

**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 ПІДПРИЄМСТВА
ОЧЕРЕТЯНОЇ АЛІНИ ВІТАЛІЇВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту Наталія ГОЛІОНКО

**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. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Зміст, елементи та роль управління товарним асортиментом підприємства.....	6
1.2. Методи та інструменти управління товарним асортиментом підприємства	15
1.3. Сучасні підходи з удосконалення управління товарним асортиментом підприємств	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ У ТОВ «ФЕШЕН ГРУП».....	30
2.1. Діагностика системи управління товарним асортиментом в ТОВ «Фешен Груп».....	30
2.2. Заходи з удосконалення системи управління товарним асортиментом ТОВ «Фешен Груп» та підходи до їх реалізації	40
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми. Управління товарним асортиментом підприємства є однією з основних складових стратегічного управління, яка визначає успішність бізнесу на конкурентному ринку. Асортимент товарів - це набір товарних позицій, що відповідають потребам різних сегментів споживачів і здатні забезпечити прибуток компанії. Зміна ринкових умов, розвиток нових технологій та зміна споживчих уподобань постійно вимагають коригування товарного асортименту.

Ефективне управління асортиментом дозволяє оптимізувати витрати, підвищити привабливість продукції та задоволення потреб клієнтів. Однак для цього необхідно використовувати науково обґрунтовані підходи та методи, що базуються на глибокому аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Важливими аспектами управління асортиментом є вибір оптимальної структури товарів, їх оновлення та адаптація до нових вимог ринку. Система управління товарним асортиментом має враховувати не лише фінансові можливості підприємства, але й тренди в споживчій поведінці, конкурентні стратегії та законодавчі ініціативи.

Таким чином, формування та коригування товарного асортименту потребує системного підходу і включає різні етапи планування, аналізу і контролю. Успішне управління асортиментом дозволяє підприємству не тільки забезпечити стабільний попит на свою продукцію, але й збільшити ринкову частку, покращити репутацію бренду і підвищити ефективність діяльності. Зважаючи на складність та динамічність ринку, підприємства повинні постійно адаптувати асортимент відповідно до змінних умов.

Вагомі наукові розробки з питань формування системи управління товарним асортиментом підприємства зроблено вітчизняними і зарубіжними вченими, зокрема такими, як І. Абрамович, Л. Балабанова, С. Гаркавенко, О. Зоріна, С. Ілляшенко, А. Костромін, Ф. Котлер, С. Кучер, Т. Левітт,

А. Могилова, А. Румянцев, О. Сенишин, І.Сінгаївський, А. Старостіна, О. Череп та інші.

Метою дослідження є обґрунтування заходів з удосконалення управління товарним асортиментом підприємства.

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання**:

- визначити зміст, елементи та роль управління товарним асортиментом підприємства;
- охарактеризувати методи та інструменти управління товарним асортиментом підприємства;
- описати сучасні підходи з удосконалення управління товарним асортиментом підприємства;
- провести діагностику системи управління товарним асортиментом в ТОВ «Фешен Груп»;
- розробити заходи з удосконалення системи управління товарним асортиментом ТОВ «Фешен Груп» та підходи до їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процес управління товарним асортиментом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління товарним асортиментом організації.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовувалися як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи дослідження. Для уточнення понятійного апарату, систематизації чинників, що впливають на формування асортименту підприємства, а також для визначення змісту асортиментної політики та процесу її формування використовувалися методи логічного аналізу, наукової абстракції, а також методи синтезу, систематизації та узагальнення. Для оцінки ефективності асортиментної політики підприємства застосовувались статистичні методи економічного аналізу, зокрема статистичне спостереження, динамічний, порівняльний та структурний аналіз, а також методи групування. У рамках маркетингових досліджень було проведено

опитування споживачів за допомогою анкетування. Для розробки та впровадження технології формування асортиментної політики використовувалися методи систематизації та алгоритмізації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямів удосконалення системи управління товарним асортиментом підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів щодо реалізації проекту оновлення товарного асортименту на підприємстві ТОВ «Фешен Груп».

