

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

«Управління товарним асортиментом бізнес-організації»

Піскорської Карини Русланівни

Науковий керівник:

доц. кафедри менеджменту, доцент, к.е.н., Марина Володькіна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Характеристика товарного асортименту бізнес-організації.	5
1.2. Характеристика елементів системи управління товарним асортиментом бізнес-організації.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «РУШ ЄВА»	24
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ РУШ (ЄВА).....	24
2.2. Аналіз управління товарним асортиментом у ТОВ РУШ.....	34
2.3. Розробка напрямів удосконалення управління товарним асортиментом у ТОВ РУШ (ЄВА)	45
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління товарним асортиментом виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, прибутковості та стабільного розвитку бізнес-організацій. Динамічність ринку, постійні зміни у споживчих уподобаннях, інтенсивне зростання конкуренції, а також стрімкий розвиток цифрових технологій обумовлюють необхідність запровадження інноваційних, науково обґрунтованих і водночас гнучких підходів до управління товарною політикою підприємства.

Товарний асортимент визначає здатність підприємства задовольняти потреби цільових сегментів споживачів, впливає на рівень продажів, логістичну ефективність та імідж компанії на ринку. Водночас, надмірне розширення або нераціональна структура асортименту можуть призвести до зростання витрат, зниження обіговості товарів і втрати частки ринку. Саме тому важливо вчасно проводити аналітичну оцінку асортиментної політики, виявляти слабкі місця та впроваджувати заходи щодо її оптимізації.

Особливої актуальності дана проблема набуває для великих роздрібних мереж, таких як ТОВ «РУШ ЄВА» – одного з провідних операторів національного ринку роздрібної торгівлі. Компанія обслуговує широку аудиторію споживачів, працює з великою кількістю постачальників і щодня реалізує продукцію з різноманітних товарних категорій. Ефективне управління товарним асортиментом є необхідною умовою підтримання конкурентних переваг підприємства, забезпечення стійкості його фінансових результатів та задоволення споживчого попиту в умовах нестабільного економічного середовища.

Об'єкт дослідження — відносини, що виникають у процесі управління товарним асортиментом бізнес-організації.

Предмет дослідження — процес управління товарним асортиментом бізнес-організації.

Мета дослідження — обґрунтування теоретичних та практичних засад удосконалення управління товарним асортиментом бізнес-організації ТОВ «РУШ ЄВА»

Завдання дослідження:

1. Дослідити ключові характеристики товарного асортименту бізнес-організації.
2. Охарактеризувати елементи системи управління товарним асортиментом бізнес-організації.
3. Проаналізувати товарний асортимент бізнес-організації ТОВ «РУШ ЄВА».
4. Провести діагностику елементів системи управління товарним асортиментом бізнес-організації ТОВ «РУШ ЄВА».
5. Розробити пропозиції щодо удосконалення управління товарним асортиментом бізнес-організації ТОВ «РУШ ЄВА».

Методи дослідження. У процесі дослідження використовуються такі методи: економічного аналізу, статистичні методи, графічні методи, SWOT-аналіз, ABC -аналіз, методи прогнозування, а також елементи моделювання для обґрунтування практичних рекомендацій щодо оптимізації асортиментної політики підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукова література з тематики маркетингу та менеджменту, статистичні дані, аналітичні звіти, внутрішня інформація підприємства ТОВ «РУШ ЄВА», а також результати досліджень сучасних підходів до управління товарним асортиментом у роздрібній торгівлі.

.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Характеристика товарного асортименту бізнес-організації.

У бізнесі, що постійно змінюється, асортимент продукції є важливою опорою стратегії організації, суттєво впливаючи на конкурентоспроможність на ринку та лояльність споживачів. Характеристики продуктового асортименту підприємства є багатограними, охоплюючи різноманітність пропонованих продуктів, підтримувані стандарти якості та застосовані стратегії ціноутворення. Ці елементи не тільки визначають ідентичність організації, але й відповідають очікуванням споживачів і вимогам ринку. Вивчаючи різноманітні категорії продуктів, дотримання стандартів якості та стратегічні підходи до ціноутворення, можна зрозуміти, як ці характеристики разом формують успіх і репутацію бізнес-організації.

У цьому контексті особливу роль відіграє асортиментна політика підприємства — цілеспрямована система управлінських заходів і принципів, що забезпечують раціональне формування, підтримання, оновлення та оптимізацію товарного асортименту. Вона виступає важливим інструментом реалізації загальної стратегії компанії, дозволяючи не лише задовольняти змінні потреби споживачів, а й ефективно реагувати на дії конкурентів, змінювати позиціонування на ринку та підвищувати економічну ефективність діяльності підприємства.

Основними завданнями асортиментної політики є:

- забезпечення максимальної відповідності асортименту потребам цільових сегментів ринку;
- підтримання конкурентоспроможності товарного портфеля;
- формування оптимального співвідношення між основними, додатковими та допоміжними товарами;

- підвищення прибутковості за рахунок гнучкого управління асортиментом;
- адаптація до змін у ринковому середовищі, тенденцій споживчої поведінки, сезонності тощо.

Асортиментна політика реалізується через планування ширини, глибини, насиченості й оновлення товарного асортименту.

Асортимент товарів може бути класифікований за різними ознаками, зокрема:

1. За функціональним призначенням:

- Основний асортимент — товари, що становлять ядро діяльності підприємства (наприклад, поштові послуги в «Новій Пошті»).
- Додатковий асортимент — товари або послуги, що розширюють можливості основного продукту (наприклад, кур'єрська доставка, пакувальні рішення).
- Допоміжний асортимент — продукція, що не є обов'язковою, але формує цілісність споживчого досвіду (наприклад, фірмові аксесуари, консультаційні послуги).

2. За шириною асортименту:

- Широкий асортимент — включає багато товарних груп (наприклад, логістика, фінансові послуги, e-commerce).
- Вузький асортимент — обмежена кількість товарних груп, зосередженість на спеціалізації.

3. За глибиною:

- Глибокий асортимент — велика кількість варіантів товарів усередині однієї групи (різні тарифи доставки, формати упаковки).
- Мілкий асортимент — мала кількість варіантів у межах групи.

4. За стабільністю:

- Стабільний асортимент — товари постійного попиту, які майже не змінюються з часом.

- Динамічний асортимент — регулярно оновлюваний перелік продукції, що залежить від моди, сезонності, інновацій.

5. За ступенем новизни:

- Інноваційний — нові товари, які підприємство впроваджує для залучення клієнтів або входу в нові ринки.

- Традиційний — усталені товари, які забезпечують стабільний попит.

Таким чином, класифікація асортименту за різними ознаками дозволяє глибше зрозуміти структуру товарної пропозиції підприємства, виявити сильні та слабкі сторони у формуванні асортиментної стратегії, а також ефективніше адаптуватися до вимог споживачів та змін у ринковому середовищі. Розуміння особливостей асортименту за функціональністю, шириною, глибиною, стабільністю та новизною є основою для прийняття зважених управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основні продукти становлять основу продуктового асортименту бізнес-організації, представляючи первинні товари чи послуги, які задовольняють основні потреби споживачів, табл. 1.1. Їх формування ґрунтується на асортиментній політиці підприємства, яка передбачає оптимізацію структури та широти товарного асортименту задля досягнення стратегічних цілей. Зазвичай, основні продукти класифікуються за такими ознаками, як рівень попиту, частота використання, сегмент споживачів та маржинальність.

Таблиця 1.1. Характеристика основних продуктів у товарному асортименті бізнес-організації

Параметр	Опис	Роль у бізнесі	Маркетингова цінність	Типові приклади	Вплив на прибутковість
Основне визначення	Товари, що задовольняють базові потреби цільових споживачів	Формують ядро комерційної діяльності	Сприяють формуванню лояльності до бренду	Засоби особистої гігієни, базова косметика	Забезпечують стабільний дохід підприємства
Цільова аудиторія	Широка, масова — переважно постійні покупці	Формують основу клієнтської бази	Основний канал комунікації з ринком	Шампуні, мило, зубна паста, креми	Висока частка у загальній виручці

Частота купівлі	Висока частота — повторюваний попит	Стимулює регулярний трафік у торгові точки	Формують «якірний» асортимент	Повсякденні товари	Створюють основу для планування закупівель
-----------------	-------------------------------------	--	-------------------------------	--------------------	--

У процесі управління товарною пропозицією важливо враховувати не лише перелік наявних товарів, але й їх структурну організацію. Класифікація товарного асортименту допомагає систематизувати позиції продукції, спростити аналітику продажів та прийняття стратегічних рішень.

Основні ознаки класифікації товарного асортименту:

1. Широта асортименту — кількість товарних ліній або груп, які пропонує підприємство (наприклад, засоби гігієни, косметика, побутова хімія тощо).
2. Глибина асортименту — кількість варіацій кожної товарної одиниці в межах однієї лінії (наприклад, різні аромати або об'єми шампуню).
3. Довжина асортименту — загальна кількість товарних найменувань у межах усіх груп (наприклад, сумарна кількість усіх SKU).
4. Узгодженість асортименту — ступінь взаємозв'язку між товарами за призначенням, технологією виробництва, каналами збуту або цільовою аудиторією.

Комплексне розуміння широти, глибини, довжини та узгодженості товарного асортименту дозволяє підприємству ефективно управляти продуктовим портфелем, знижувати витрати, краще задовольняти потреби клієнтів та адаптуватися до ринкових змін.

Ці продукти, як правило, розроблені зі спеціальними функціями та функціями, які безпосередньо відповідають вимогам клієнтів. Наприклад, виробник смартфонів може розглядати свою флагманську модель як основний продукт, оскільки вона втілює ідентичність бренду та пропонує основні функції, які приваблюють клієнтів. Основні продукти мають важливе значення для збільшення прибутку та встановлення лояльності до бренду, і вони часто визначають ринкове позиціонування компанії. Зосереджуючись на основних

продуктах, підприємства можуть ефективно використовувати свої сильні сторони та створити міцну основу для асортименту своєї продукції.

На додаток до основних продуктів, додаткові продукти відіграють вирішальну роль у підвищенні загальної ціннісної пропозиції для клієнтів[2]. Ці продукти розроблені, щоб доповнити основні пропозиції, надаючи додаткові функції чи послуги, які покращують споживчий досвід. Наприклад, у контексті смартфона додаткові продукти можуть включати такі аксесуари, як чохла, зарядні пристрої або захисні екрани. Ці елементи не є важливими для функціонування основного продукту, але вони підвищують зручність використання та задоволення для клієнта. Включаючи додаткові продукти в асортимент продукції, компанії можуть підвищити залучення клієнтів, заохотити повторні покупки та підвищити лояльність до бренду, пропонуючи більш комплексне рішення для потреб споживачів.

Допоміжні продукти ще більше диверсифікують асортимент продукції підприємства, надаючи додаткові опції, які створюють синергію з основними та додатковими продуктами, табл. 1.2. Ці предмети можуть безпосередньо не покращувати функціональність основного продукту, але можуть суттєво впливати на поведінку та задоволення споживачів. Наприклад, фітнес-центр може пропонувати допоміжні продукти, такі як персональні тренування, плани харчування або брендovanі товари. Такі продукти є проявом асортиментної глибини, яка дозволяє компанії розширити вибір в межах однієї категорії товару.

Таблиця 1.2. Роль допоміжних продуктів у формуванні комплексного товарного асортименту

Параметр	Опис	Функціональна роль	Поведінковий ефект
Визначення	Товари, які доповнюють основну пропозицію, створюючи цілісне рішення	Доповнення до основного товару	Сприяють прийняттю рішення про покупку
Роль у товарній стратегії	Розширення асортименту та задоволення другорядних потреб	Зміцнення асоціації з комплексним обслуговуванням	Підсилення лояльності клієнтів

Взаємозв'язок з основними	Часто купуються разом із базовими продуктами	Основний об'єкт крос-промо та знижкових акцій	Створюють позитивний досвід користувача
---------------------------	--	---	---

За допомогою стратегічного включення допоміжних продуктів підприємства можуть виділитися серед конкурентів і створити більш привабливий асортимент продукції, який відповідає різноманітним уподобанням споживачів. Асортиментна політика в цьому контексті виконує ключову роль у прийнятті рішень про те, які допоміжні товари варто включити до пропозиції, виходячи з ринкової кон'юнктури, попиту та прибутковості.

Сегментація ринку є ключовим елементом стратегії формування асортименту продукції та позиціонування бізнес-організації. Цей процес передбачає поділ цільової аудиторії на окремі групи на основі спільних характеристик і потреб, таких як демографічні дані, місцезнаходження, вік та інтереси [5]. Визначивши ці сегменти, компанії можуть адаптувати свої маркетингові зусилля та пропозиції продуктів, щоб краще відповідати конкретним вимогам кожної групи. Наприклад, компанія може виявити, що різні вікові демографічні групи унікально реагують на їхні продукти, що спонукає їх створювати індивідуальні маркетингові кампанії та варіації продуктів, які більш ефективно резонують з кожним сегментом. Цей стратегічний підхід не тільки підвищує задоволеність клієнтів, але й стимулює продажі, гарантуючи, що правильні продукти досягають потрібної аудиторії.

