молочна продукція (+62,72%), що вказує на стабільний розвиток ринку продуктів тваринного походження. Водночас тютюнові вироби (-16,32%) та заморожені продукти (-60,15%) демонструють спад, що може бути пов'язано зі змінами у споживчих вподобаннях або ринковими тенденціями. Незважаючи на зниження продажів окремих товарних груп, загальний приріст товарообороту свідчить про ефективне управління асортиментною політикою підприємства ТОВ «Супутник».

Проведемо аналіз динаміки валового прибутку за асортиментними групами товарів ТОВ «Супутник» у 2022-2024 роках (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка валового прибутку за асортиментними групами товарів
ТОВ «Супутник» у 2022-2024 роках, тис.грн.

Товарна група	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
1. Хлібобулочні вироби	48,4	55,9	70,2	21,8	45,06
2. Молочна продукція	37,7	67,1	70,1	32,4	86,07
3. М'ясні вироби	53,8	39,2	76,6	22,8	42,31
4. Рибна продукція	64,7	72,7	57,5	-7,2	-11,14
5. Овочі та фрукти	21,6	16,8	51,1	29,5	136,92
6. Кондитерські вироби	70,0	78,3	57,5	-12,5	-17,88
7. Бакалія	53,8	61,5	83,0	29,2	54,19
8. Алкогольні напої	27,0	33,5	25,5	-1,4	-5,29
9. Безалкогольні напої	21,6	44,7	70,4	48,8	226,47
10. Кава та чай	37,7	16,8	25,5	-12,1	-32,23
11. Тютюнові вироби	32,3	22,4	19,1	-13,1	-40,68
12. Заморожені продукти	70,0	50,3	31,9	-38,1	-54,38
Разом	538,4	559,1	638,4	100,0	18,57

Джерело: складено за даними підприємства

Аналіз динаміки валового прибутку ТОВ «Супутник» у 2022-2024 роках показує загальне зростання на 18,57%, що свідчить про ефективне управління прибутковістю підприємства. Найбільший приріст продемонстрували безалкогольні напої (+226,47%) та овочі та фрукти (+136,92%), що може бути

пов'язано зі зростанням попиту на ці категорії. Водночас тютюнові вироби (-40,68%), заморожені продукти (-54,38%) та кава і чай (-32,23%) зазнали значного спаду, що може свідчити про зміну споживчих уподобань або підвищення собівартості. Прибуток від рибної продукції (-11,14%) та алкогольних напоїв (-5,29%) також скоротився, що потребує перегляду цінової та маркетингової політики. Загалом, позитивна динаміка свідчить про ефективність управління асортиментною політикою, хоча деякі групи товарів вимагають коригування стратегії продажів.

Проведемо аналіз рентабельності продажу за асортиментними групами товарів ТОВ «Супутник» у 2022-2024 роках (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка рентабельності продажу в розрізі окремих асортиментних груп товарів ТОВ «Супутник» у 2022-2024 роках, %

Товарна група	Роки			2024 р. до 2022 р., +, -
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1. Хлібобулочні вироби	22,83	23,79	22,34	-0,49
2. Молочна продукція	23,71	32,96	27,10	3,39
3. М'ясні вироби	81,27	41,70	59,20	-22,07
4. Рибна продукція	54,28	92,85	38,90	-15,37
5. Овочі та фрукти	54,41	26,79	55,30	0,89
6. Кондитерські вироби	52,83	45,44	34,58	-18,25
7. Бакалія	31,24	28,04	29,94	-1,30
8. Алкогольні напої	25,47	30,57	22,99	-2,48
9. Безалкогольні напої	32,63	47,55	47,63	15,00
10. Кава та чай	40,67	13,41	22,99	-17,68
11. Тютюнові вироби	48,79	35,73	34,48	-14,32
12. Заморожені продукти	75,51	45,89	86,22	10,70
Разом	40,63	35,69	34,55	-6,09

Джерело: складено за даними підприємства

Аналіз динаміки рентабельності продажу ТОВ «Супутник» у 2022-2024 роках свідчить про загальне зниження показника на 6,09%, що може бути наслідком змін у структурі витрат або конкурентного середовища. Найбільше зниження рентабельності зафіксовано у м'ясних výroбах (-22,07%), кондитерських výroбах (-18,25%) та рибній продукції (-15,37%), що може свідчити про підвищення собівартості або зниження прибутковості. Водночас

безалкогольні напої (+15,00%), заморожені продукти (+10,70%) та молочна продукція (+3,39%) продемонстрували зростання, що може бути результатом ефективної маркетингової політики або зміни попиту. Позитивну динаміку також показали овочі та фрукти (+0,89%), що свідчить про стабільний попит у цьому сегменті. Загалом, зменшення рентабельності в більшості товарних груп вимагає перегляду стратегії ціноутворення та оптимізації витрат.

Окремого дослідження потребує раціональність сформованого товарного асортименту ТОВ «Супутник». Раціонально сформований асортимент прискорює реалізацію товарів, скорочує витрати праці і часу на пошук, придбання потрібного товару, і, сприяє задоволенню попиту споживачів [79].

Дослідження раціональності структури асортименту продукції ТОВ «Супутник» представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Дослідження раціональності структури асортименту продукції ПрАТ «Нова Лінія» у 2014-2016 роках

Товар- на група	Чистий дохід, тис.грн.			Рентабельність продажу, %			Ранг випуску			Ранг рентабельності			Рв-Рр		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1	212,0	235,0	314,2	22,83	23,79	22,34	1	1	1	12	11	12	-11	-10	-11
2	159,0	203,6	258,7	23,71	32,96	27,10	3	3	3	11	7	9	-8	-4	-6
3	66,2	94,0	129,4	81,27	41,70	59,20	10	8	7	1	5	2	9	3	5
4	119,2	78,3	147,8	54,28	92,85	38,90	5	10	5	3	1	5	2	9	0
5	39,7	62,7	92,4	54,41	26,79	55,30	12	11	10	4	10	3	8	1	7
6	132,5	172,3	166,3	52,83	45,44	34,58	4	4	4	5	4	6	-1	0	-2
7	172,2	219,3	277,2	31,24	28,04	29,94	2	2	2	10	9	8	-8	-7	-6
8	106,0	109,6	110,9	25,47	30,57	22,99	6	7	9	9	8	10	-3	-1	-1
9	66,2	94,0	147,8	32,63	47,55	47,63	11	9	6	8	2	4	3	7	2
10	92,7	125,3	110,9	40,67	13,41	22,99	7	5	8	7	12	11	0	-7	-3
11	66,2	62,7	55,4	48,79	35,73	34,48	9	12	11	6	6	7	3	6	4
12	92,7	109,6	37,0	75,51	45,89	86,22	8	6	12	2	3	1	6	3	11
Всього	1325,0	1566,4	1848,0	40,63	35,69	34,55	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Джерело: складено за даними підприємства