Інформаційною базою дослідження виступають навчально-методичні посібники, підручники, фахові науково-практичні публікації, статистична інформація, фінансова звітність ТОВ «Фешен Груп» за 2022-2024 рр., внутрішні документи підприємства, ресурси мережі Інтернет. Фактичні дані одержані з офіційних документів статистичної, бухгалтерської звітності підприємства та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 63 сторінках друкованого тексту. Робота містить 25 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 40 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст, елементи та роль управління товарним асортиментом підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління товарним асортиментом є одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства. Асортимент продукції безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності, обсяги продажів і прибутковість бізнесу. Раціональна структура асортименту дозволяє максимально задовольнити потреби споживачів, що, у свою чергу, сприяє формуванню лояльності клієнтів. В умовах постійної зміни попиту, модних тенденцій та технологічних новацій, підприємства змушені регулярно переглядати свій асортимент.

Управління асортиментом включає не лише формування оптимального набору товарів, а й аналіз їх рентабельності, сезонності та життєвого циклу. Наявність збалансованого асортименту сприяє зменшенню ризиків і забезпечує гнучкість підприємства в умовах нестабільного ринку. Невідповідність товарної пропозиції потребам споживачів може призвести до втрати конкурентних позицій. Тому стратегічне планування й оперативне коригування асортименту є важливою складовою загальної системи управління підприємством. Успішне управління товарним асортиментом сприяє оптимізації витрат, підвищенню оборотності товарів і зміцненню ринкових позицій. Отже, асортиментна політика потребує постійної уваги та системного підходу з боку керівництва підприємства [11; 15].

Поняття «товар» почало формуватися ще в період класичної політичної економії, коли його розглядали як результат людської праці, що має вартість і

призначений для обміну чи продажу. З розвитком економіки та наукової думки підходи до визначення сутності товару зазнали значних змін. У сучасному науковому середовищі це поняття залишається предметом жвавих дискусій, особливо серед фахівців у сфері маркетингу [7; 25; 39]. Маркетологи зосереджуються не стільки на процесі виробництва товару, скільки на його здатності задовольняти потреби споживачів. Саме тому велику увагу вони приділяють вивченню споживчої цінності товару - того, наскільки продукт є корисним, бажаним і відповідним очікуванням покупців [15; 32]. У зв'язку з цим дослідження характеристик товару через призму його сприйняття кінцевим споживачем є надзвичайно актуальним і важливим для побудови ефективної маркетингової стратегії [1].

Ф. Котлер відображає сутність товару як «все те, що може задовольнити потребу та пропонується ринку з метою залучення уваги, придбання, використання та споживання» [19, с.457].

Теодор Левітт у відомій праці «Маркетингова короткозорість» стверджував, що товар у маркетинговому контексті – це «не просто фізичний об'єкт, а сукупність вигод, які споживач очікує отримати від його використання» [23, с. 81].

На нашу думку, товар - це результат людської діяльності, що має споживчу цінність і призначений для обміну або продажу на ринку, який поєднує в собі матеріальні або нематеріальні властивості, здатні задовольнити конкретні потреби чи бажання споживача.

Товар є центральним елементом економічної діяльності, оскільки саме через нього реалізується задоволення потреб споживачів. Його змістовна суть розкривається через сукупність визначальних характеристик, які формують цінність та призначення продукту. Такі характеристики, як споживча цінність, якість, функціональність та конкурентоспроможність, дають змогу чітко відрізнити один товар від іншого. Вони не лише впливають на вибір покупця, а й визначають місце товару на ринку. Саме завдяки цим ознакам товар набуває конкретного значення у системі виробництва, обміну та споживання [6; 8].

Отже, характеристики товару - це сукупність ознак і властивостей, які визначають його сутність, якість і придатність до використання або продажу. Основні характеристики товару включають ті, що наведено на рис. 1.1.