Аналіз ринку відіграє важливу роль для підприємств, які прагнуть удосконалити асортимент продукції та підвищити ефективність позиціонування. Цей підхід передбачає вивчення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, які представляють конкуренти на ринку, табл. 1.3.

Таблиця 1.3. Характеристика інструментарію товарного асортименту бізнес-організації ТОВ «РУШ ЄВА»

Компоненти аналізу	Зміст	Інструменти	Вплив на асортимент	Приклад використання
Сильні сторони товарного асортименту	Унікальні характеристики, які вигідно відрізняють EVA	SWOT-аналіз, аналіз УТП	Зосередження на найсильніших	Впізнаваність бренду, широка

			товарних категоріях	мережа, гнучке ціноутворення
Слабкі сторони асортиментної політики	Недоліки у формуванні/підтримці асортименту порівняно з конкурентами	Бенчмаркінг, PEST-аналіз	Виявлення асортиментних «вузьких місць», оптимізація позицій	Обмежений вибір у високому ціновому сегменті
Зовнішні можливості для розвитку	Нові ринкові тренди, зміни у вподобаннях споживачів	Аналіз трендів, опитування, Google Trends	Запуск нових ліній, впровадження інноваційних продуктів	Попит на екотовари, натуральну косметику
Зовнішні загрози для асортименту	Посилення конкуренції, нестабільність ринку, зміни в законодавстві	Моніторинг конкурентів, аналіз ризиків	Адаптація товарної політики, коригування цін/форматів продукції	Вихід нових міжнародних гравців, зменшення купівельної спроможності

Розуміючи конкурентне середовище, компанія може визначити прогалини у своїх пропозиціях і області, які потрібно вдосконалити. Наприклад, якщо конкурент виділяється інноваційним продуктом, компанія може вирішити інвестувати в дослідження та розробки, щоб покращити характеристики свого продукту. Крім того, цей аналіз може виявити вподобання споживачів, які можуть не помічати конкуренти, дозволяючи підприємствам відповідно адаптувати свій асортимент продукції. Знання їхньої позиції по відношенню до конкурентів дозволяє організаціям стратегічно позиціонувати свої продукти, щоб залучити більше клієнтів і збільшити частку ринку.

Позиціонування бренду відіграє життєво важливу роль у вирізненні асортименту продукції підприємства серед конкурентів [8]. Це не просто маркетингова стратегія, а комплексний підхід, спрямований на створення унікальної ідентичності бренду, яка резонує зі споживачами, роблячи його впізнаваним і привабливим. Чітко визначивши, що відрізняє їхню продукцію, компанії можуть ефективно донести свою ціннісну пропозицію до цільової аудиторії. Наприклад, бренд, що позиціонується як екологічно чистий, може привабити клієнтів, які надають перевагу екологічності у своїх рішеннях про покупку. Це стратегічне позиціонування не тільки допомагає привернути увагу

ринку, але й сприяє лояльності до бренду серед споживачів, які відповідають цінностям і місії бренду. У результаті ефективне позиціонування бренду може призвести до збільшення продажів і посилення присутності на ринку.

Етапи дослідження життєвого циклу продукту має вирішальне значення для формування асортименту продукції бізнес-організації і мають такі характеристики:

Впровадження (Introduction)

- Це початковий етап запуску нового продукту на ринок. Основні зусилля зосереджені на позиціонуванні товару, створенні попиту, маркетингових активностях та пошуку перших споживачів.
- Характеризується високими витратами (на виробництво, рекламу, логістику), низьким прибутком або його відсутністю.
- Ризики високі, але саме тут визначається потенціал успішності продукту.

Зростання (Growth)

- Продукт отримує визнання ринку, зростає обсяг продажів, з'являються прибутки.
- Компанія може розширювати канали збуту, удосконалювати продукт, активніше просувати бренд.
- Зростає конкуренція, але й можливості для масштабування розширюються.

Зрілість (Maturity)

- Попит стабілізується, продукт добре відомий споживачам, конкуренція максимально загострюється.
- Ціни можуть знижуватись, зменшується темп зростання.
- Завдання — утримати частку ринку, підвищити ефективність, зберегти прибутковість.

Спад (Decline)

- Продажі скорочуються через насичення ринку, появу нових технологій чи зміну споживчих вподобань.

- Компанія вирішує: або зняти продукт із ринку, або реструктуризувати його.
- Необхідно оптимізувати витрати, уникати надлишкових запасів.

Розглянемо детальніше етапи впровадження життєвого циклу продукту, табл. 1.4.

Таблиця 1.4. Характеристика етапів життєвого циклу продукту та їх вплив на товарний асортимент

Етап ЖЦП	Характерні риси	Цілі підприємства	Дії щодо асортименту	Маркетингова стратегія	Прибутковість	Приклад із практики
Впровадження	Високі витрати, невизначений попит, низькі продажі	Запуск продукту, створення попиту	Формування нових позицій, пробні партії	Активне просування, реклама, акції	Зазвичай відсутня	Запуск доставки дронів «НП» у 2024
Зростання	Активне зростання попиту, зростання впізнаваності	Захоплення ринку, нарощування обсягів	Розширення асортименту, варіації товару	Підсилення бренду, розширення каналів збуту	Зростаюча	Розвиток пошто마트ів «НП»
Зрілість	Насичення ринку, конкуренція, стабільний попит	Утримання позицій, оптимізація витрат	Оптимізація складу асортименту	Програми лояльності, знижки, диференціація	Стабільна, максимум	Доставка за 1 день — стандарт
Спад	Зниження продажів, технологічне старіння	Мінімізація втрат або реструктуризація	Виведення продукту, заміна новими	Мінімальні витрати, перехід на інші продукти	Падаюча	Відмова від готівкової оплати на місці

Життєвий цикл продукту прямо впливає на структуру товарного асортименту підприємства. Ефективне управління цими етапами дозволяє не лише підтримувати асортиментну гнучкість, а й максимально підвищувати прибутковість, уникати витрат на застарілі продукти та вчасно запускати нові.

Коли продукти переходять на стадію зростання життєвого циклу, організація зазвичай розширює свій асортимент продукції, щоб отримати вигоду від зростаючого попиту[12]. Це розширення може включати введення варіацій або додаткових продуктів, які задовольняють різні споживчі вподобання, тим самим збільшуючи загальне багатство та глибину асортименту продукції [13]. На цьому етапі компанії часто інвестують більше в маркетинг і дистрибуцію, щоб посилити проникнення на ринок і збільшити свою частку. Етап зростання характеризується загостренням конкуренції, що вимагає від компаній постійної оцінки ринкових тенденцій і відгуків споживачів, щоб вдосконалювати свої пропозиції та підтримувати конкурентну перевагу. Успішне проходження цього етапу може призвести до стійкої прибутковості та лояльності до бренду.

Етап спаду є складним періодом для будь-якого асортименту продукції, оскільки попит і ринковий інтерес різко знижуються[14]. На цьому етапі компанії повинні ретельно проаналізувати асортимент своєї продукції та прийняти стратегічні рішення щодо того, які позиції поступово вилучити, а які зберегти[15]. Компанії можуть вибрати подальшу сегментацію своєї аудиторії, пристосовуючи свої пропозиції до нішевих ринків, щоб продовжити термін служби певних продуктів. Цей етап часто вимагає переоцінки широти та глибини асортименту продукції, при цьому підприємства зосереджуються на підтримці гармонії в своєму асортименті для оптимізації ефективності та зниження витрат [16]. Зрештою, стадія занепаду дає можливість для компаній впроваджувати інновації, розробляючи нові продукти або оживляючи існуючі шляхом ребрендингу або змін позиціонування.

Споживчі переваги відіграють вирішальну роль у формуванні характеристик товарного асортименту бізнес-організації[3]. Розуміння потреб і

поведінки споживачів дозволяє підприємствам адаптувати свої пропозиції відповідно до потреб ринку, табл. 1.5.

Таблиця 1.5. Вплив споживчих переваг на формування товарного асортименту бізнес-організації

Аспект впливу	Зміст	Інструменти дослідження	Реакція підприємства
Поведінкові патерни	Частота покупок, сезонність, вплив моди	Опитування, CRM-аналітика	Зміна акцентів у сезонному асортименті
Цінові очікування	Бажаний діапазон цін, відношення «ціна-якість»	Тестування цін, фокус-групи	Впровадження товарів економ- і преміум-класу
Цінності та стиль життя	Схильність до еко-продуктів, локальних брендів	Аналіз соціальних мереж, анкетування	Додавання етичних і натуральних товарів
Персоналізація очікувань	Потреба у спеціалізованих або індивідуальних рішеннях	Big data, сегментація бази	Таргетовані пропозиції, кастомізовані набори

Коли компанії витрачають час на дослідження, щоб проаналізувати споживчі тенденції, вони можуть визначити, які продукти користуються попитом і як їх успішно позиціонувати. Таке узгодження з уподобаннями споживачів не тільки підвищує задоволеність клієнтів, але й підвищує продажі та лояльність до бренду. Наприклад, якщо зростаюча кількість споживачів віддає перевагу екологічно чистим продуктам, компанії можуть відповісти на це розширенням асортименту, включивши в нього екологічно чисті варіанти. Такі адаптації допомагають підтримувати актуальність і конкурентоспроможність на динамічному ринку.

Технологічний прогрес є ще одним важливим фактором, який впливає на характеристики асортименту продукції [2]. Швидкий розвиток технологій впливає на те, як продукти розробляються, виготовляються та доставляються споживачам. Інновації можуть призвести до впровадження нових продуктів, покращення існуючих пропозицій або навіть усунення застарілих елементів. Наприклад, удосконалення технологій виробництва може дозволити компаніям створювати продукцію вищої якості за менших витрат, що може сприяти диверсифікації асортименту продукції. Крім того, технології впливають на

поведінку споживачів; із розвитком електронної комерції компанії можуть розширити пропозицію своїх продуктів онлайн, обслуговуючи ширшу аудиторію. Будучи гнучкими та реагуючи на технологічні зміни, організації можуть оптимізувати асортимент своїх продуктів, щоб краще обслуговувати своїх клієнтів.

Регуляторні та екологічні міркування також суттєво впливають на характеристики асортименту продукції бізнес-організації[16]. Відповідність нормам може визначати типи продуктів, які можна пропонувати, оскільки підприємства повинні дотримуватися стандартів безпеки, охорони навколишнього середовища та якості. Наприклад, суворіші екологічні норми можуть спонукати компанії розробляти екологічніші продукти або змінювати існуючі, щоб зменшити свій екологічний слід. Крім того, споживачі все більше усвідомлюють вплив своїх покупок на навколишнє середовище, що спонукає підприємства надавати пріоритет екологічності у своїх пропозиціях продуктів. Ця зміна не тільки забезпечує відповідність вимогам, але й відповідає зростаючому споживчому попиту на екологічно відповідальну продукцію, зрештою позитивно формуючи асортимент продукції організації.

1.2. Характеристика елементів системи управління товарним асортиментом бізнес-організації

Управління товарним асортиментом — це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення оптимального набору товарів відповідно до потреб споживачів і цілей підприємства [1]. Він охоплює процеси стратегічного планування та прийняття рішень, пов'язані з вибором, розробкою та підтримкою асортименту продукції, який відповідає вимогам ринку та цілям організації [2]. Важливість управління асортиментом продукції полягає в його здатності оптимізувати різноманітність пропонованих продуктів, гарантуючи, що підприємства можуть відповідати очікуванням клієнтів, максимізуючи прибутковість.

Управління товарним асортиментом є невід'ємною частиною стратегії будь-якої компанії, оскільки від правильно сформованого асортименту залежить задоволення потреб споживачів, конкурентоспроможність підприємства та його фінансова стабільність. Ефективне управління асортиментом дозволяє підприємствам не лише підтримувати актуальність своїх товарів на ринку, але й швидко реагувати на зміни попиту, вподобань споживачів і зовнішніх факторів. Окремі етапи управління товарним асортиментом є основою для прийняття обґрунтованих рішень, що ведуть до досягнення стратегічних цілей компанії. Наведемо схему управління товарним асортиментом, рис. 1.1.

1. Аналіз ринку та потреб споживачів	•Збір та аналіз інформації про ринок, конкурентів, переваги споживачів та актуальні тенденції.
2. Розробка асортиментної стратегії	•Визначення цілей та стратегічних напрямків для управління асортиментом (ширина, глибина, типи товарів).
3. Планування асортименту	•Формування нового асортименту, адаптація існуючого та виключення непопулярних товарів.
4. Вибір постачальників та партнерів	•Оцінка постачальників, забезпечення безперервних поставок та співпраця з новими постачальниками.
5. Формування цінової політики	•Визначення ціни на товари в асортименті з урахуванням витрат, конкуренції та споживчого попиту.
6. Просування товарів	•Розробка маркетингових кампаній, акцій, знижок та інших заходів для просування асортименту.
7. Оцінка ефективності асортименту	•Після введення асортименту на ринок, моніторинг результатів та коригування стратегії в разі потреби.
8. Регулювання асортименту	•Внесення змін до асортименту залежно від результатів оцінки (додавання нових товарів або зняття з продажу).