В разі сформованої раціональної структури товарного асортименту існує сильний зв'язок між обсягами збуту товарів і рентабельністю, отже $K_{rsa} \geq 0,6$.

$$K_{rsa} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{pi})^2}{n * (n^2 - 1)} \quad (2.1)$$

де n – число виробів (видів, товарних груп) в асортименті; P_{vi} – ранг випуску; P_{pi} – ранг рентабельності [65].

Підставляючи визначені в табл. 2.11 показники можна сформувати коефіцієнт раціональності структури асортименту ТОВ «Супутник» у 2022-2024 роках:

$$K_{rsa2022} = 1 - \frac{6 \times 462}{12 \times (12^2 - 1)} = 0,57$$

$$K_{rsa2023} = 1 - \frac{6 \times 400}{12 \times (12^2 - 1)} = 0,36$$

$$K_{rsa2024} = 1 - \frac{6 \times 422}{12 \times (12^2 - 1)} = 0,44$$

Отже, у нашому прикладі значення коефіцієнту раціональності структури асортименту ТОВ «Супутник» у 2022-2024 роках більше нуля, що свідчить про те, що структура асортименту ПрАТ «Нова Лінія» раціональна.

Важливими якісними показниками товарного асортименту ТОВ «Супутник» слід вважати широту та глибину товарної номенклатури.

Ширину та глибину товарного асортименту ТОВ «Супутник» представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Ширина та глибина товарного асортименту ТОВ «Супутник» у 2024 році

Товарна група	Ширина асортименту (кількість категорій товарів)	Глибина асортименту (кількість варіантів товарів у кожній категорії)	Опис
1	2	3	4
Хлібобулочні вироби	7	10	Включає різні види хліба, булочок, піци, печива, в тому числі спеціалізовані варіанти (безглютенові, дієтичні).
Продовження таблиці 2.12			
1	2	3	4
Молочна продукція	6	8	Включає молоко, йогурти, сири, масло, кисломолочні продукти з різними варіантами жирності та смаку.

М'ясні вироби	8	12	Різні види м'ясних продуктів (ковбаси, сосиски, стейки, м'ясні консерви).
Рибна продукція	6	7	Включає як свіжі, так і консервовані рибні продукти, а також різні види морепродуктів.
Овочі та фрукти	7	15	Різноманіття свіжих овочів та фруктів, зокрема сезонні варіанти, органічні продукти.
Кондитерські вироби	5	10	Включає тістечка, печиво, шоколадні вироби, торти різних видів і смаків.
Бакалія	7	20	Включає крупи, макарони, консерви, спеції, соуси та інші продукти.
Алкогольні напої	5	6	Різні види алкогольних напоїв: пиво, вино, міцні спиртні напої, коктейлі.
Безалкогольні напої	6	10	Включає соки, води, газовані напої, енергетики, безалкогольні коктейлі.
Кава та чай	5	6	Різноманітні види кави та чаю: розчинна, молочна, ароматизована.
Тютюнові вироби	3	4	Різні види тютюнових виробів: сигарети, тютюн для кальянів, сигари.
Заморожені продукти	3	8	Включає заморожені овочі, фрукти, м'ясо, рибу, готові страви.

Джерело: складено автором

Ширина асортименту ТОВ «Супутник» варіюється від 2 до 6 товарних груп у кожній категорії, що свідчить про досить широкий асортимент у більшості сегментів. Глибина асортименту відображає різноманіття варіантів товарів в кожній групі, що дозволяє підприємству задовольняти різні потреби споживачів та адаптувати пропозицію до змін на ринку. Загальна кількість асортиментних груп товарів на підприємстві ТОВ «Супутник» у 2024 році становила 68 позицій.

Для асортименту ТОВ «Супутник» розрахуємо коефіцієнти стійкості, оновлення, розширення асортименту, раціональності структури [63, с.28].

Результати розрахунку якісних показників оцінки асортименту товарів ТОВ «Супутник» представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка якісних показників оцінки асортименту товарів

ТОВ «Супутник» у 2022-2024 роках, %

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., +, -
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	

1. Загальна кількість асортиментних груп товарів	65	66	68	3,00
2. Кількість асортиментних груп товарів, що користуються стійким попитом	53	57	61	8,00
3. Кількість нових товарів, введених в асортимент	12	9	11	-1,00
4. Кількість асортиментних груп, що додалися	2	1	2	0,00
5. Коефіцієнт стійкості товарного асортименту, %	81,54	86,36	89,71	8,17
6. Коефіцієнт оновлення товарного асортименту, %	18,46	13,64	16,18	-2,29
7. Коефіцієнт розширення товарного асортименту, %	3,08	1,52	2,94	-0,14

Джерело: складено за даними підприємства

Згідно з динамікою якісних показників оцінки асортименту товарів ТОВ «Супутник» у 2022-2024 роках, можна відзначити кілька важливих тенденцій. Загальна кількість асортиментних груп товарів зростає на 3 одиниці, досягнувши 68 у 2024 році, що свідчить про розширення товарної пропозиції. Кількість асортиментних груп, що користуються стійким попитом, збільшилась на 8 груп, що вказує на покращення стабільності попиту на продукцію. Проте кількість нових товарів, введених в асортимент, зменшилась на 1 одиницю у 2024 році. Коефіцієнт стійкості товарного асортименту зріс на 8,17%, що свідчить про більшу стабільність товарної пропозиції, в той час як коефіцієнт оновлення зменшився на 2,29%. Коефіцієнт розширення товарного асортименту також дещо знизився, на 0,14%, що вказує на помірне зменшення темпів розширення асортименту.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження визначено, що ТОВ «Супутник» має в цілому збалансований асортиментний ряд, проте виникає потреба в оптимізації структури асортименту та удосконалення управління асортиментом з урахуванням чинників попиту та споживчих потреб.