Основні характеристики товару	
1.	Споживча цінність - здатність товару задовольняти потреби або вирішувати проблеми споживача. Це головна причина, чому покупець обирає саме цей товар.
2.	Якість - рівень відповідності товару стандартам, нормам і очікуванням покупця. Включає надійність, довговічність, функціональність тощо.
3.	Фізичні властивості - форма, розмір, вага, колір, матеріал, упаковка тощо. Ці властивості впливають на зручність використання та сприйняття товару.
4.	Асортиментна належність - віднесення товару до певної групи або категорії залежно від його призначення, цільової аудиторії або ринкового сегменту.
5.	Життєвий цикл товару - період, протягом якого товар є актуальним на ринку: етапи включають впровадження, зростання, зрілість і спад.
6.	Ціна - грошове вираження вартості товару, що формується під впливом витрат, попиту, конкуренції та маркетингової стратегії.
7.	Конкурентоспроможність - здатність товару конкурувати з аналогічними продуктами за якістю, ціною, новизною, брендом тощо.
8.	Імідж та бренд - асоціації, які виникають у споживача при виборі товару, що впливають на емоційне сприйняття і лояльність.
9.	Інноваційність - наявність нових властивостей або функцій, що виділяють товар серед аналогів і створюють додаткову цінність.
10.	Екологічність - відповідність товару принципам сталого розвитку, можливість вторинної переробки, безпечність для довкілля

Рисунок 1.1 – Основні характеристики товару

Джерело: складено за [2; 6; 25]

Визначені характеристики важливі як для виробника при розробці товару, так і для споживача під час прийняття рішення про купівлю.

Іншою важливою категорією в системі управління товарним асортиментом є поняття «асортимент». Асортимент відображає структуру товарної пропозиції підприємства, включаючи її широту, глибину та різноманітність. Він формує базу для задоволення запитів різних сегментів споживачів та відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг. Правильно сформований асортимент сприяє підвищенню ефективності продажів, зміцненню позицій на ринку та

оптимізації логістичних і виробничих процесів. У контексті стратегічного управління асортимент є не лише елементом комерційної політики, а й потужним інструментом реалізації маркетингової стратегії підприємства.

На думку Генрі Асселя, товарний асортимент - це «сукупність усіх товарів, які пропонує підприємство на ринку для продажу споживачам. Він включає в себе як кількість, так і різноманітність товарів, що дозволяє задовольнити різні потреби покупців» [2]. Г. Ассель підкреслює, що правильне управління асортиментом є важливим для досягнення комерційного успіху, оскільки забезпечує підприємству здатність ефективно конкурувати та реагувати на зміни споживчого попиту.

С.С. Гаркавенко є автором наступного визначення: «Товарний асортимент - сукупність усіх асортиментних груп товарів, які пропонуються конкретною фірмою» [6, с.210]. Товарна номенклатура, на її думку, - це «сукупність усіх асортиментних груп і товарних одиниць, які пропонуються фірмою для продажу» [6, с.211]. Тобто, автор поєднує товарний асортимент і товарну номенклатуру, як часткове і ціле.

Відомий вчений Л.В. Балабанова говорить про товарний асортимент, як про «групу товарів, які тісно пов'язані між собою і які пропонуються одним групам споживачів, розподіляються по одних і тих само каналах або в заданому ціновому діапазоні» [4, с.305]. Отже, асортимент з даної позиції, не просто група товарів, а продукція, що має визначену групу споживачів, властиві тільки їй канали розподілу та ціновий діапазон.

Враховуючи наукові підходи різних вчених та фахівців [2; 6; 9; 29; 36] вважаємо, що товарний асортимент - це сукупність всіх товарів, які підприємство пропонує на ринку для задоволення різноманітних потреб споживачів. Він включає в себе як кількість товарних груп, так і різноманітність варіантів товарів в межах кожної групи. Асортимент є важливим інструментом стратегічного управління, оскільки визначає конкурентоспроможність підприємства, впливає на його здатність адаптуватися до змінюваних потреб ринку і забезпечує максимальне задоволення запитів

різних сегментів споживачів.