Рисунок 1.1. Схема управління товарним асортиментом

Управління товарним асортиментом є комплексним процесом, що включає в себе не лише планування та формування асортименту, але й постійне коригування відповідно до змін на ринку. Завдяки правильно вибудованій стратегії, компанії можуть не лише задовольняти потреби своїх споживачів, а й максимально ефективно використовувати ресурси для досягнення бізнес-цілей. Кожен етап цього процесу важливий для забезпечення стабільного розвитку і

конкурентних переваг. Тому ефективне управління асортиментом має вирішальне значення для довгострокового успіху підприємства на ринку.

Завдання управління товарним асортиментом є багатограничними та спрямовані на підвищення ефективності організації та ринкової реакції [3]. Однією з головних цілей є оптимізація асортименту для кращої відповідності потребам споживачів, тим самим підвищуючи рівень задоволеності та лояльності клієнтів, табл. 1.6.

Таблиця 1.6. Завдання управління товарним асортиментом

Завдання	Опис	Цільовий ефект	Інструменти реалізації
Оптимізація асортименту	Визначення оптимальної ширини та глибини асортименту	Відповідність потребам споживачів	ABC-аналіз, XYZ-аналіз, категорійний менеджмент
Підвищення задоволеності клієнтів	Орієнтація на якість, зручність, доступність	Зростання лояльності та повторних покупок	Опитування, відгуки, аналіз поведінки
Підвищення ефективності діяльності	Зниження витрат при збереженні якості асортименту	Покращення прибутковості	Lean-менеджмент, аналіз продажів
Адаптація до змін ринку	Гнучке реагування на тренди та зовнішні фактори	Збереження конкурентної переваги	Моніторинг ринку, бенчмаркінг

Крім того, ефективне управління асортиментом продукції спрямоване на мінімізацію надлишкових запасів і зменшення відходів, що зрештою призводить до економії коштів. Зосереджуючись на цих цілях, організації можуть сприяти більш динамічному та адаптивному асортименту продуктів, який підтримує загальну бізнес-стратегію.

Крім того, ефективне управління асортиментом може сприяти сталому зростанню, дозволяючи підприємствам швидко реагувати на зміну споживчих уподобань і нові тенденції [1]. У ринковій економіці, що характеризується швидкими змінами попиту, актуальність надійного асортименту продукції стає критичною, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність продажів і прибутковість. Розставляючи пріоритети в управлінні асортиментом продуктів, організації позиціонують себе так, щоб отримати вигоду від нових можливостей і ефективно долати виклики.

Одним із ключових елементів системи управління товарним асортиментом є розробка продукту та інновації[4]. Це передбачає створення нових продуктів або вдосконалення існуючих для задоволення мінливих потреб споживачів і ринкових тенденцій, табл. 1.7.

Таблиця 1.7. Роль розробки продукту та інновацій у системі управління товарним асортиментом

Складова	Зміст	Функціональне значення
Розробка нового продукту	Створення унікальних товарів на основі ринкових потреб	Формування конкурентної переваги
Вдосконалення існуючого продукту	Покращення характеристик популярних товарів	Підтримка лояльності споживача
Тестування інновацій	Виявлення потенціалу нових продуктів перед масштабним запуском	Зниження ризику невдалого впровадження
Інновації в сервісі	Створення додаткової цінності для покупця	Підвищення клієнтського досвіду

Ефективна розробка продукту має ґрунтуватися на ретельному дослідженні ринку, яке визначає потреби та переваги клієнтів, забезпечуючи відповідність інновацій вимогам ринку [5]. Наприклад, компанії можуть проводити сесії мозкового штурму або фокус-групи для створення креативних ідей, аналізуючи конкурентоспроможні продукти, щоб визначити прогалини на ринку. Розвиваючи інноваційну культуру, організації можуть не лише розширити пропозиції своїх продуктів, але й створити конкурентну перевагу в галузі.

Іншим важливим аспектом системи управління асортиментом продукції є управління життєвим циклом продукції (PLM) [2]. PLM охоплює весь життєвий цикл продукту, від його початкової концепції до проектування, виробництва та остаточного занепаду. Ефективно керуючи етапами життєвого циклу продукту, підприємства можуть оптимізувати свої пропозиції, щоб максимізувати прибутковість і мінімізувати відходи. Це включає в себе такі стратегії, як своєчасний запуск продукту, регулярне оцінювання продуктивності продукту та прийняття обґрунтованих рішень щодо припинення випуску неефективних товарів[6]. Здатність адаптуватися до мінливого ринкового ландшафту,

одночасно керуючи життєвим циклом продуктів, є життєво необхідною для підтримки конкурентної переваги.

Дослідження ринку та розуміння споживачів відіграють ключову роль в успіху системи управління асортиментом продукції[1]. Розуміння вподобань, поведінки та моделей купівлі цільової аудиторії дозволяє підприємствам відповідним чином адаптувати пропозиції своїх продуктів, табл. 1.8.

Таблиця 1.8. Дослідження ринку та розуміння споживачів у системі управління асортиментом

Напрямок дослідження	Опис	Інструменти збору даних	Як адаптується асортимент
Поведінка покупця	Частота купівель, середній чек, купівельні пріоритети	CRM-аналітика, чек-аналіз	Зміна розташування товарів, корекція складу
Соціально-демографічні характеристики	Вік, стать, рівень доходу, стиль життя	Онлайн-опитування, клієнтські анкети	Формування відповідних цінових груп
Мотиви купівлі	Причини вибору продукту (ціна, бренд, склад, дизайн)	Глибинні інтерв'ю, аналітика відгуків	Зміна дизайну, асортиментна ротація
Аналіз конкурентів	Порівняння з аналогічними товарами конкурентів	Бенчмаркінг, споживче тестування	Впровадження унікальних характеристик

Цей підхід, що керується даними, дозволяє компаніям розробляти цільові маркетингові стратегії та підвищувати задоволеність клієнтів[3]. Такі методи, як опитування, фокус-групи та аналітика даних, можуть надати цінну інформацію про споживчі тенденції, допомагаючи організаціям приймати обґрунтовані рішення щодо асортименту та позиціонування продукції. Зрештою, використання маркетингових досліджень не тільки інформує про розробку продукту, але й підтримує ініціативи стратегічного зростання всередині бізнесу.

Оцінка ринкових тенденцій і можливостей є ключовим елементом стратегічного планування в управлінні асортиментом продукції[7]. Цей процес включає визначення та аналіз поточних споживчих вимог, а також прогнозування майбутніх змін на ринку. Використовуючи дослідження ринку та знання споживачів, компанії можуть точно визначити прогалини на ринку та відповідним чином адаптувати свої пропозиції[8]. Крім того, усвідомлення

нових тенденцій дозволяє організаціям впроваджувати інновації та розширювати портфоліо своїх продуктів, забезпечуючи свою конкурентоспроможність у галузі, що швидко розвивається. Наприклад, компанії, які оперативно реагують на зміни у споживчих уподобаннях, можуть скористатися новими можливостями, зміцнюючи таким чином свої позиції на ринку.

Аналіз і позиціонування конкурентів є важливими складовими ефективного управління товарним асортиментом[7]. Вивчаючи стратегії, сильні та слабкі сторони конкурентів, підприємства можуть визначити їхні унікальні торговельні пропозиції та виділитися на ринку. Цей аналіз дозволяє організаціям ефективно позиціонувати свої продукти та пристосовувати свої маркетингові зусилля, щоб відповідати цільовій демографії[6]. Крім того, розуміння конкурентного середовища допомагає підприємствам передбачати виклики ринку та відповідно адаптувати свої стратегії. Наприклад, організація може вирішити покращити характеристики свого продукту або скорегувати стратегії ціноутворення на основі пропозицій конкурентів, що підвищує її привабливість для споживачів.

Встановлення цілей і ключових показників ефективності (KPI) для діапазонів продуктів є життєво важливим для вимірювання успіху та забезпечення узгодженості із загальними бізнес-цілями, табл. 1.9. Чіткі цілі, які піддаються кількісному вимірюванню, дають змогу організаціям відстежувати свою ефективність і приймати обґрунтовані рішення щодо розробки продуктів і маркетингових стратегій.

Таблиця 1.9. Встановлення цілей та ключових показників ефективності (KPI) у системі управління асортиментом

Категорія KPI	Опис	Метод оцінювання
Продажі	Кількість і динаміка реалізації товару	Аналіз обсягів продажів
Прибутковість	Рентабельність кожного продукту	Аналіз маржі, витрат, прибутку та рентабельності продажів по окремим товарним групам
Асортиментне охоплення	Ширина і глибина асортименту	Кількість категорій та варіацій
Швидкість обігу товарів (turnover)	Час між поставкою і продажем	Коефіцієнт обігу запасів

Задоволеність споживачів	Рівень схвалення продукції	Оцінки, NPS, кількість скарг
--------------------------	----------------------------	------------------------------

Ключові показники ефективності можуть включати такі показники, як обсяг продажів, частка ринку та рівень задоволеності клієнтів, які дають зрозуміти ефективність зусиль з управління асортиментом продукції [2]. Крім того, регулярний перегляд цих цілей і ключових показників ефективності дозволяє компаніям змінювати та коригувати свої стратегії за потреби, гарантуючи, що вони залишатимуться гнучкими та швидко реагуватимуть на зміни ринкових умов. Цей проактивний підхід може зрештою призвести до підвищення прибутковості та довгострокової стійкості в конкурентному бізнес-середовищі.

Управління товарним асортиментом — це багатокomпонентна система, яка охоплює не лише сам процес формування асортименту, а й реалізацію управлінських функцій і взаємодію структурних підрозділів підприємства. Ефективне управління можливе лише за умови чіткої організації етапів, визначення функціональних завдань та відповідальних осіб, табл. 1.10.

Таблиця 1.10. Характеристика етапів процесу управління товарним асортиментом

Етап №	Назва етапу	Зміст
1	Аналіз попиту і ринку	Вивчення споживчих вподобань, конкурентів, тенденцій
2	Формування асортиментної політики	Визначення товарних категорій, ширини/глибини асортименту
3	Вибір постачальників	Аналіз комерційних пропозицій, умов поставки, логістики
4	Закупівля та формування запасів	Планування обсягів закупівель, формування товарних запасів
5	Контроль реалізації	Оцінка обігу, продажів, наявності товарів
6	Коригування асортименту	Виключення/додавання товарів, оптимізація пропозиції

Процес управління асортиментом продукції включає послідовні етапи — від вивчення споживчого попиту та ринкової ситуації до оновлення товарної пропозиції відповідно до змін середовища. Цей процес реалізується через класичні управлінські функції: планування, організацію, мотивацію та контроль.

Кожна функція виконується відповідним підрозділом підприємства (маркетинговим, аналітичним, логістичним тощо) під керівництвом відповідального менеджера. Взаємозв'язок функцій управління з відповідальними підрозділами зображено в табл. 1.11.

Таблиця 1.11. Реалізація управлінських функцій у процесі управління товарним асортиментом на рівні підприємства

Функція управління	Зміст реалізації функції в межах управління асортиментом	Відповідальні підрозділи / особи
Планування	Розробка асортиментної політики, аналіз та прогноз попиту, визначення стратегічних груп товарів	Аналітичний відділ, комерційний директор
Організація	Формування графіка постачань, робота з постачальниками, організація процесу закупівель і складування	Відділ закупівель, логістичний відділ
Мотивація	Розробка системи бонусів, мотивація персоналу відділів збуту, впровадження інструментів стимулювання продажів	Відділ продажу, керівник з продажу
Контроль	Відстеження товарних залишків, оцінка рентабельності товарних груп, коригування асортименту	Відділ маркетингу, фінансовий відділ, керівник з аналітики

Таким чином, управління товарним асортиментом — це системний процес, який вимагає узгодженої роботи всіх функціональних ланок підприємства. Успішна реалізація цього процесу можлива лише за умови чіткої координації між аналітичними, закупівельними, логістичними та збутовими підрозділами, а також ефективного контролю з боку керівництва. Такий підхід дозволяє досягати гнучкості, відповідати ринковим запитам і забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «РУШ ЄВА»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ РУШ (ЄВА)

ТОВ «РУШ» є однією з провідних компаній у сфері роздрібної торгівлі в Україні, яка володіє та управляє мережею магазинів під брендом EVA. Компанія займається значним ринком ринку та спеціалізується на реалізації товарів для краси, здоров'я, догляду за домом та персонального догляду.

ТОВ «РУШ» має функціональну організаційну структуру, що дозволяє ефективно розподіляти завдання між підрозділами. Кожен підрозділ компанії виконує свою роль для досягнення загальних цілей бізнесу.