2.4. Напрями удосконалення управління асортиментною політикою на підприємстві

Управління асортиментною політикою є однією з ключових складових ефективної діяльності торговельного підприємства. Для ТОВ «Супутник» удосконалення цієї сфери є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Сучасний ринок характеризується високою динамічністю, тому підприємство повинно оперативно реагувати на зміни попиту та впроваджувати нові методи управління асортиментом. Недостатня увага до асортиментної політики може призвести до зниження ефективності продажів, втрати клієнтів та погіршення фінансових результатів [77].

Враховуючи високий рівень конкуренції в торговій сфері, удосконалення асортиментної політики дозволить ТОВ «Супутник» підвищити свою ринкову частку та зміцнити позиції на ринку. Успішне управління асортиментом допоможе оптимізувати витрати на закупівлю товарів та покращити їх доступність для споживачів. Тому актуальність вдосконалення управління асортиментною політикою є безумовною для подальшого розвитку підприємства [62].

Сильні та слабкі сторони діючої системи управління асортиментною політикою на підприємстві ТОВ «Супутник» представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Сильні та слабкі сторони діючої системи управління асортиментною політикою на підприємстві ТОВ «Супутник»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Широкий асортимент товарів, що дозволяє задовольняти різні потреби споживачів і приваблює різні сегменти ринку.	1. Недостатня гнучкість у реагуванні на зміни попиту - обмежена можливість швидко адаптувати асортимент до змін ринку.
2. Стабільний попит на основні товарні групи забезпечує надійний дохід і знижує ризики для підприємства.	2. Обмежена кількість нових товарів - введення лише обмеженої кількості новинок, що може обмежувати конкурентоспроможність.

Продовження таблиці 2.14

1	2
3. Високий коефіцієнт стійкості товарного асортименту, що дозволяє підтримувати стабільність в продажах.	3. Низький коефіцієнт оновлення товарного асортименту - не завжди вдається оновити асортимент відповідно до нових трендів і потреб.
4. Розвинена система контролю за попитом на окремі товарні групи, що дозволяє вчасно коригувати асортимент.	4. Недостатня диверсифікація асортименту в нових товарних групах - обмеження щодо кількості нових асортиментних груп може призвести до втрати конкурентної переваги.
5. Підвищена ефективність управління асортиментом в основних товарних категоріях.	5. Недостатньо інноваційних методів в управлінні асортиментом - обмежена застосування нових технологій чи стратегії для ефективнішого управління асортиментом.

Джерело: складено автором

Діюча система управління асортиментною політикою ТОВ «Супутник» має як сильні, так і слабкі сторони. Серед основних переваг можна відзначити широкий асортимент, стабільний попит на основні товарні групи та високий коефіцієнт стійкості асортименту, що сприяє стабільності продажів. Водночас, існують певні недоліки, такі як обмежена гнучкість у реагуванні на зміни попиту, низький рівень оновлення товарного асортименту та недостатня диверсифікація в нових товарних групах. Крім того, підприємство має можливості для вдосконалення шляхом активнішого впровадження інноваційних підходів до управління асортиментом. Удосконалення цих аспектів дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства та покращити ефективність його діяльності.

Зовнішні можливості та загрози розвитку системи управління асортиментною політикою ТОВ «Супутник» систематизовано у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Зовнішні можливості та загрози розвитку системи управління
асортиментною політикою ТОВ «Супутник»

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
1	2
Зростання попиту на екологічні та органічні продукти	Висока конкуренція з боку великих торговельних мереж
Розширення партнерських відносин із новими постачальниками	Коливання валютного курсу та зростання цін на імпорту продукцію

Продовження таблиці 2.15

1	2
Розвиток онлайн-торгівлі та можливості розширення асортименту через електронну комерцію	Зміни у законодавчому регулюванні торгівлі продуктами харчування
Використання сучасних технологій для аналізу споживчих уподобань	Нестабільність економічної ситуації в країні
Збільшення попиту на здорове харчування та спеціалізовані дієтичні продукти	Зниження купівельної спроможності населення
Участь у державних програмах підтримки малого та середнього бізнесу	Зростання витрат на логістику та транспортування продукції
Тренд на локальні та фермерські продукти, що сприяє розвитку асортименту	Підвищені вимоги до сертифікації та контролю якості продукції

Джерело: складено автором

Управління асортиментною політикою ТОВ «Супутник» має як перспективи для розвитку, так і потенційні загрози. Основні можливості включають зростання попиту на екологічні та органічні продукти, розширення партнерських відносин, розвиток онлайн-торгівлі та використання сучасних технологій для аналізу споживчих уподобань. Водночас підприємство стикається з високою конкуренцією, економічною нестабільністю, зростанням витрат на логістику та змінами у законодавстві. Особливо важливим є врахування змін у споживчих вподобаннях, що вимагає гнучкого підходу до оновлення товарного асортименту. Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно розробити стратегію мінімізації ризиків та використання нових можливостей.

У сучасних умовах конкурентного середовища ефективне управління асортиментною політикою є ключовим фактором успішної діяльності підприємства. Для ТОВ «Супутник» важливо не лише підтримувати широкий вибір продукції, але й адаптувати його до змін у попиті та ринкових умовах. SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони існуючої асортиментної політики, а також виявити зовнішні можливості та загрози, що впливають на її розвиток. Такий аналіз допомагає підприємству формувати стратегію оптимізації асортименту, спрямовану на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності. Врахування результатів SWOT-аналізу сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень та зниженню потенційних

ризиків. Отже, проведення SWOT-аналізу є необхідним етапом для ефективного планування та вдосконалення асортиментної політики ТОВ «Супутник».