В контексті проблематики дослідження можна визначити основні ознаки, за якими визначають асортимент товарів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні ознаки, за якими визначають асортимент товарів

Ознака	Характеристика
Ширина асортименту	Кількість різних товарних груп, які пропонує підприємство. Це визначає, наскільки різноманітними є товари підприємства за їхнім призначенням.
Глибина асортименту	Кількість варіантів товарів всередині кожної товарної групи. Вона характеризує різноманітність моделей, розмірів, кольорів або упаковок товарів у межах однієї категорії.
Довжина асортименту	Загальна кількість товарів, пропонованих підприємством у всіх товарних групах. Це величина, яка визначає, скільки різних товарів доступно для покупки. Чим довший асортимент, тим більший вибір мають споживачі.
Концентрація асортименту	Ступінь спеціалізації підприємства на певному виді товару. Якщо підприємство пропонує лише один тип товару, його асортимент є висококонцентрованим. Якщо ж пропонується широкий спектр товарів, асортимент є розширеним.
Еластичність асортименту	Здатність асортименту змінюватися у відповідь на зміни попиту, трендів або сезонності. Гнучкість асортименту важлива для адаптації до ринкових умов.
Наявність новизни	Наявність інноваційних або нових товарів, які вводяться на ринок з метою привернення уваги покупців і задоволення їх змінюваних потреб. Новизна може бути як в продукті, так і в способах його просування.
Цінова категорія товарів	Рівень цін товарів, що входять до асортименту. Асортимент може бути розподілений на категорії товарів для різних груп споживачів: бюджетні, середні, преміум та люксові.
Якість товару	Рівень відповідності товару встановленим стандартам, вимогам споживачів і загальним критеріям ринку. Це визначає позиціонування товарів у сегменті, зокрема, щодо потреб та очікувань покупців.

Джерело: складено за [4; 22; 39]

Представлені ознаки допомагають підприємствам стратегічно керувати своїм асортиментом, орієнтуючись на вимоги споживачів, а також адаптуючи свою пропозицію до змін на ринку.

Управління товарним асортиментом підприємства є складною економічною категорією, яка охоплює широкий спектр аспектів, від стратегічного планування до оперативного виконання. Цей процес полягає у формуванні та оптимізації асортименту товарів з урахуванням потреб ринку, змін у попиті та вимог споживачів. Однак, трактування поняття товарного асортименту різними науковцями та фахівцями може бути різним. Деякі визначають його як сукупність товарів, що підприємство пропонує на ринку

для задоволення потреб споживачів [9; 15], інші звертають увагу на аспекти управління асортиментом, які включають стратегії введення нових товарів, розширення або скорочення асортименту, а також оптимізацію ціни та якості продукції [7; 25]. Оскільки управління асортиментом напряду впливає на конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до змінюваного ринку, воно є важливим елементом загальної стратегії розвитку бізнесу.

Окремі визначення поняття «управління товарним асортиментом» представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Окремі визначення поняття «управління товарним асортиментом»

Автор	Визначенн
Могилова А.Ю., Шибун М.О. [30]	Управління асортиментом товару - діяльність, спрямована на досягнення вимог раціональності асортименту. Формування асортименту - це діяльність, спрямована на підбір груп, видів і різновидів товарів відповідно до попиту споживачів, з метою найбільш повного його задоволення.
Костромін А.О. [18]	Процес управління товарним асортиментом є складним та багатоетапним процесом. Метою управління товарним асортиментом є створення такої товарної номенклатури підприємства, яка здатна задовольнити кількісні та якісні вимоги споживачів та забезпечити ефективну діяльність підприємства і відповідати меті і цілям діяльності підприємства.
Могилова А.Ю., Рохлава М.С. [29]	Управління підприємства стосовно асортименту – формування ефективного асортименту або асортименту, який прогнозується, що є максимально наближеним до раціонального, для задоволення різних потреб та максимізації прибутку.
Кучер С.Ф., Місюк О.М. [22]	Управління товарним асортиментом є процесом, який охоплює формування товарної пропозиції на основі детального аналізу ринку, потреб споживачів та конкурентних стратегій, що дозволяє підприємству підтримувати та вдосконалювати своє місце на ринку.
Сінгаївський І.О., Репіч Т.А. [36]	Управління товарним асортиментом включає в себе організацію, аналіз та контроль товарного асортименту з метою оптимізації товарної пропозиції для досягнення максимальних економічних результатів.