Вищий рівень управління компанії представлений Генеральним директором, який координує стратегічне планування та прийняття важливих рішень. Під ним є кілька ключових функціональних підсистем таких як фінанси, маркетинг, операційна діяльність, а також напрямки розвитку цифрових платформ та онлайн-продажів. Кожен з цих напрямків має власних керівників, які відповідають за відповідні сфери діяльності, рис. 2.1.

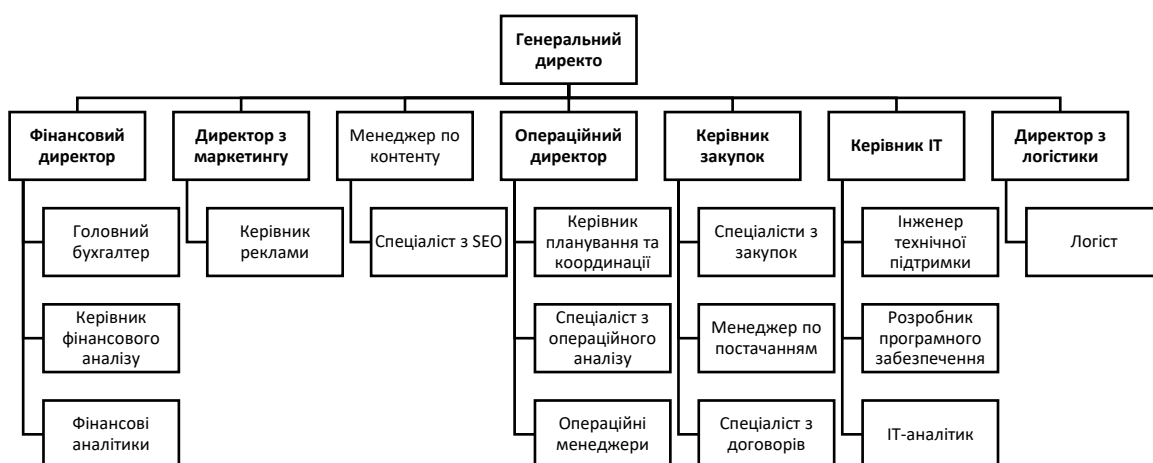


Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «РУШ»

У ТОВ «РУШ» система управління товарним асортиментом є багатоступеневою і охоплює стратегічне, тактичне та операційне управління. Основна мета цієї системи — забезпечення максимальної відповідності асортименту потребам споживачів, підвищення прибутковості, зменшення залежаних запасів та ефективне використання складських ресурсів.

Ключові функції включають формування та оновлення асортименту, управління запасами, аналіз продажів, запровадження нових продуктів, а також взаємодію з постачальниками. Наприклад, у категорії «декоративна косметика» в 2023 році було запущено лінію бюджетних продуктів під власним брендом, що забезпечило зростання продажів у сегменті на 18%. Формування асортименту базується на аналізі споживчого попиту, сезонності та маржинальності.

Ініціатива цього запуску належала категорійному менеджеру напряму, який на основі результатів ABC-аналізу та опитування постійних клієнтів виявив високий попит на доступні декоративні засоби. Проект був погоджений директором з розвитку та фінансовим відділом, після чого його реалізацію забезпечила команда з постачання, яка оперативно уклала контракт із українським виробником private label-косметики. Запуск став можливим завдяки злагодженій взаємодії категорійного менеджера, аналітика з продажів та відділу маркетингу, який розробив комунікаційну кампанію.

Асортиментна політика формується на основі щомісячного аналізу динаміки продажів, результатів ABC- та XYZ-аналізу. Компанія щоквартально оновлює асортимент, видаляючи нерентабельні позиції. Наприклад, у 2022 році з категорії засобів гігієни було вилучено 12 SKU, що мали низький обіг, і замінено їх новими еко-позиціями, які швидко набули популярності серед молодшої аудиторії. Планування закупівель відбувається щотижня на основі прогнозів попиту, даних з CRM та залишків на складах.

Активно застосовується сезонне планування: до прикладу, перед новорічними святами у 2023 році було заздалегідь сформовано подарункові набори косметики, що дозволило підвищити середній чек на 12% у грудні.

Відповідальність за реалізацію системи управління покладено на кілька ключових ланок. Стратегічні рішення приймає генеральний директор — саме він визначає пріоритети категорій, бюджет на нові лінійки тощо. За тактичну реалізацію відповідають категорійні менеджери, які керують асортиментом у межах окремих груп товарів (наприклад, «догляд за тілом» або «побутова хімія»), ведуть переговори з постачальниками, погоджують обсяг закупівель. За аналітичну частину відповідає окремий аналітик, який формує прогнози продажів і проводить ротаційний аналіз, зокрема на основі даних із касових систем та CRM.

Оперативна частина (викладка товару, замовлення дефіцитних позицій, передача даних про поведінку покупців) лягає на плечі керівників магазинів і продавців-консультантів. Саме від зворотного зв'язку з ними часто залежить, які позиції залишаються в асортименті, а які — виводяться.

Загалом, кожен проєкт у рамках асортиментної політики має свого «власника» — зазвичай це категорійний менеджер. Він відповідає за ідею, економічне обґрунтування, координацію впровадження та контроль результатів. При цьому остаточне рішення про масштабні зміни ухвалюється на щомісячних зборах керівного складу компанії, де присутні директор з розвитку, директор з маркетингу та генеральний директор.

Діяльність підприємства спрямована на задоволення потреб широкого кола споживачів, що зумовлено комплексним підходом до бізнес-організацій-процесів, інноваційними рішеннями у сфері маркетингу та логістики, а також орієнтацією на високий рівень сервісного обслуговування клієнтів.

ТОВ «РУШ» здійснює свою діяльність у межах нормативно-правового регулювання, що діє в Україні, та розвиває сучасні міжнародні стандарти у сфері роздрібної торгівлі. Компанія функціонує як оператор роздрібного ринку та дистриб'ютор продукції різних категорій, включаючи власні торгові марки, що дозволяє їй забезпечити конкурентні переваги, табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Загальна характеристика ТОВ «РУШ»

Параметр	Опис
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ»

Код ЄДРПОУ	32007740
Юридичний статус	Зареєстроване в Україні як суб'єкт господарювання
Сфера діяльності	Роздрібна торгівля косметикою, парфумерією, товарами для гігієни та дому
Асортиментна стратегія	Розвиток власних торгових марок з метою формування унікальної пропозиції
Стандарти роботи	Орієнтація на сучасні міжнародні стандарти роздрібно торгівлі

Бізнес-модель компанії базується на ефективному управлінні асортиментною політикою, оптимізації логістичних процесів та впровадження сучасних ІТ-рішень для підвищення ефективності операційної діяльності.

ТОВ «Руш», керуюча компанія мережі магазинів EVA, активно реалізує стратегію корпоративної соціальної відповідальності, яка включає підтримку Збройних Сил України, допомогу дітям, благодійні проєкти та екологічні ініціативи.

1. Підтримка Збройних Сил України та гуманітарна допомога

- У перші дні повномасштабного вторгнення, у березні 2022 року, ТОВ «Руш» спільно з ТОВ «Омега» (мережа VARUS) перерахували 5 мільйонів гривень до благодійної організації «Повернись живим» для підтримки ЗСУ.
- З 16 травня 2022 року стартувала ініціатива «Підтримай захисників», яка дозволяє клієнтам EVA переказувати будь-яку суму від 1 грн на користь фонду «Повернись живим» безпосередньо на касах магазинів.
- У 2023 році мережа EVA разом з клієнтами передала понад 30 млн грн на допомогу ЗСУ та суспільству.

2. Допомога дітям та освітні проєкти

- Ініціатива «Дитинство без війни» спрямована на евакуацію дітей, позбавлених батьківської опіки, до Туреччини на час воєнних дій. Станом на серпень 2022 року, 65 000 учасників програми лояльності EVA МОЗАІКА переказали 800 000 грн у вигляді бонусів на допомогу дітям-сиротам.
- У вересні 2023 року, в рамках соціальної кампанії #ДЯКУЮ, EVA спільно з партнерами Visa та Monobank реалізувала благодійну ініціативу на підтримку проєкту «Дитинство без війни». З 1 по 30 вересня 5 грн з кожної покупки на суму від 150 грн, оплаченої карткою Visa в магазинах EVA та на

EVA.UA, були направлені на забезпечення необхідним дітей, евакуйованих до Туреччини.

- У 2019 році EVA запустила освітньо-благодійний проєкт – серію інтерактивних дитячих книжок «Пригоди Єви та Рудаськи». Частину коштів від продажу книжок було перераховано до благодійного фонду «Ти не один», який допомагає здійснювати мрії тяжкохворих дітей.

3. Підтримка тварин та екологічні ініціативи

- Напередодні різдвяних та новорічних свят EVA вчетверте поспіль запустила проєкт з допомоги притулкам для тварин під назвою «Свята з хвостиком». Мета проєкту – забезпечення притулків для бездомних тварин дровами, пічками та новими будками. У попередньому проєкті було зібрано близько 1,2 млн грн, а допомогу отримали 40 притулків по всій Україні.

4. Підтримка медичних закладів

- У 2023 році мережа EVA конвертувала взаємодії клієнтів у соціальних мережах у реальні кошти – 250 000 грн на придбання апарату УЗД для передчасно народжених дітей з Івано-Франківської обласної дитячої клінічної лікарні. Ще близько 25 000 грн на реалізацію ініціативи було зібрано на платформі dobro.ua.

Ці ініціативи свідчать про активну соціальну позицію ТОВ «Руш» та прагнення компанії не лише до комерційного успіху, але й до позитивного впливу на суспільство та довкілля.

ТОВ «РУШ» працює у висококонкурентному середовищі, що зумовлює безперервне вдосконалення підходів до управління бізнесом, впровадження новітніх технологій у процеси закупівлі, реалізації товарів та взаємодії з клієнтами. Використання CRM-систем, Big Data, штучного інтелекту для аналізу споживчої поведінки дозволяє компанії проводити персоналізовані маркетингові кампанії та прогнозувати запит на товари.

Суттєвою складовою конкурентної стратегії компанії ТОВ «Руш» є диференціація асортименту та створення ексклюзивних пропозицій для різних сегментів споживачів. Це дозволяє зберігати лояльність клієнтів, ефективно

задовольняти потреби різних цільових груп та формувати позитивний імідж бренду EVA.

Одним із прикладів диференціації є розвиток власних торгових марок (Private Label), серед яких особливо виділяються Beauty Derm, Delicare, BabyBoom, JUST, Charme та інші. Ці бренди охоплюють різні категорії продукції — від догляду за шкірою до товарів для немовлят, і позиціонуються у різних цінових сегментах.

У 2023 році компанія повідомила, що продукція власних брендів забезпечує близько 30% загального товарообігу мережі EVA, що свідчить про високу лояльність клієнтів до цих товарів та ефективність стратегії асортиментної диференціації.

Фінансова діяльність компанії базується на принципах ефективного управління фінансовими ресурсами, оптимізації витрат, диверсифікації джерел доходу та активного залучення інвестицій, табл. 2.2. Операційна діяльність підприємства включає аналіз рентабельності торгових точок, управління товарними запасами, впровадження інноваційних методів ціноутворення та використання сучасних фінансових інструментів для забезпечення стабільності бізнесу.

Таблиця 2.2. Динаміка показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «РУШ», 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2022– 2023 (%)	Зміна 2023– 2024 (%)
Виручка (дохід від реалізації), млн.грн.	15 700	21 000	26 929	+33,8	+28,2
Чистий прибуток, млн.грн.	718	2 100	1 399	+192,5	–33,4
ЕВІТДА (операційний прибуток) , млн.грн.	1 230	2 860	3 225	+132,5	+12,8
Оборотні активи, млн.грн.	4 870	6 220	7 860	+27,7	+26,4
Необоротні активи, млн.грн.	6 300	7 100	9 584	+12,7	+35,0
Власний капітал, млн.грн.	3 120	4 740	5 197	+51,9	+9,6
Короткострокові зобов'язання, млн.грн.	2 840	3 550	4 102	+25,0	+15,6

Довгострокові зобов'язання, млн.грн.	1 470	2 230	2 765	+51,7	+24,0
Чистий грошовий потік від операцій, млн.грн.	980	1 420	1 648	+44,9	+16,0
Рентабельність чистого прибутку (%)	4,6	10,0	5,2	—	—

Завдяки стратегічному плануванню та гнучкому підходу до ведення господарської діяльності компанія демонструє стабільне зростання фінансових показників та позицій збереження навіть в умовах макроекономічної нестабільності ринку. Суттєвим аспектом діяльності ТОВ «РУШ» є розвиток кадрового потенціалу, поза людський капітал капітальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Компанія забезпечує активну кадрову політику, що включає систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу, мотиваційні програми, корпоративну культуру, орієнтовану на ефективність та ефективність співробітників. Високий рівень професійної підготовки персоналу сприяє досягненню стратегічних цілей компанії та забезпеченню якісного сервісу для клієнтів.