Матриця SWOT-аналізу стратегічного розвитку асортиментної політики ТОВ «Супутник» представлена у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Матриця SWOT-аналізу стратегічного розвитку асортиментної
політики ТОВ «Супутник»

Фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішні фактори	- широкий асортимент товарів; - високий рівень попиту на основні товарні групи; - гнучкість у зміні асортименту відповідно до потреб ринку; - доступ до перевірених постачальників та якісної продукції.	- низький рівень оновлення товарного асортименту; - обмежені можливості складських приміщень для зберігання нових товарів; - відсутність чіткої аналітичної системи для прогнозування змін у попиті; - висока залежність від постачальників окремих категорій товарів.
Фактори	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішні фактори	- розширення асортименту за рахунок нових товарних категорій; - використання сучасних технологій аналізу попиту для оптимізації товарної пропозиції; - співпраця з новими постачальниками для покращення умов закупівель; - впровадження інноваційних маркетингових стратегій для стимулювання продажів.	- підвищення конкуренції з боку великих торговельних мереж; - зміни у споживчих вподобаннях, що можуть призвести до зниження попиту на окремі групи товарів; - економічна нестабільність та можливе зростання собівартості продукції; - посилення регуляторних вимог до окремих груп товарів.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз розвитку асортиментної політики ТОВ «Супутник» дозволяє оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на ефективність управління товарним асортиментом. Компанія має широкий асортимент і високий рівень попиту, що є її ключовими перевагами, проте стикається з труднощами щодо оновлення товарних позицій та управління запасами. Серед можливостей слід відзначити розширення асортименту, співпрацю з новими постачальниками та використання сучасних маркетингових стратегій. Водночас підприємство має враховувати загрози, такі як зростаюча конкуренція, зміни у

споживчих вподобаннях та економічна нестабільність. Отже, для успішного розвитку компанії необхідно посилювати сильні сторони, мінімізувати слабкі місця, використовувати ринкові можливості та готуватися до можливих ризиків.

Напрями перспективного розвитку системи управління асортиментною політикою ТОВ «Супутник» представлено на рис. 2.4.

Напрямок розвитку	Опис
Оптимізація товарного асортименту	Проведення детального аналізу попиту та продажів для визначення найбільш рентабельних товарних груп і усунення малоприбуткових позицій.
Розширення асортименту	Додавання нових товарних позицій відповідно до змін у споживчих вподобаннях, аналіз нових трендів на ринку.
Підвищення якості товарного асортименту	Впровадження контролю якості продукції, співпраця з перевіреними постачальниками та дотримання стандартів сертифікації.
Використання сучасних маркетингових інструментів	Впровадження digital-маркетингу, акційних програм, персоналізованих пропозицій для клієнтів для підвищення попиту.
Автоматизація управління асортиментом	Використання CRM- та ERP-систем для ефективного контролю за товарними запасами, прогнозування попиту та скорочення витрат.
Розвиток партнерських відносин з постачальниками	Пошук нових надійних постачальників, укладання довгострокових контрактів для забезпечення стабільних поставок і конкурентних цін.
Гнучка цінова політика	Впровадження динамічного ціноутворення, аналіз конкурентного середовища для встановлення оптимальних цін на товари.
Впровадження стратегії сталого розвитку	Орієнтація на екологічні товари, мінімізація відходів, використання біорозкладної упаковки, що сприятиме покращенню іміджу компанії.

Рис. 2.4. Напрями перспективного розвитку системи управління асортиментною політикою ТОВ «Супутник»

Джерело: складено автором

Актуальність розширення товарного асортименту ТОВ «Супутник» за рахунок введення нової товарної позиції «Органічна продукція» зумовлена зростаючим попитом на здорове харчування та екологічно чисті продукти. Споживачі все більше звертають увагу на якість та безпеку продуктів, що

стимулює попит на органічну продукцію. Ураховуючи тенденції ринку, це розширення дозволить компанії зайняти вигідну нішу, задовольняючи потреби еко-свідомих споживачів. Таким чином, введення органічної продукції стане важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій ТОВ «Супутник» на ринку.

Опис проекту розширення товарного асортименту ТОВ «Супутник» за рахунок введення нової товарної позиції «Органічна продукція» представлено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Опис проекту розширення товарного асортименту ТОВ «Супутник»
за рахунок введення нової товарної позиції «Органічна продукція»

Параметр	Опис
Назва проекту	Розширення товарного асортименту ТОВ «Супутник» за рахунок введення нової товарної позиції "Органічна продукція"
Мета проекту	Задоволення зростаючого попиту на органічні продукти, збільшення ринкової частки компанії, поліпшення конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів
Основна ідея проекту	Введення в асортимент ТОВ «Супутник» нової категорії товарів – органічної продукції, яка відповідає вимогам сучасних споживачів щодо якості та екологічності
Цільова аудиторія	Споживачі, які надають перевагу здоровому способу життя, екологічно чистим продуктам та натуральному харчуванню
Прогнозований ефект	Збільшення обсягу продажів, підвищення лояльності клієнтів, розширення цільової аудиторії та зміцнення бренду компанії
Термін реалізації проекту	6-12 місяців для запуску нової категорії товарів на ринку
Необхідні ресурси	Інвестиції у закупівлю органічної продукції, маркетингові заходи, логістичні витрати, навчання персоналу
Оцінка ризиків	Можливі проблеми з постачанням сертифікованої органічної продукції, зміна попиту на ринку, висока конкуренція в даному сегменті
Очікуваний результат	Розширення асортименту, підвищення продажів, зміцнення іміджу ТОВ «Супутник» як постачальника якісних та екологічно чистих продуктів

Джерело: складено автором

Представлений проект дозволяє компанії ТОВ «Супутник» адаптуватися до нових тенденцій споживчого попиту і розвиватися в напрямку сталого бізнесу.