Розвиток цифрових технологій та їх інтеграція в бізнес-процеси дозволяє компанії забезпечити високу ефективність діяльності. Використання автоматизованої системи управління товарообігом, електронних аналітичних платформ, сучасних методів прогнозування попиту та ефективного управління маркетинговими кампаніями дозволяє компанії підвищувати продуктивність, знижувати витрати та адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

ТОВ «РУШ» активно розвиває напрям електронної комерції, інтегруючи онлайн- та офлайн-продажі в межах омніканального підходу. Компанія забезпечує єдиний шлях покупця (customer journey), який поєднує мобільний додаток EVA, вебплатформу EVA.UA, фізичні магазини, а також сервіси на основі штучного інтелекту — зокрема чат-боти, push-сповіщення та персоналізовані рекомендації. Важливою частиною цифрової трансформації є програма лояльності «EVA МОЗАІКА», що синхронізована з усіма каналами

продажу. Це сприяє зростанню обсягів продажів та рівня клієнтської задоволеності, табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Розвиток електронної комерції продажів

Ініціатива	Опис	Результат (цифри / динаміка)
Інтеграція онлайн та офлайн	Запуск омніканальної моделі, синхронізація EVA.UA, мобільного додатку, EVA МОЗАЇКИ, чат-ботів	У 2023 р. понад 3,7 млн користувачів мобільного додатку; понад 60% покупок — за програмою лояльності
Розвиток e-commerce	Активне просування онлайн-платформи EVA.UA, регулярні онлайн-акції	Онлайн-продажі зросли на 42% у 2023 р. порівняно з 2022 р.
Мобільні додатки	Розширення функціоналу мобільного додатку EVA, push-акції, digital-купони	У 2024 р. понад 4,3 млн активних установок, щомісячна активність — 1,9 млн користувачів
Цифрова програма лояльності	Персоналізовані пропозиції, цифрові бонуси через EVA МОЗАЙКА	Частка продажів із використанням МОЗАЙКИ — більше 70% у 2024 р.
Чат-боти та онлайн-консультації	Впровадження Telegram та Viber ботів для швидкого обслуговування	Середній час відповіді зменшено до 30 секунд, понад 1,2 млн чат-сесій у 2023 р.

Взаємодія з постачальниками, логістичними партнерами та фінансовими установами будується на основі принципів стратегічного партнерства, що дозволяє забезпечити високу якість товару, стабільні поставки та оптимізацію витрат.

ТОВ «РУШ», відоме своєю мережею магазинів під брендом EVA, є провідним оператором роздрібної торгівлі в Україні, спеціалізуючись на товарах для краси, здоров'я та догляду за домом. Протягом 2021–2024 років компанія демонструвала стійке зростання, незважаючи на виклики, пов'язані з повномасштабним вторгненням в Україну у 2022 році.

У 2021 році чистий дохід ТОВ «РУШ» досяг 16,99 млрд грн, що на 26% більше порівняно з 2020 роком (13,45 млрд грн). Операційний прибуток у 2021 році склав 1,11 млрд грн, що відповідає рівню попереднього року. Операційна маржа залишалася стабільною на рівні 8,2%. EBITDA за 2021 рік зросла на 38%, досягнувши 1,92 млрд грн порівняно з 1,39 млрд грн у 2020 році. Чистий прибуток у 2021 році становив 540,9 млн грн, що на 1,3% більше ніж у 2020 році (540,2 млн грн).

З початком повномасштабної війни у лютому 2022 року компанія стикнулася з численними викликами, такими як блекаути та логістичні проблеми, проте продовжила функціонувати, адаптуючи свою діяльність до нових реалій., табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Вплив війни на діяльність компанії та адаптація до нових умов

Аспект	Негативні події та явища	Характеристика	Реакція компанії
Початок війни (лютий 2022)	Початок повномасштабної війни в Україні	Складні умови для ведення бізнесу, підвищена невизначеність	Адаптація бізнес-моделі, збереження функціонування магазинів, підтримка персоналу через бонуси та гуманітарну допомогу
Блекаути та логістичні виклики	Проблеми з енергопостачанням та логістикою	Зниження ефективності поставок і доставки товарів	Впровадження альтернативних джерел енергії, зміна логістичних маршрутів для мінімізації витрат на доставку

У 2022 році чистий дохід ТОВ «РУШ» зменшився на 7,7%, порівняно з 2021 роком, і склав 15,7 млрд грн. Однак, завдяки ефективним управлінським стратегіям, чистий прибуток зріс на 9,6%, досягнувши 717,9 млн грн. Це свідчить про вміння компанії адаптуватися до умов воєнного часу і управляти витратами. Нерозподілений прибуток на кінець 2022 року становив 3,2 млрд грн, а рівень боргового навантаження залишався низьким, що забезпечувало фінансову стійкість компанії.

У першому кварталі 2024 року ТОВ «РУШ» продовжило інвестувати у розвиток та соціальні ініціативи. Загальна сума коштів, спрямованих на благодійні та соціальні проєкти з початку повномасштабного вторгнення, склала 77 млн грн, з яких понад 7 млн грн було інвестовано у першому кварталі 2024 року. До цих ініціатив долучилися близько 4 млн людей, що підкреслює соціальну відповідальність компанії.

У 2022–2024 роках ТОВ «РУШ» продовжило демонструвати позитивну динаміку фінансових результатів, попри складні умови економічної ситуації. Як показує таблиця 2.5, компанія змогла збільшити операційний та чистий прибуток, а також покращити рентабельність продажів.

Таблиця 2.5. Прибутковість та операційна ефективність ТОВ «РУШ» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 до 2023 (%)
Операційний прибуток, млн грн / %	1 300	3 100	4 200	+35,5
Чистий прибуток, млн грн / %	718	2 100	2 500	+19,0
Рентабельність продажів (Net profit margin) , млн грн / %	4,6%	10,0%	11,2%	+1,2 п.п.
Операційна рентабельність (EBIT margin) , млн грн / %	8,3%	14,8%	16,0%	+1,2 п.п.
Коефіцієнт оборотності активів, млн грн / %	—	1,20	1,35	+0,15
Співвідношення адміністративних витрат та доходу, млн грн / %	—	6,5%	5,8%	-0,7 п.п

Операційний прибуток у 2024 році зріс до 4 200 млн грн, що на +35,5% більше порівняно з 2023 роком (3 100 млн грн), що свідчить про покращення ефективності операційної діяльності компанії. Чистий прибуток також зріс до 2 500 млн грн, що на +19% більше, ніж у 2023 році (2 100 млн грн), що вказує на здатність компанії зберігати прибутковість навіть при зростанні витрат. Рентабельність продажів (Net profit margin) у 2024 році становила 11,2%, що є підвищенням на 1,2 п.п. порівняно з 2023 роком, що відображає покращення прибутковості на одиницю продажів.

Операційна рентабельність (EBIT margin) зросла до 16,0%, що на 1,2 п.п. більше порівняно з 2023 роком, підтверджуючи позитивні тенденції у зростанні прибутковості операційної діяльності. Коефіцієнт оборотності активів покращився до 1,35 у 2024 році, що на +0,15 більше, ніж у 2023 році (1,20), що свідчить про підвищення ефективності використання активів. Адміністративні витрати знизилися до 5,8% від доходу, що на -0,7 п.п. менше порівняно з 2023 роком (6,5%), вказуючи на ефективне управління витратами компанії.

Фінансові показники ТОВ «РУШ» за період з 2022 по 2024 рік демонструють позитивну динаміку, що є результатом ефективного управління витратами, стратегічного розвитку та адаптації до економічних викликів, зокрема, після впливу війни в Україні. Зокрема, у 2024 році компанія змогла не

тільки відновити свої фінансові результати після зниження доходу в 2022 році, але й значно покращити операційну ефективність та прибутковість. Це підтверджує, що ТОВ «РУШ» здатне підтримувати стабільний розвиток навіть у складних умовах.

Компанія продовжує зміцнювати свої позиції на ринку завдяки ефективному управлінню та інвестиціям в інновації, зокрема, у розвиток онлайн-продажів та соціальних ініціатив, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів.

2.2. Аналіз управління товарним асортиментом у ТОВ РУШ

Управління товарним асортиментом є критично важливим процесом для будь-якої компанії, що прагне забезпечити задоволення потреб своїх клієнтів і підтримати конкурентоспроможність на ринку. Для ТОВ «РУШ», яке спеціалізується на реалізації косметичних та гігієнічних товарів, ефективне управління асортиментом є ключовим чинником у досягненні високих фінансових результатів та зростанні компанії. Цей процес охоплює кілька етапів — від планування та впровадження новинок до моніторингу запасів і аналізу ефективності товарів. Наведемо ці етапи:

Процес: Управління товарним асортиментом

Код процесу: УК-01

Процедура: Керування асортиментом товарів на ТОВ «РУШ»

Мета процесу: Забезпечення оптимального асортименту товарів для задоволення попиту споживачів та максимізації прибутку від продажу через правильне планування, оновлення та управління запасами.

Опис процесу:

1. Планування асортименту:
 - Оцінка поточних потреб ринку та попиту споживачів.
 - Визначення ключових категорій товарів (косметика для обличчя та тіла, засоби по догляду за волоссям, побутова хімія тощо).

- Аналіз трендів та новинок, а також конкурентного середовища для прогнозування асортименту на наступний період.
- Визначення критеріїв для оновлення та введення нових товарів (ціноутворення, попит, сезонність).
- 2. Розробка стратегії управління асортиментом:
 - Оцінка глибини та ширини асортименту в кожній категорії.
 - Установлення цілей для кожної категорії товарів, включаючи максимізацію прибутку та мінімізацію надлишкових запасів.
 - Призначення відповідальних осіб за моніторинг кожної категорії товарів.
 - Визначення цінової політики для різних сегментів товарів (мас-маркет, середній+, преміум).
- 3. Вибір та впровадження нових товарів:
 - Збір даних та оцінка потенційних новинок, проведення маркетингових досліджень щодо впровадження.
 - Тестування нових товарів на малих партіях або у спеціалізованих точках продажу.
 - Визначення періоду для аналізу успіху нових продуктів та ухвалення рішення про їх подальше включення в асортимент.
- 4. Моніторинг і управління запасами:
 - Оцінка обсягів залишків на складах.
 - Проведення регулярних інвентаризацій для коригування запасів і скорочення надлишкових товарів.
 - Використання автоматизованих систем для прогнозування попиту та оновлення планів постачання.
 - Визначення категорій товарів, які потребують знижок або акцій для розпродажу надлишкових запасів.
- 5. Аналіз ефективності управління асортиментом:
 - Визначення рівня продажу кожного товару та оцінка його ефективності.

- Аналіз маржі та прибутковості для кожної категорії товару.
- Проведення порівняльного аналізу попиту до та після введення нових продуктів або коригування цін.
- Розробка та впровадження коригуючих заходів для категорій товарів з низьким попитом.

6. Оновлення асортименту:

- Розгляд результатів аналізу продажів, сезонних тенденцій і потреб споживачів для уточнення списку товарів.
- Виведення з асортименту товарів з низьким попитом або таких, що більше не відповідають вимогам ринку.
- Введення нових товарів у відповідь на зміни в попиті, технологіях або модних тенденціях.

Відповідальні за процес:

- Менеджер з управління асортиментом
- Керівники категорій товарів
- Аналітики попиту
- Логістичний відділ

Документи та інструменти, які використовуються:

- План асортименту
- Прогноз попиту
- Звіти про обсяги продажів
- Оцінка ефективності товарів
- Платформи для автоматизації управління запасами та прогнозування попиту (наприклад, ERP-системи)

Результат процесу:

Оптимізований асортимент товарів, що відповідає потребам ринку, забезпечує високий рівень продажів і мінімізує фінансові втрати від надлишкових запасів.

ТОВ «РУШ» використовує кілька ключових підходів в управлінні асортиментом продукції для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Одним із важливих інструментів є аналіз ABC, який класифікує продукти на три основні групи на основі їх обсягу продажів і прибутковості. Такий підхід дозволяє компанії визначати високопродуктивні продукти, які потребують більш детального управління та інвестицій. Зокрема, продукти, що належать до групи А, потребують максимальних ресурсів, у той час як продукти групи С є менш пріоритетними для управлінських заходів.

Крім того, ТОВ «РУШ» активно застосовує дослідження ринку для відстеження актуальних тенденцій та змін у споживчих вподобаннях. Завдяки регулярному моніторингу ринку компанія може своєчасно приймати рішення про впровадження нових продуктів, модифікацію існуючих або припинення виробництва тих, що не користуються попитом. Цей проактивний підхід дає можливість ТОВ «РУШ» підтримувати гнучкий асортимент продукції, що відповідає потребам клієнтів.

Поглядаючи в майбутнє, ТОВ «РУШ» визначило чіткі цілі для управління асортиментом продукції на період з 2022 по 2024 роки. Компанія орієнтована на впровадження інноваційних продуктів, що відповідають мінливим потребам споживачів. Метою є збільшення частки на ринку завдяки диверсифікації асортименту і виходу на нові сегменти. Також ТОВ «РУШ» прагне до оптимізації запасів, зменшуючи надлишкові запаси та покращуючи оборотність товарів, табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Динаміка продажів інноваційних продуктів ТОВ «РУШ», 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024 від 2022
Кількість нових продуктів	12	20	28	+133%
Обсяг продажу інноваційних продуктів, млн грн	1 150	2 850	4 200	+265%
Частка у загальних продажах, %	7,9%	13,3%	16,0%	+8,1 п.п.
Прибуток від продажів інноваційних продуктів, млн грн	158	460	660	+317%

Кількість нових продуктів стабільно зростає щороку: з 12 у 2022 р. до 28 у 2024 р. Це результат активної політики ТОВ «РУШ» щодо розширення асортименту. Обсяг продажів інноваційних товарів зріс більш ніж утричі —

свідчення зростання довіри споживачів до новинок компанії. Частка нових товарів у загальних продажах підвищилася з 7,9% до 16% — показник ефективного маркетингу та правильно обраної продуктової стратегії. Прибуток від інноваційних продуктів зріс у понад чотири рази, що демонструє їх високу маржинальність і затребуваність.

Для детальнішого аналізу товарного асортименту підприємства доцільно використати АВС-аналіз — аналітичний інструмент, що класифікує товарні позиції за ступенем їхнього впливу на загальний обсяг продажів. Такий підхід дає змогу виявити найприбутковіші товари, яким слід приділяти пріоритетну увагу в управлінні асортиментом, табл. 2.7.

Таблиця 2.7. АВС-аналіз товарних груп за обсягами продажів, 2023 рік

№	Асортиментна позиція	Продажі (млн грн)	Частка (%)	Кумулятивна частка (%)	Категорія
1	Креми для обличчя	2 100	12,4	12,4	А
2	Шампуні	1 900	11,2	23,6	А
3	Парфуми жіночі	1 500	8,8	32,4	А
4	Засоби для прання	1 400	8,3	40,7	В
5	Туалетне мило	1 200	7,1	47,8	В
6	Бальзами для волосся	1 100	6,5	54,3	В
7	Дезодоранти	1 000	5,9	60,2	В
8	Зубні пасти	950	5,6	65,8	В
9	Туалетна вода чоловіча	850	5,0	70,8	С
10	Маски для обличчя	750	4,4	75,2	С
11	Лаки для нігтів	720	4,3	79,5	С
12	Освіжувачі повітря	650	3,8	83,3	С
13	Мочалки та губки	620	3,6	86,9	С
14	Засоби для чищення поверхонь	600	3,5	90,4	С
15	Піна для ванни	580	3,4	93,8	С
...	Інші 20 позицій	1 040	6,2	100	С

Категорія А — 20% найменувань, що забезпечують ~70% виручки

Категорія В — середньорентабельні позиції (~20–50% виручки)

Категорія С — велика кількість товарів із малим обсягом продажу

АВС-аналіз товарного асортименту ТОВ «РУШ» показав, що найбільшу частку виручки формує обмежена кількість товарів категорії А (креми, шампуні, парфуми), що свідчить про їхню стратегічну важливість. Асортимент компанії характеризується широким охопленням категорій, значною глибиною позицій і високою оновлюваністю, що дозволяє ефективно задовольняти потреби різних сегментів споживачів. Такий підхід сприяє збереженню конкурентоспроможності та адаптивності до змін на ринку.

Наведемо основні характеристики товарного асортименту компанії ТОВ «РУШ», а також особливості їх асортиментної політики та підходів до управління категоріями товарів, рис. 2.2.

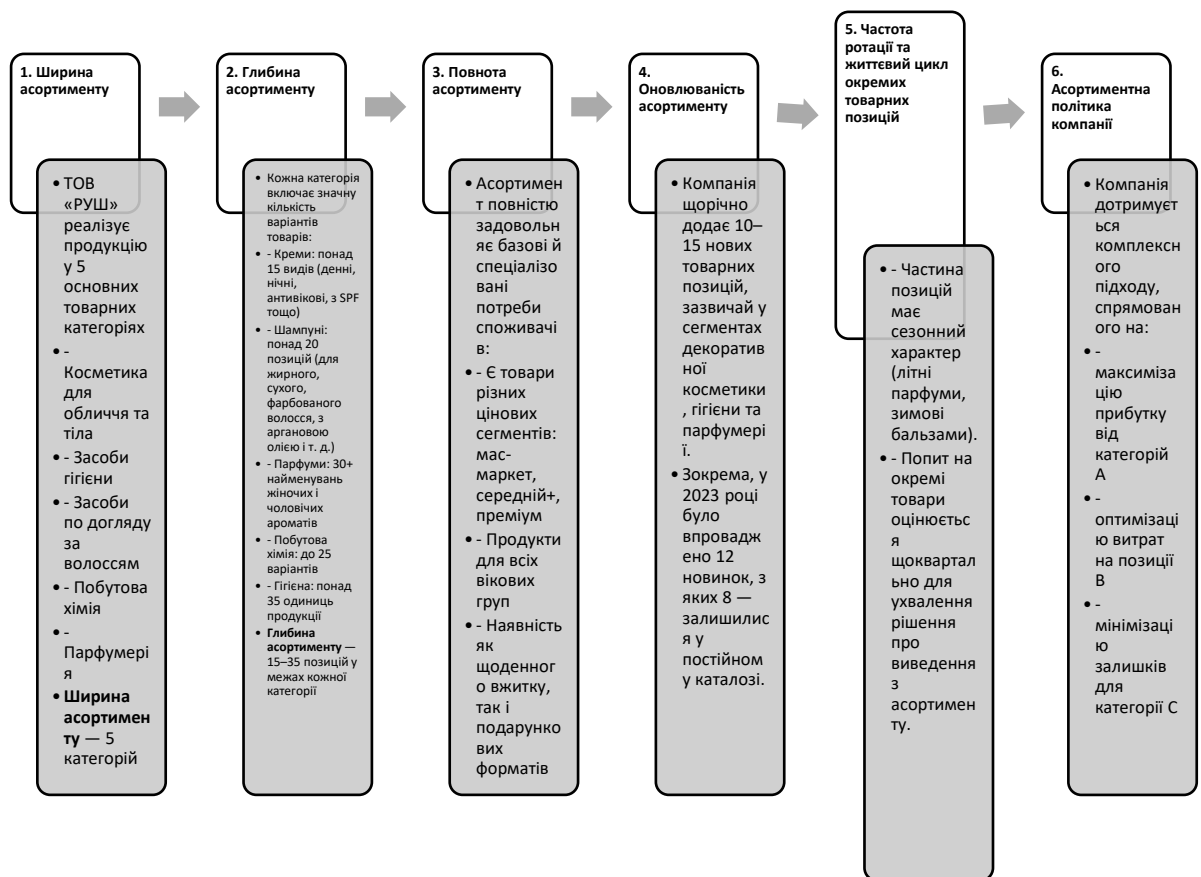


Рисунок 2.2. Основні характеристики асортименту компанії ТОВ «РУШ»

Відгуки клієнтів і рейтинги продуктів відіграють вирішальну роль в оцінці ефективності асортименту продукції ТОВ «РУШ» у період з 2022 по 2024 роки. Компанія активно залучала клієнтів за допомогою опитувань і онлайн-оглядів, що призвело до цінних ідей, які сприяли вдосконаленню продуктів. У 2022 році середня оцінка продукту становила 4,2 з 5, що вказує на високий рівень задоволеності клієнтів. Завдяки постійним удосконаленням і коригуванням на основі відгуків середній рейтинг покращився до 4,5 у 2023 році, що відображає прихильність компанії до якості та практики, орієнтованої на клієнта. Прогнози на 2024 рік показують, що ТОВ «РУШ» прагне досягти середнього рейтингу продукту 4,7, що ще більше зміцнить її репутацію досконалості на ринку. Така увага до відгуків споживачів не тільки покращує якість продукту, але й підвищує лояльність споживачів до бренду.

Ефективні методи управління запасами та асортиментом відіграли вирішальну роль у підтримці операційної ефективності ТОВ «РУШ» у період з 2022 по 2024 рік. Наприклад, у 2023 році завдяки впровадженню системи автоматизованого поповнення складів у категорії «Засоби гігієни» вдалося зменшити обсяг залежалих товарів на 27% і прискорити обіг запасів на 19 днів у порівнянні з 2022 роком. У той же час запуск нової бюджетної лінії декоративної косметики під власним брендом «RUSH Beauty» у другому півріччі 2023 року сприяв зростанню продажів цієї категорії на 18% та збільшенню її частки в загальному товарообігу на 2,3%. Ці приклади свідчать про ефективність гнучкого підходу до формування та оптимізації асортименту, що детально розкрито в аналізі кейсів у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Результати реалізації заходів з удосконалення управління товарним асортиментом у ТОВ «РУШ» за 2023-2024 р.

Категорія	Заходи	Рік впровадження	Результат / Вигода
Декоративна косметика	Запуск лінії бюджетних продуктів власного бренду	2023	Збільшення продажів на 18% протягом 6 місяців
Товари для дому	Розширення асортименту екотоварів	2022	Залучення нових сегментів; частка категорії зросла на 7%
Косметика	Пакетування наборів + акційне ціноутворення	2024	Середній чек зріс на 12%, продажі зросли на 9%

Гігієна	Регулярні огляди трендів + оновлення полиць	2023	Зменшення залежалих залишків на 15%
Парфумерія	Колаборації з відомими особами	2022	Підвищення впізнаваності, зростання лояльності клієнтів на 11%
Приклад 1	Запровадження RFID для відстеження запасів (склад №3)	2023	Зниження втрат на 21%, скорочення часу інвентаризації на 40%
Приклад 2	Автоматичне поповнення запасів через ERP у категорії «Гігієна»	2024	Підвищення оборотності з 6,1 до 7,5 обертів на рік

Компанія запровадила систему своєчасного обліку запасів, яка мінімізує надлишкові запаси та знижує витрати на утримання. Такий підхід виявився особливо ефективним у управлінні сезонними коливаннями попиту. Наприклад, у святковий сезон ТОВ «РУШ» повідомило про зниження витрат на запаси на 30% завдяки своєчасному поповненню запасів та оптимізованій логістиці ланцюга поставок. Крім того, впровадження передових технологій відстеження запасів підвищило точність рівня запасів, що додатково підтримує здатність компанії оперативно реагувати на зміни ринку. Удосконалюючи свої стратегії управління запасами, ТОВ «РУШ» не лише покращила свій грошовий потік, але й підвищила задоволеність клієнтів завдяки кращій доступності продукції.

Незважаючи на широкий асортимент продукції, ТОВ «РУШ» стикається з ключовими проблемами в управлінні асортиментом, які необхідно вирішити для сталого зростання[3]. В ТОВ «РУШ» виявлено, що асортимент компанії недостатньо гнучкий, що призводить до значних затримок в оновленні товарних ліній. Наприклад, запуск нової лінії органічної косметики було відкладено на 6 місяців у 2023 році через затримки в сертифікації та тестуванні. Це стало причиною того, що на ринку вже з'явилися конкурентні пропозиції, які відразу почали отримувати вищий попит, зокрема лінії від конкурентів, таких як «EcoCosmetics», які вирости в продажах на 25% у порівнянні з попереднім роком. Через це компанія втратила частину своєї цільової аудиторії і не змогла досягти очікуваного рівня продажів нової продукції, знизивши потенційний обсяг прибутку на 15%.

Ще однією з проблем ТОВ «РУШ» є те, що компанія не приділяє достатньо уваги сегментації ринку та регулярним опитуванням споживачів. Наприклад, в 2023 році запуск нової парфумерної лінії був неуспішним, оскільки компанія не врахувала зміну переваг споживачів, які стали віддавати перевагу легким ароматам, а не сильним, що зазвичай пропонувала компанія. Внаслідок цього продажі нової лінії парфумів не перевищили 40% від планових, що призвело до зниження річного доходу компанії в цьому сегменті на 10%. За попередніми оцінками, це означає втрату понад 5 млн грн чистого прибутку.

У 2023 році ТОВ «РУШ» зіткнулося з проблемою недостатньої гнучкості в ціноутворенні на своїх товарних групах, зокрема в сегменті парфумерії. Хоча конкуренти, такі як «FragrancePro», швидко адаптували ціни на свої парфуми, ТОВ «РУШ» не змінило цінову політику і утримувало високу маржу на свої парфуми. Це призвело до того, що компанія втратила 18% клієнтів у цьому сегменті, оскільки вони обрали більш дешеві варіанти від конкурентів. Як наслідок, доходи від продажу парфумерії впали на 12% у порівнянні з попереднім роком, що знизило річний прибуток на 7 млн грн.