Опис видів ефектів від реалізації проекту розширення товарного асортименту ТОВ «Супутник» за рахунок введення нової товарної позиції «Органічна продукція» представлено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Прогнозні ефекти від реалізації проекту розширення товарного асортименту
ТОВ «Супутник» за рахунок введення нової товарної позиції «Органічна
продукція»

Вид ефекту	Поточна ситуація	Прогнозний ефект
Фінансовий ефект	ТОВ «Супутник» наразі має стабільний асортимент традиційних товарів, однак немає достатньої кількості органічних продуктів на ринку.	Очікується збільшення обсягів продажів за рахунок органічної продукції, що приведе до зростання доходів і покращення фінансових показників.
Маркетинговий ефект	Серед споживачів є попит на екологічно чисті продукти, проте ТОВ «Супутник» не має такого асортименту.	Залучення нових клієнтів, покращення іміджу компанії як постачальника здорових та екологічно чистих продуктів, підвищення лояльності існуючих клієнтів.
Конкурентний ефект	Компанія працює в умовах високої конкуренції на ринку продуктів харчування, але не пропонує органічні продукти, що дає конкурентам перевагу.	Розширення асортименту дозволить зміцнити позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність і виділитися серед конкурентів, пропонуючи унікальні продукти.
Соціальний ефект	Низький рівень пропозиції органічних продуктів на ринку може призводити до обмежених можливостей для споживачів, що стежать за здоровим харчуванням.	Підвищення доступності органічних продуктів для споживачів, покращення здоров'я та екологічної ситуації через просування здорового харчування.
Екологічний ефект	Відсутність пропозиції органічних продуктів означає, що споживачі не мають доступу до екологічно чистих товарів.	Популяризація органічних продуктів допоможе знизити екологічний вплив, зокрема через відсутність пестицидів та хімікатів у вирощуваних товарах.

Джерело: складено автором

Реалізація проекту розширення товарного асортименту ТОВ «Супутник» за рахунок введення нової товарної позиції «Органічна продукція» має численні позитивні ефекти. Фінансовий ефект полягає в збільшенні доходів завдяки зростанню обсягів продажу органічних продуктів. Маркетинговий ефект забезпечить компанії конкурентну перевагу, підвищивши лояльність клієнтів і привертаючи нових споживачів. Конкурентоспроможність також зросте, оскільки компанія зможе виділитися серед конкурентів за рахунок унікальної пропозиції. Соціальний ефект включатиме покращення доступності органічних

продуктів, що сприятиме здоровому харчуванню. Екологічний ефект полягатиме в зниженні екологічного впливу, оскільки органічне виробництво є більш екологічно чистим.

Розрахунок планових показників оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту з розширення асортименту ТОВ «Супутник» за рахунок введення органічної продукції полягає у визначенні відповідних індикаторів.

Вихідні дані для розрахунків ефективності інвестиційного проекту:

1. Обсяг інвестицій - 5 000 000 грн (закупівля товару, сертифікація, маркетинг, логістика).

2. Очікуваний щорічний обсяг продажів органічної продукції - 18 000 умовних одиниць.

3. Середня ціна реалізації однієї одиниці продукції - 320 грн.

4. Собівартість однієї одиниці продукції - 170 грн.

5. Маркетингові та операційні витрати (річні) - 800 000 грн.

6. Дисконтна ставка - 15%.

7. Термін реалізації проекту - 5 років.

Планові розрахунки економічної ефективності інвестиційного проекту з розширення асортименту ТОВ «Супутник» за рахунок введення органічної продукції представлено нижче:

1. Розрахунок річного прибутку.

Прибуток від реалізації = (Ціна реалізації – Собівартість) × Обсяг продажів
 $= (320 - 170) \times 18000 = 150 \times 18000 = 2700000$ грн.

Чистий прибуток (після витрат на маркетинг та операційні витрати) =
 Прибуток від реалізації – Маркетингові та операційні витрати = $2700000 - 800000 = 1900000$ грн.

2. Розрахунок терміну окупності.

Термін окупності = Інвестиції / Чистий прибуток = $5000000 / 1900000 = 2,63$ роки.

3. Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV).

Для розрахунку NPV враховуємо дисконтовані грошові потоки протягом 5 років. Виходячи з річного чистого прибутку в 1 900 000 грн, розрахуємо дисконтовані грошові потоки для кожного року за формулою [21]:

$$NPV = \sum_{t=1}^5 \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC \quad (2.2)$$

де $CF_t = 1900000$ - чистий грошовий потік за кожен рік; $r = 0,15$ - ставка дисконтування; $IC = 5000000$ грн - початкові інвестиції.

Дисконтовані грошові потоки = $1652173,91 + 1436781,61 + 1249292,27 + 1085592,51 + 944609,02 = 6368449,32$ грн.

$NPV = 6368449,32 - 5000000 = 1368449,32$ грн.

Результати оцінки економічної ефективності інвестиційного проекту з розширення асортименту ТОВ «Супутник» за рахунок введення органічної продукції представлено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Результати оцінки економічної ефективності проекту розширення товарного асортименту ТОВ «Супутник» за рахунок введення нової товарної позиції «Органічна продукція»

Показник	Значення
Обсяг інвестицій (IC), тис.грн.	5000,00
Чистий грошовий потік річний (CF), тис.грн.	1900,00
Термін окупності проекту (ТО), років	2,63
Дисконтований грошовий потік (DCF), тис.грн.	6368,45
Чиста приведена вартість (NPV), тис.грн.	1368,45

Джерело: складено автором

Розширення товарного асортименту ТОВ «Супутник» за рахунок введення нової товарної позиції «Органічна продукція» демонструє значну економічну ефективність. Обсяг інвестицій у проект складає 5000 тис. грн, що є суттєвим вкладом для розширення асортименту. Річний чистий грошовий потік становить 1900 тис. грн, що свідчить про високий рівень прибутковості від реалізації проекту. Термін окупності проекту складає 2,63 року, що є досить вигідним для швидкого повернення інвестицій. Дисконтований грошовий потік, який дорівнює 6368,45 тис. грн, підтверджує високу дохідність і ефективність проекту

з урахуванням часу. Чиста приведена вартість (NPV) проекту складає 1368,45 тис. грн, що є позитивним показником і вказує на потенціал для отримання додаткового прибутку.