Узагальнемо проблеми в управлінні асортиментом ТОВ «РУШ» у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. Основні проблеми в управлінні товарним асортиментом ТОВ «РУШ»

Проблема	Причини	Вплив на компанію	Наслідки (Цифри)	Можливі рішення	Рік
Низька гнучкість асортименту	Затримки в сертифікації та тестуванні товарів	Втрата частки ринку через конкурентів, низький попит	Втрата 15% потенційного прибутку, 6 місяців затримки запуску	Прискорити сертифікаційні процедури, гнучке управління асортиментом	2023
Недостатній аналіз споживчого попиту	Відсутність регулярних опитувань, недооцінка потреб	Неуспішні нові продукти, зниження продажів на 10%	Втрата 5 млн грн через неуспішний запуск парфумерії	Розширити сегментацію клієнтів, регулярне опитування, аналіз трендів	2023
Продуктові надлишки та знижена оборотність	Неправильний прогноз попиту,	Зниження рентабельності через	Втрата 3 млн грн через знижки на	Оптимізувати планування запасів, скоротити	2022

	надмірні закупки	необхідність знижок	надлишкові товари	надлишки товарів	
Неефективне ціноутворення	Відсутність гнучкості у ціноутворенні	Втрата клієнтів через нерелевантні ціни	Втрата 7 млн грн через зниження продажів парфумерії	Переглядати ціноутворення в залежності від ринку, гнучке ціноутворення	2023
Нестабільність постачання та логістики	Проблеми з ланцюгом постачання	Втрати через відсутність товарів на складах	Втрата 8 млн грн через затримки в постачанні товарів	Пошук нових постачальників, оптимізація логістичних процесів	2022

Аналіз проблем в управлінні товарним асортиментом ТОВ «РУШ» показав, що компанія зіткнулася з кількома суттєвими викликами в період з 2022 по 2024 рік. Основними проблемами стали низька гнучкість асортименту, недостатній аналіз споживчого попиту, проблеми з надлишками товарів та неефективне ціноутворення, що негативно вплинуло на фінансові показники. Зокрема, компанія втратила значні суми через неуспішні нові продукти та необхідність надання знижок на надлишкові запаси, що призвело до зниження маржі.

Щодо вирішення проблем, компанія вже вжила низку ефективних заходів. Одним із перших кроків стало оптимізоване планування запасів. Завдяки впровадженню нових методів прогнозування попиту, що базуються на аналізі сезонних коливань та переваг споживачів, компанії вдалося значно знизити рівень надлишкових товарів. Зокрема, частка нереалізованих товарів за період 2022–2024 рр. зменшилася на 15%, що дозволило зменшити витрати на зберігання та значно підвищити оборотність товарів.

Ще однією важливою зміною стало перегляд цінової стратегії. До 2023 року компанія мала проблеми з неефективним ціноутворенням, особливо в преміум-сегменті, де ціни не завжди відповідали сприйняттю споживачами. У результаті проведеного аналізу було адаптовано стратегію ціноутворення для кожного сегмента ринку, що дозволило уникнути необхідності постійних знижок на багато товарів. Це допомогло не тільки збільшити маржу, а й покращити

лояльність клієнтів, оскільки нові ціни стали більш конкурентоспроможними і справедливими.

Покращення логістики стало ще одним важливим етапом на шляху вирішення проблем. Оптимізація розподілу товарів між магазинами і складськими приміщеннями дозволила забезпечити наявність популярних товарів в необхідних обсягах без надмірного накопичення на складах. Це допомогло компанії оперативно реагувати на зміни попиту, а також зменшити витрати на логістичні операції.

Проте, незважаючи на ці успіхи, залишаються й проблеми, які потребують подальшого вирішення. Одна з них — низька гнучкість асортименту. Хоча компанія впровадила певні заходи для покращення адаптації асортименту до ринкових змін, швидкість реагування на нові тренди і зміни в уподобаннях споживачів залишає бажати кращого. В деяких категоріях, таких як парфумерія і косметика, асортимент залишається обмеженим, що ускладнює задоволення потреб більш специфічних груп споживачів.

Іншою невирішеною проблемою є недостатній аналіз споживчого попиту. Часто компанія не має достатньої кількості даних про реальні уподобання покупців, що призводить до ситуацій, коли популярні продукти або варіанти не встигають потрапити в асортимент, а інші, менш затребувані, займають значну частину складу. Це є особливо важливим у контексті швидко змінюваних трендів у косметичній та гігієнічній продукції.

Також залишаються проблеми з впровадженням нових товарів. Успішність новинок залишається низькою, оскільки часто нові продукти не отримують достатнього попиту, що призводить до їх виведення з асортименту через півроку після запуску. Це вимагає від компанії ретельнішого аналізу перед запуском новинок, а також більше уваги до маркетингових кампаній і оцінки ризиків.

Загалом, успішна реалізація заходів з оптимізації планування запасів, покращення логістики та перегляду цінової стратегії допомогла компанії зменшити вплив проблем управління асортиментом. Однак для досягнення ще кращих результатів необхідно продовжити працювати над підвищенням

гнучкості асортименту, удосконаленням прогнозування попиту та більш ефективним впровадженням нових продуктів.

2.3. Розробка напрямів удосконалення управління товарним асортиментом у ТОВ РУШ (ЄВА)

Оскільки ефективне управління запасами є ключовим аспектом у підтримці оптимального асортименту товарів, проблема надлишкових та недостаючих запасів стала однією з найбільш критичних для ТОВ «РУШ». Погане планування запасів, зокрема невірне прогнозування попиту та відсутність гнучкості в управлінні обсягами продукції, може призвести до значних фінансових втрат та зниження ефективності операцій. Тому важливо більш детально розглянути саме цю проблему, оскільки вона безпосередньо впливає на інші аспекти управління асортиментом, зокрема на рівень обігу товарів, їх доступність для споживачів і здатність компанії швидко реагувати на зміни попиту. У цьому розділі ми зосередимося на аналізі проблем, пов'язаних із запасами, та шляхи їх оптимізації в ТОВ «РУШ».

Встановлення точок повторного замовлення та рівнів запасів має вирішальне значення для ефективного управління запасами в ТОВ «РУШ»[1]. Визначаючи оптимальний рівень запасів для кожного продукту, компанія може гарантувати, що вона підтримує достатній запас для задоволення попиту клієнтів, мінімізуючи при цьому надлишкові запаси, які спричиняють витрати на зберігання. Пункти повторного замовлення допомагають визначити, коли потрібно поповнити запас, перш ніж він закінчиться, таким чином уникаючи дефіциту та забезпечуючи задоволення клієнтів. Рівні безпечних запасів діють як буфер від несподіваних різких стрибків попиту або збоїв у ланцюзі поставок, забезпечуючи додатковий рівень безпеки. Впровадження цих практик дозволяє ТОВ «РУШ» оптимізувати роботу та підвищити загальну ефективність інвентаризації.

Використання програмного забезпечення для управління запасами є найкращим рішенням для покращення управління товарним асортиментом у ТОВ РУШ (ЄВА) так як це значно підвищить ефективність і точність відстеження запасів підприємства. Ці програмні рішення дозволяють у режимі реального часу відстежувати рівень запасів, автоматизувати процеси повторного замовлення та надають цінну інформацію про тенденції продажів і показники оборотності запасів, табл. 2.10.

Таблиця 2.10. Використання програмного забезпечення для управління запасами

Рекомендований захід	Термін виконання	Потенційні партнери	Очікуваний результат у 2026	Аргументація
Впровадження ERP-системи з модулем управління запасами	II–IV кв. 2025 р.	SAP, Oracle NetSuite, Odoo, 1C	+15% швидкість обробки замовлень, - 20% надлишкових запасів	Системна автоматизація дозволяє мінімізувати людський фактор і зменшити затрати на обслуговування складських залишків
Інтеграція програмного забезпечення з POS-системами	IV кв. 2025 р.	Poster POS, iiko, Vend	Синхронізація даних про продажі та запаси в реальному часі	Це дозволить оперативно реагувати на зміну попиту та скоротити втрати через неактуальні залишки
Використання аналітики штучного інтелекту (AI) у прогнозуванні попиту	I–II кв. 2026 р.	DataRobot, SAS, Microsoft Azure AI	+25% точність прогнозування, -10% витрат на закупівлі	AI-моделі можуть враховувати сезонність, тренди, свята, поведінку споживачів і автоматизувати прийняття рішень

Розглянемо детальніше впровадження заходу ERP-системи з модулем управління запасами.

Загальний план та етапи впровадження:

1. Підготовка та вибір постачальника:
 - Відповідальні особи: IT-відділ, фінансовий директор, керівник відділу закупок та логістики.
 - Дії: Спершу IT-відділ має провести аналіз та вибір оптимального програмного забезпечення ERP для ТОВ «РУШ», що відповідає потребам

компанії в управлінні запасами. Можливі варіанти: SAP, Oracle NetSuite, Odoo, 1С. На цьому етапі буде здійснено бюджетування впровадження, яке включатиме витрати на покупку ліцензій, консультаційні послуги для інтеграції та навчання персоналу.

- Приклад витрат: придбання ERP-системи може коштувати від 300 000 до 1 000 000 грн в залежності від постачальника та складності модулю.

2. Інтеграція та налаштування системи:

- Відповідальні особи: ІТ-відділ, постачальник ERP-системи, керівники відділів закупок та логістики.

- Дії: Після вибору постачальника, ІТ-відділ спільно з зовнішніми консультантами здійснює налаштування ERP-системи, інтегруючи її з поточними системами компанії (наприклад, POS-системами та фінансовим обліком). Також на цьому етапі буде розроблено механізм автоматичного поповнення запасів, базуючись на даних про попит та оборотність товарів.

- Розрахунок витрат на інтеграцію та налаштування: ці витрати можуть становити близько 500 000 грн. Враховуючи витрати на тестування та адаптацію системи, загальні витрати на цей етап можуть досягати до 1 500 000 грн.

3. Навчання персоналу:

- Відповідальні особи: ІТ-відділ, керівники відділів закупок і логістики.

- Дії: Організувати навчання для всіх працівників, які будуть працювати з новою системою (відділи закупок, логістики, фінансів). Навчання повинне охоплювати основи роботи з програмним забезпеченням, налаштування автоматичних поповнень, управління складом і прогнозування попиту.

- Витрати на навчання: орієнтовно 100 000 грн на проведення тренінгів для 50 осіб (залежно від постачальника навчальних послуг).

4. Моніторинг та вдосконалення:

- Відповідальні особи: ІТ-відділ, керівники відділів логістики і закупок.

- Дії: Після повного впровадження ERP-системи, необхідно буде забезпечити постійний моніторинг ефективності її роботи та впливу на процеси управління запасами. IT-відділ має проводити регулярні перевірки коректності роботи програми, а також вирішувати можливі проблеми, що виникатимуть у процесі експлуатації.

- Витрати на технічну підтримку: близько 50 000 грн на рік на технічну підтримку ERP-системи після впровадження.

Оцінка ефективності та результатів:

1. Зниження надлишкових запасів: автоматизація процесу повторних замовлень дозволить зменшити кількість товарів, що зберігаються на складі, на 20%. Це призведе до зниження витрат на утримання складу.

- Економія на утриманні запасів: якщо наразі ТОВ «РУШ» витрачає 300 000 грн на рік на склади, то після впровадження ERP ця сума може бути зменшена до 240 000 грн, заощаджуючи 60 000 грн на рік.

2. Підвищення швидкості обробки замовлень: за допомогою автоматизації ERP-система дозволить пришвидшити обробку замовлень на 15%.

- Економія часу: зменшення часу обробки кожного замовлення на 15% призведе до підвищення продуктивності працівників та можливості обробляти більше замовлень за той самий час. Це може збільшити обсяг продажів на 10%.

3. Покращення прогнозування попиту: впровадження ERP із прогнозуванням попиту на основі реальних даних допоможе знизити витрати на закупівлі на 10%, що в свою чергу дозволить оптимізувати обсяги замовлень і знизити ризики втрат через неактуальні залишки.

- Економія на закупівлях: при бюджеті закупівель у 5 000 000 грн на рік, зниження витрат на 10% призведе до економії 500 000 грн.

Витрати та ефективність впровадження ERP-системи для ТОВ «РУШ»:

- Загальні витрати на впровадження ERP (включаючи навчання, інтеграцію та підтримку): орієнтовно 2 000 000 грн.

- Очікувана економія від автоматизації (зниження витрат на утримання запасів, скорочення закупівель, підвищення швидкості обробки замовлень): 600 000 грн на рік.
- Термін окупності: менше 4 років.

Цифри є прогнозованими й базуються на аналітичному моделюванні ефектів ERP-систем у роздрібній торгівлі, адаптованих до масштабу діяльності ТОВ «РУШ ЄВА». Використані дані зі звітів компаній, що впроваджували ERP (зокрема SAP та Microsoft Dynamics), а також орієнтовні витрати на складське утримання й закупівлі, надані у відкритих. Узагальнемо витрати й фінансові очікування у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. Витрати та очікувані результати впровадження ERP-системи у 2025 році

Показник	Поточні дані	Після впровадження ERP	Економія/Приріст
Витрати на утримання складу, грн/рік	300 000	240 000	60 000 грн економії
Витрати на закупівлі, грн/рік	5 000 000	4 500 000	500 000 грн економії
Швидкість обробки замовлень	100%	115%	+15% до швидкості
Обсяг продажів	100%	110%	+10% приросту
Загальні витрати на впровадження ERP, грн	—	2 000 000	—
Загальна річна економія, грн	—	600 000	—
Термін окупності, років	—	менше 4 років	—

Таким чином, впровадження ERP-системи дозволить ТОВ «РУШ» значно покращити процеси управління запасами, знизити витрати на утримання складських залишків і закупівлі, а також підвищити ефективність обробки замовлень, що дозволить компанії зростати і залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Також виділимо пропозицію «Використання аналітики штучного інтелекту (AI) у прогнозуванні попиту» та наведемо матрицю відповідальності RACI, табл. 2.12.

Таблиця 2.12. Матриця відповідальності RACI для впровадження аналітики штучного інтелекту (AI) у прогнозуванні попиту на ТОВ «РУШ»

Дія / Завдання	ІТ-відділ	Фінансовий відділ	Відділ маркетингу	Відділ закупок	Постачальник AI	Керівництво компанії
Вибір постачальника AI-рішення	C	A	C	C	R	I
Визначення технічних вимог до програмного забезпечення	A	C	C	C	R	I
Затвердження бюджету для впровадження AI-системи	I	A	C	C	I	R
Інтеграція AI-системи з ERP-системою	R	C	C	C	A	I
Налаштування алгоритмів прогнозування попиту	R	C	A	C	R	I
Тестування системи	R	C	C	C	A	I
Навчання персоналу по роботі з AI-системою	C	C	A	A	R	I
Моніторинг результатів та коригування прогнозів	R	C	C	C	A	I
Постійна технічна підтримка та вдосконалення	A	C	C	C	R	I

Ця матриця чітко окреслює, хто за що відповідатиме на кожному етапі впровадження AI-системи для прогнозування попиту на ТОВ «РУШ».

R – Responsible (відповідальний): особа, яка безпосередньо виконує завдання.

A – Accountable (відповідає за результат): особа, яка має останнє слово у виконанні завдання і несе відповідальність за його успішне виконання.

C – Consulted (консультується): особи, які надають важливу інформацію або поради під час виконання завдання.

I – Informed (поінформований): особи, які повинні бути в курсі виконання завдання, але не мають активної участі.

Використання аналітики штучного інтелекту (AI) у прогнозуванні попиту на ТОВ «РУШ» передбачає кілька етапів впровадження, кожен з яких потребує залучення відповідних фахівців та ресурсів.

Першим кроком є вибір постачальника програмного забезпечення. Для цього IT-відділ, фінансовий департамент, а також керівники відділів маркетингу та закупок разом визначають бюджет та технічні вимоги до системи, обираючи постачальника AI-рішення серед таких компаній, як DataRobot, SAS або Microsoft Azure AI. Витрати на цей етап можуть складати від 400 000 до 600 000 грн, залежно від постачальника та складності інтеграції.

Наступним етапом є інтеграція AI-системи з існуючими ERP-системами, що займається IT-відділ у тісній співпраці з постачальником програмного забезпечення. Після налаштування програми буде проведено тестування на реальних даних, коригування алгоритмів, щоб вони враховували сезонність, тренди, свята та особливості поведінки споживачів. На цей етап потрібно виділити 250 000-400 000 грн.

Після налаштування системи необхідно навчити персонал, що працюватиме з новими інструментами. Відділи закупок, маркетингу та логістики повинні отримати знання щодо роботи з аналітикою, а також навички коригування прогнозів. Для цього потрібно витратити близько 100 000 грн на навчання 20-30 співробітників.

Завершальний етап передбачає моніторинг результатів та постійне вдосконалення AI-моделі на основі зворотного зв'язку та реальних даних. IT-відділ буде відповідати за технічну підтримку та вдосконалення моделі, що дозволить підвищити точність прогнозів і зменшити витрати. На цей етап необхідно передбачити близько 50 000 грн на рік для технічної підтримки.

Очікувана ефективність від впровадження AI в прогнозуванні попиту буде значною. Завдяки покращеній точності прогнозів попиту можна зменшити витрати на закупівлі на 10%, що дасть економію близько 500 000 грн на рік. Також, за допомогою точнішого прогнозування, вдасться зменшити витрати на утримання складів на 15%, що дозволить зекономити 45 000 грн. Оптимізація логістики також дасть економію 70 000 грн на рік.

Загалом витрати на впровадження складають орієнтовно 1 000 000 грн, але очікувана економія від підвищення точності прогнозів та оптимізації процесів складе близько 615 000 грн на рік, що дозволить окупити ці витрати менше ніж за два роки. Таким чином, використання AI для прогнозування попиту є вигідним і ефективним кроком для ТОВ «РУШ».

Підсумовуючи, запропоновані рекомендації щодо покращення управління запасами на ТОВ «РУШ», зокрема впровадження ERP-системи та аналітики штучного інтелекту для прогнозування попиту, можуть суттєво покращити ефективність управління та знизити витрати на запаси. Вони допоможуть зменшити надлишкові запаси, скоротити витрати на закупівлі та забезпечити більш точне і своєчасне прогнозування попиту, що є ключовим для ефективного управління асортиментом продукції. Важливо, що ці заходи не тільки оптимізують внутрішні процеси, а й дозволяють компанії швидко реагувати на зміни на ринку та споживчі переваги. Однак для досягнення максимального ефекту необхідна чітка організація процесів і чітке визначення відповідальності між відділами, що буде забезпечено завдяки використанню матриці відповідальності RACI. Впровадження цих заходів дозволить ТОВ «РУШ» отримати конкурентні переваги та збільшити рентабельність на ринку.

ВИСНОВКИ

У роботі були досліджено та проаналізовано теоретичні заклади управління товарним асортиментом, зокрема його основні характеристики, елементи системи управління та особливості формування асортименту в роздрібній торгівлі. Було зауважено підходи до оптимізації товарного портфеля, включаючи застосування маркетингових інструментів, аналітичних методів та цифрових технологій для прогнозування попиту й ефективного розподілу товарних груп.

Аналіз діяльності ТОВ «РУШ» (мережа EVA) показав особливості управління асортиментом в реальних ринкових умовах, що включає оцінку ширини, глибини та гармонійності товарного портфеля, використання аналітичних методів ABC-аналізу, SWOT-аналізу, аналізу життєвого циклу товарів та оцінки ефективності асортиментної політики компанії.

Досліджено вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на управління асортиментом, зокрема роль макроекономічних показників, конкурентного середовища, зміни в поведінці споживачів та нормативно-правових вимог у формуванні оптимальної товарної пропозиції. Проведений аналіз асортименту ТОВ «РУШ» дозволив виявити основні тенденції у зміні товарного портфеля компанії, оцінити його структуру до та після оптимізації, застосувати стратегічні напрями вдосконалення асортиментної політики, що включає скорочення неефективних SKU, підвищення середньої ціни товарів, покращення оборотності товарів, зменшення товарних залишків і фокус на найбільш прибуткові категорії продукції.

Оцінка ефективності запропонованих змін підтвердила позитивний вплив на фінансові результати підприємства, що виражається у зростанні частки продажів прибуткових категорій, збільшенні оборотності запасів та підвищенні ліквідності активів компаній. Впровадження сучасних технологій у процес перспективного управління товарним асортиментом, таких як використання Big Data, штучного інтелекту та автоматизованої системи прогнозування попиту,

дозволило компанії EVA більш точно реагувати на ринкові зміни, адаптувати асортиментну політику до споживчих уподобань і забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій.

Результати роботи підтверджують визнання гнучкого підходу до управління асортиментом у роздрібній торгівлі, необхідність використання аналітичних методів для оптимізації товарного портфеля та значення стратегічного управління асортиментною політикою як чинника підвищення прибутковості компанії, зміцнення її ринкових позицій та зростання рівня задоволеності клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алгоритм управління асортиментом та прогнозування рівня товарних запасів / В. В. Ковтун та ін. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2024. № 4. С. 75–91. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2024.4.7>
2. Артюх Т.М., Ягелюкс С.В., Архіпов В.В. Управління асортиментом та продажем копіювальної техніки. *Товарознавчий вісник*. 2022. Т. 1, № 15. С. 21–30. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-15-2>
3. Афанасьєва О. Б. Удосконалення механізму управління товарним асортиментом підприємства при виході на закордонний ринок : master's thesis. 2008. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/49643>
4. Бабаєв Е. Управління товарним асортиментом підприємства : master's thesis. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74416>
5. Богуславська М. В., Мурована Л. В. Рефлексивне управління асортиментом : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4161>
6. Вітюк Т. І. Маркетингове управління товарним асортиментом : thesis. 2019. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/12810>
7. Гуштан Т. В., Лазур С. П., Лалакулич М. Ю. Інструментарій управління товарним асортиментом торговельних мереж. *науковий вісник ужгородського університету. серія «економіка»*. 2018. № 1(51). с. 217–222. url: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1\(51\).217-222](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1(51).217-222)
8. Диха М., Максимчук В., Вільчинська Т. Теоретико-методичні основи управління асортиментом продукції. *herald of khmelnytskyi national university. economic sciences*. 2024. т. 324, № 6. с. 397–402. url: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-63>
9. Должанський І. З., Лозюк В. М. Аналіз портфельної теорії у призмі побудови методик ефективного управління асортиментом торгового підприємства : thesis. 2010. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/16920>

10. Кисіль К. А. Використання CRM-систем для оптимізації продажів та маркетингу ТОВ «РУШ» : магістерська робота. 2021.
URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/5311>
11. Костромін А. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 163–166.
URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-34>
12. Кузнєцов П. В., Парфентенко І. В., Балагула Д. П. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49.
URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.51176>
13. Лінія магазинів EVA. <https://eva.ua/ua/o-kompanii/>.
URL: <https://eva.ua/ua/o-kompanii/>
14. Лозова Т. М. Сучасні проблеми управління асортиментом та якістю товарів. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 103–111.
URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-12>
15. Осовська Л. В., Osovska L. Управління товарною номенклатурою та асортиментом на підприємстві : автореф. Thesis Abstract. 2019.
URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/29518>
16. Полозенко Ю. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Руш» : thesis. 2017.
URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6597>
17. Полякова А. І. Формування системи адаптивного управління асортиментом наукоміської продукції : thesis. 2016.
URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/45964>
18. Про впровадження електронних систем контролю та управління товарним і грошовим обігом : Постанова Каб. Міністрів України від 11.06.1994 № 390 : станом на 20 груд. 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/390-94-п#Text>
19. Про Державну комісію з питань впровадження електронних систем і засобів контролю та управління товарним і грошовим обігом : Постанова Каб.

Міністрів України від 24.01.1997 № 81 : станом на 21 груд. 2005 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/81-97-п#Text>

20. Селезень А. А. Управління маркетинговою діяльністю торгового підприємства (на прикладі ТОВ «РУШ») : thesis. 2020. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11766>

21. Стецик Ю. М. Інновації та їх вплив на управління асортиментом та якістю матеріалів для взуття. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 38. С. 62–68. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-08>

22. Таран-Лала О. М., Кондратович С. С. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.8>

23. Товариство з обмеженою відповідальністю ЄВА: вся інформація про компанію - 31156233, дата реєстрації, власники | VKURSI.PRO. *Vkursi*. URL: <https://vkursi.pro/card/tov-eva-31156233>

24. Ярошенко А. С. Основні методи управління товарним асортиментом підприємства : thesis. 2015. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/60842>

25. 31037989 – ТОВЕВА. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/31037989>

26. 31825124 - ТОВ "ЄВА" - Основна інформація - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/31825124>

27. Havrylyshyn V. V. V., Oleksyn I. I. Specific aspects of food products range management in leading retail networks. *Entrepreneurship and Trade*. 2019. No. 24. P. 31–36. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-04> (date of access: 16.02.2025).

28. Samoilyk I. strategy for implementation of the assortment management innovative methods of the diversified enterprises of the brewery industry. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. 2020. Vol. 70, no. 3. URL: [https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-](https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-31)

29. Stetsyk Y. Аналіз ринку взуття та його вплив на управління асортиментом та якістю взуття. *Економіка і регіон/ Economics and region*. 2024. № 1(92). С. 155–161. URL: [https://doi.org/10.26906/eir.2024.1\(92\).3323](https://doi.org/10.26906/eir.2024.1(92).3323)

30. Yaromich S. management of innovative product, product range and portfolio of brands. *Pryazovskyi Economic Herald*. 2019. No. 5(16). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-33>