Таким чином, позитивне значення NPV підтверджує фінансову вигоду від реалізації проекту. З таким результатом проект може бути визнаний економічно ефективним та вигідним для підприємства. Це також вказує на здатність проекту генерувати додаткові грошові потоки, які можуть бути використані для подальшого розвитку компанії. Оцінка економічної ефективності проекту дозволяє зробити висновок про доцільність інвестування в розширення асортименту і введення органічної продукції ТОВ «Супутник».

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення управління асортиментною політикою підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Супутник» є суб'єктом підприємницької діяльності, а саме виробничо-торгівельним підприємством, яке здійснює господарську діяльність в сфері роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Розвиток ТОВ «Супутник» базується на ефективній організаційно-управлінській структурі, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати стабільне функціонування. Ключовими елементами успішного розвитку є впровадження колективного договору, який регулює трудові, економічні та соціальні відносини.

2. Аналізуючи економічні показники діяльності ТОВ «Супутник» за 2022-2024 роки, можна зробити наступні висновки. Чистий дохід підприємства зріс на 39,47% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про позитивну тенденцію в розвитку доходів. Валовий прибуток за цей період збільшився на 18,57%, що також є позитивним результатом, проте темпи його зростання дещо повільніші порівняно з чистим доходом. Чистий прибуток підприємства суттєво покращився. У 2023 році він був негативним (-29,0 тис. грн.), а в 2024 році зріс до 58,1 тис. грн., що є свідченням відновлення фінансової стабільності.

3. Встановлено, що система управління асортиментною політикою на торговельному підприємстві ТОВ «Супутник» спрямована на забезпечення ефективного формування, оновлення та оптимізації товарного асортименту відповідно до ринкових умов і споживчого попиту. Основними складовими цієї системи є аналіз структури асортименту, управління товарними запасами, моніторинг ринкових тенденцій та розробка стратегій оновлення продукції. Визначена система дозволяє ТОВ «Супутник» ефективно управляти товарним асортиментом, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства та

задоволення потреб споживачів.

4. Обґрунтовано, що управління асортиментною політикою ТОВ «Супутник» здійснюється через узгоджену взаємодію ключових підрозділів підприємства. Планово-економічний та фінансовий відділи забезпечують економічне обґрунтування змін в асортименті, оцінюючи їх вплив на фінансові показники. Відділ збуту та служба маркетингу аналізують споживчий попит, організовують продажі та реалізують стратегії просування продукції. Відділ логістики відповідає за своєчасне постачання та оптимізацію товарних запасів. Така комплексна система дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринку, підвищуючи ефективність діяльності.

5. Визначено, що загальна кількість асортиментних груп товарів зросла на 3 одиниці, досягнувши 68 у 2024 році, що свідчить про розширення товарної пропозиції. Кількість асортиментних груп, що користуються стійким попитом, збільшилась на 8 груп, що вказує на покращення стабільності попиту на продукцію. Проте кількість нових товарів, введених в асортимент, зменшилась на 1 одиницю у 2024 році. Коефіцієнт стійкості товарного асортименту зріс на 8,17%, що свідчить про більшу стабільність товарної пропозиції, в той час як коефіцієнт оновлення зменшився на 2,29%. Коефіцієнт розширення товарного асортименту також дещо знизився, на 0,14%, що вказує на помірне зменшення темпів розширення асортименту.

6. Доведено, що актуальність розширення товарного асортименту ТОВ «Супутник» за рахунок введення нової товарної позиції «Органічна продукція» зумовлена зростаючим попитом на здорове харчування та екологічно чисті продукти. позитивне значення NPV підтверджує фінансову вигоду від реалізації проекту. З таким результатом проект може бути визнаний економічно ефективним та вигідним для підприємства. Це також вказує на здатність проекту генерувати додаткові грошові потоки, які можуть бути використані для подальшого розвитку компанії. Оцінка економічної ефективності проекту дозволяє зробити висновок про доцільність інвестування в розширення асортименту і введення органічної продукції ТОВ «Супутник».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи управління асортиментною політикою підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що асортиментна політика є ключовим елементом маркетингової стратегії підприємства, що визначає структуру і склад товарів, які пропонуються на ринку. Вона має значний вплив на конкурентоспроможність компанії, оскільки дозволяє забезпечити широкий вибір продукції, що відповідає вимогам різних сегментів споживачів. Основними завданнями асортиментної політики є задоволення потреб клієнтів, оптимізація витрат, підвищення ефективності та максимізація прибутку підприємства. Створення збалансованого асортименту сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з коливанням попиту на окремі товари та допомагає адаптуватися до змін ринкових умов.

2. Узагальнено, що система управління асортиментною політикою підприємства - це організована сукупність заходів, методів, інструментів і процесів, спрямованих на ефективне управління товарним асортиментом з метою забезпечення оптимального вибору товарів для споживачів, максимізації прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона охоплює такі елементи, як моніторинг ринку, аналіз потреб споживачів, планування, розробка стратегії формування асортименту, контроль за виконанням стратегії та коригування асортименту на основі змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх факторах підприємства.

3. Обґрунтовано, що управління асортиментною політикою підприємства є важливим інструментом, який дозволяє ефективно організувати процеси формування, оптимізації та розвитку асортименту продукції. Завдяки системному підходу до управління асортиментом підприємство здатне своєчасно адаптуватися до змін на ринку, що сприяє покращенню фінансових результатів. Така система включає в себе моніторинг товарів, аналіз попиту, прогнозування та розробку стратегій для підтримки конкурентних переваг.

4. Узагальнено, що діагностика та оцінювання ефективності функціонування системи управління асортиментною політикою підприємства є важливими інструментами для забезпечення його стабільного розвитку. Сучасний ринок характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами в споживчих уподобаннях, тому підприємства повинні регулярно аналізувати ефективність свого асортименту. Оцінювання дозволяє визначити сильні та слабкі сторони товарного портфеля, виявити перспективні напрями розвитку та уникнути ризиків, пов'язаних із зниженням попиту. Завдяки цьому підприємство може оперативнo коригувати свою стратегію та адаптувати асортимент відповідно до ринкових тенденцій.

5. Визначено, що ТОВ «Супутник» є суб'єктом підприємницької діяльності, а саме виробничо-торгівельним підприємством, яке здійснює господарську діяльність в сфері роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Розвиток ТОВ «Супутник» базується на ефективній організаційно-управлінській структурі, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати стабільне функціонування.

6. Аналізуючи економічні показники діяльності ТОВ «Супутник» за 2022-2024 роки, можна зробити наступні висновки. Чистий дохід підприємства зріс на 39,47% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про позитивну тенденцію в розвитку доходів. Валовий прибуток за цей період збільшився на 18,57%, що також є позитивним результатом, проте темпи його зростання дещо повільніші порівняно з чистим доходом. Чистий прибуток підприємства суттєво покращився. У 2023 році він був негативним (-29,0 тис. грн.), а в 2024 році зріс до 58,1 тис. грн., що є свідченням відновлення фінансової стабільності.

7. Встановлено, що система управління асортиментною політикою на торговельному підприємстві ТОВ «Супутник» спрямована на забезпечення ефективного формування, оновлення та оптимізації товарного асортименту відповідно до ринкових умов і споживчого попиту. Основними складовими цієї системи є аналіз структури асортименту, управління товарними запасами,

моніторинг ринкових тенденцій та розробка стратегій оновлення продукції. Визначена система дозволяє ТОВ «Супутник» ефективно управляти товарним асортиментом, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства та задоволення потреб споживачів.

8. Обґрунтовано, що управління асортиментною політикою ТОВ «Супутник» здійснюється через узгоджену взаємодію ключових підрозділів підприємства. Планово-економічний та фінансовий відділи забезпечують економічне обґрунтування змін в асортименті, оцінюючи їх вплив на фінансові показники. Відділ збуту та служба маркетингу аналізують споживчий попит, організовують продажі та реалізують стратегії просування продукції. Відділ логістики відповідає за своєчасне постачання та оптимізацію товарних запасів.

9. Визначено, що загальна кількість асортиментних груп товарів зросла на 3 одиниці, досягнувши 68 у 2024 році, що свідчить про розширення товарної пропозиції. Кількість асортиментних груп, що користуються стійким попитом, збільшилась на 8 груп, що вказує на покращення стабільності попиту на продукцію. Проте кількість нових товарів, введених в асортимент, зменшилась на 1 одиницю у 2024 році. Коефіцієнт стійкості товарного асортименту зріс на 8,17%, що свідчить про більшу стабільність товарної пропозиції, в той час як коефіцієнт оновлення зменшився на 2,29%. Коефіцієнт розширення товарного асортименту також дещо знизився, на 0,14%.

10. Доведено, що актуальність розширення товарного асортименту ТОВ «Супутник» за рахунок введення нової товарної позиції «Органічна продукція» зумовлена зростаючим попитом на здорове харчування та екологічно чисті продукти. Позитивне значення NPV підтверджує фінансову вигоду від реалізації проекту. З таким результатом проект може бути визнаний економічно ефективним та вигідним для підприємства. Це також вказує на здатність проекту генерувати додаткові грошові потоки, які можуть бути використані для подальшого розвитку компанії. Оцінка економічної ефективності проекту дозволяє зробити висновок про доцільність інвестування в розширення асортименту і введення органічної продукції ТОВ «Супутник».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамовіч І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: ПОДІЛЬСЬКИЙ НАУКОВИЙ ВІСНИК № 2 (30) 2024. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/3.pdf
2. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ.: Навч. Пос. Київ: Видавничий дім «Вільямс», 2019. 608 с.
3. Бардаш М.С., Хоменко О.І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288>
4. Башилова В.П., Марченко В.В. Управління асортиментною політикою: оцінка методів. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/543032>
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор. Видавництво, 2016. 378 с.
6. Болтянська Л. О. Економіка підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 667 с.
7. Вовчак А. В. Маркетинговий менеджмент. Київ: КНЕУ, 1998. 268 с.
8. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2014. 224 с.
9. Гавенко М. С., Шарко В. В. Асортиментна політика підприємства торгівлі в умовах воєнного стану. Сучасна освіта та наука в глобальному і національному вимірах: виклики, загрози та ефективні рішення / Міжнар. наук.-практ. конф. Вінниця: Вінницький кооперативний інститут, 2024. 280 с. С. 119-121.
10. Гаврилишин В. В., Олексин І. І. Окремі аспекти управління асортиментом продовольчих товарів у провідних роздрібних мережах. Підприємництво і торгівля. 2019. Вип. 24. С. 31-36.
11. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 7-е видання. Київ: Лібра, 2012. 720 с.

12. Гармідер Л. Д., Самай І. О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. Академічний огляд. 2016. № 1. С. 111–118.

13. Герасимова Л.М., Асмарян А.С. Асортимент товарів: сучасні проблеми управління URL: http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91123.doc.htm

14. Глущенко Ю. Є., Шумкова О. В. Особливості маркетингового управління асортиментом. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24(1). С. 96-100.

15. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl....va.html>

16. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

17. Грибачова А. В., Куліш Т. В. Формування маркетингової товарної стратегії в інноваційному розвитку підприємств. Економічні науки. 2019. С. 52-55.

18. Діденко Є.О., Савельєв Д.С. Управління асортиментною політикою підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910>

19. Добрянська В. В., Сіренко О. В. Управління товарним асортиментом продукції лісогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2020. №1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.71>.

20. Дrajниця С. А., Островська Ю. О. Концепція управління асортиментом товарів і стимулювання їх продажу в мережових структурах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 107-110.

21. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. Економіка та управління підприємствами. Вип. 4(27). 2020. С. 46-51.

22. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. В. Горлачук, І. Г. Яненкова. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2017. 344 с.
23. Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 1 грудня 2022 року № 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>
24. Закон України «Про екологічну експертизу» від 23 травня 2017 року № 2059-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text>
25. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
26. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 року № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
27. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
28. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 року № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
29. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
30. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15 грудня 1993 року № 3687-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text>
31. Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року № 1682-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text>
32. Закон України «Про рекламу» від 3 липня 1996 року № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
33. Закон України «Про стандартизацію» від 5 червня 2014 року № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
34. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 15 січня 2015 року № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>
35. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 21 червня 2012 року № 5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
36. Іванечко Н. Р., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг : навч. посіб.

Тернопіль : ЗУНУ. 2021. 180 с.

37. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу: Навч.-метод. посібник Київ: КНЕУ, 2002. 263 с.

38. Касич О.А., Марченко К.О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/10.pdf

39. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. Агросвіт. №1. 2021. С. 90-94.

40. Кітченко О. Стратегічні аспекти формування та вдосконалення асортиментної політики підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки), 2024. №2. С. 7-11.

41. Колодненко Н. В., Кузьменков І. С. Основні напрямки удосконалення асортиментної політики підприємства / The XXXI International Scientific and Practical Conference «Technologies, ideas and ways of learning development in modern conditions», August 07-09, 2023, Munich, Germany. 170 p. p. 39-42.

42. Костромін А. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. Молодий вчений. № 1 (89). 2021. С. 163-166.

43. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: Видавництво «Хімджест», 2018. 720 с.

44. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. Економіка та держава. 2016. №2. С. 67-71.

45. Кривешко О. В., Кундицька Г. С. Управління асортиментно-цінковою політикою роздрібною торгівлі в кризових умовах. Ефективна економіка. 2021. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.74>.

46. Кубишина Н.С. Управління асортиментною політикою підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/337301671_UPRAVLINNA_ASORTIME_NTNOU_POLITIKOU_PIDPRIEMSTVA.

47. Кузнецов П. В., Парфентенко І. А., Балагула Д. П. Маркетингове

управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 49. С. 198-204.

48. Максютенко І.Є. Основні підходи щодо формування асортименту товарів. 2022. https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2022/08/tz_13-14_2710.pdf.

49. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: SBA-print. 2019. 190 с.

50. Моборн Р., Чан Кім В. Стратегія блакитного океану. Як знайти або створити ринок, вільний від інших гравців. Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». 2019. 270 с.

51. Мокляк М. В., Сафонов М. С., Максименко Є. М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 27. С. 204-210.

52. Овсак О. П., Назаренко О. П., Зелінський В. В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 149-153.

53. Ощипок І. М. Оптимізація асортиментної програми виготовлення продукції харчових підприємств із наявної сировини. Підприємство і торгівля. Львів. 2021. Вип. 28. 71 с.

54. П'ятак Т. Вплив асортиментної політики на формування фінансових результатів. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2023. № 2. С. 45-49.

55. Павлова М., Трунов М. Особливості маркетингових стратегій в управлінні асортиментом продукції на підприємстві. Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва / Матер. III Всеукр. наук.-практ. конф. Львів: ЛНУП, 2024. 222 с. С. 46-47.

56. Пащенко О. П., Царук І. М. Теоретичні засади стратегічного управління асортиментною політикою підприємства. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 3 (59). С. 109-114.

57. Петрикiва О. С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. *Modern Economics*. 2021. №27. С. 128-132.

58. Поліщук С. А. Управління асортиментом товарів парфумерно-косметичної компанії. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.168. 388 с. С. 286-293.

59. Райко Д., Федоренко І., Сокол, К., Ланько, О. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства щодо формування та реалізації товарної політики. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. №3. С. 49-58.

60. Рожко В. І. Управління асортиментом товаровиробника споживчих товарів. *Соціальна економіка*. 2023. № 65. С. 58-66.

61. Сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/mp.htm

62. Салата А. Є. Солнцев С. О. Модель адаптивного управління асортиментною політикою в умовах ринкової невизначеності / *B2B Marketing: зб. наук. праць XVII Міжнар. наук.-практ. конф. К: КІІ ім. Ігоря Сікорського*. 2023. 352 с. С. 245-248.

63. Самойлик Ю. В. Стратегія впровадження інноваційних методів управління асортиментом диверсифікованих підприємств пивоварної промисловості. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 195-202.

64. Семенов О.Г. Менеджмент: навчальні матеріали у схемах і формулах. К.: Знання України, 2018. 416 с.

65. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020. 347 с.

66. Смольнякова Н.В., Волосов А.М. Оцінка ефективності асортиментної політики за критерієм споживчої цінності – передумова формування конкурентних переваг. URL:

<https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4123/1/8%20%2890-99%29.pdf>

67. Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963

68. Срібний А. В. Напрями оптимізації асортиментної політики / Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матер. VII Міжнар. наук. конф. Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2024. 197 с. С. 93-95.

69. Степанюк Н.С., Петриченко З.С. До питання формування асортиментної політики торговельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. №1. Т.1. С. 202-204.

70. Таран-Лала О. М., Кондратович С. С. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.8>.

71. Тарасюк А. П. Комерційне товарознавство: Підр.. 2-е вид. Київ: Каравела, 2012. 592 с.

72. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб. Київ: Каравела, 2005. 432 с.

73. Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика. Навч. посібник. / Н. Б. Ткаченко. Київ, КДТЕУ, 2002. 149 с.

74. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>

75. Уляшева А. В., Нагорна І. І. Особливості системи управління асортиментною політикою підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. С. 72-73.

76. Хайман Д. Н. Сучасна мікроекономіка: аналіз та застосування. Фінанси та статистика. 1992. 362 с.

77. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання в сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. Вип. 53. 2020. С. 129-134.

78. Харченко Ю. А., Марченко В. О. Удосконалення системи управління надійністю виробничої програми підприємства. Економічний простір. 2021. №175. С. 87–93.

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

80. Хорин А. Н. Стратегічний аналіз. К.: Академвидав, 2016. 288 с.

81. Чорна Л.О., Швед В.В., Андрющенко М.П. Сутність товарного асортименту та його види. Бізнес-навігатор. 2024. №74. С. 203-207

82. Чорна Т.М. Теоретичні основи товарознавства. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 598 с.

83. Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. Наукові записки Української академії друкарства. Серія : Економічні науки. 2016. № 1. С. 63-73.

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

85. Щербань В.М. Маркетинг: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 208 с.

ДОДАТКИ