Джерело: складено за [18; 22; 29; 30; 36]

На нашу думку, управління товарним асортиментом - це складний і багатогранний процес, що включає планування, формування, оптимізацію та контроль за товарним набором, який пропонується підприємством для задоволення потреб споживачів на ринку. Це стратегічна діяльність, що полягає

в адаптації асортименту до змінюваних умов ринку, запитів споживачів, конкурентних чинників та внутрішніх можливостей підприємства.

Основною метою управління асортиментом є забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зростання його прибутковості через оптимізацію товарної пропозиції, зниження витрат і максимальне задоволення потреб різних груп споживачів. Управління товарним асортиментом також включає в себе коригування пропозиції в залежності від сезонних змін, інновацій, а також нових тенденцій споживчого попиту.

Основні завдання управління товарним асортиментом підприємства систематизовано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні завдання управління товарним асортиментом

Завдання	Характеристика
Аналіз ринкового попиту	Вивчення потреб споживачів та прогнозування змін у попиті на товари для своєчасної адаптації асортименту.
Формування асортиментної політики	Розробка стратегії формування асортименту, що включає вибір товарних груп, які будуть пропонуватися на ринку, і їх оптимальну структуру.
Оптимізація товарного асортименту	Скорочення чи розширення асортименту в залежності від ринкових умов, для максимізації ефективності підприємства та мінімізації витрат.
Моніторинг ефективності товарів	Постійний аналіз показників продажу, популярності товарів і відгуків споживачів для своєчасного виявлення слабких позицій у асортименті.
Управління новими товарними позиціями	Оцінка і введення нових товарів у асортимент з урахуванням інновацій, технологічних змін та потреб споживачів.
Регулювання цінової політики	Визначення оптимальної ціни для кожної товарної позиції в асортименті, з урахуванням вартості виробництва, конкуренції та запитів ринку.
Сезонне оновлення асортименту	Адаптація асортименту до сезонних змін у попиті, таких як новорічні свята, літні знижки або зміни в кліматичних умовах.
Забезпечення якості товарів	Перевірка відповідності товарів встановленим стандартам якості, що гарантує задоволення споживчого попиту та довіри до бренду.
Управління товарними запасами	Оптимізація рівня товарних запасів для уникнення дефіциту або надлишку товарів, що забезпечує ефективне обертання капіталу.
Інтеграція з іншими бізнес-процесами	Координація управління асортиментом з іншими аспектами діяльності підприємства, такими як маркетинг, продажі, логістика.

Джерело: складено за [1; 29]

Управління товарним асортиментом підприємства полягає в стратегічному плануванні, формуванні, оптимізації та контролюванні товарної пропозиції для задоволення потреб споживачів. Це включає аналіз попиту, управління новими

товарними позиціями, а також адаптацію асортименту до змін на ринку. Основні завдання включають оптимізацію товарних запасів, моніторинг ефективності товарів та регулювання цінової політики. Всі ці заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства та максимізацію прибутковості.

Елементами системи управління товарним асортиментом підприємства є взаємопов'язані складові, які забезпечують формування, розвиток і контроль асортиментної політики. Елементи системи управління товарним асортиментом підприємства узагальнено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Елементи системи управління товарним асортиментом підприємства

Елемент системи	Характеристика
Цілі управління	Орієнтири діяльності підприємства у сфері формування та розвитку асортименту (задоволення попиту, прибутковість, конкурентоспроможність).
Об'єкти управління	Сукупність товарів, товарних груп, напрямів виробництва або реалізації, які є предметом асортиментних рішень.
Суб'єкти управління	Керівники, маркетологи, товарознавці, аналітики – усі особи, що приймають участь у формуванні, реалізації та контролі асортиментної політики.
Асортиментна політика	Сукупність правил, підходів і стратегій щодо управління асортиментом з урахуванням ринку, ресурсів, позиціонування і життєвого циклу товарів.
Організаційна структура	Внутрішня побудова управління, розподіл відповідальності між відділами (маркетинг, збут, постачання тощо) та рівнями керівництва.
Інформаційне забезпечення	Система збору, зберігання, обробки та аналізу даних щодо споживачів, ринку, конкурентів, товарів та внутрішніх можливостей підприємства.
Методи управління	Інструменти впливу: економічні (ціноутворення), адміністративні (розпорядження), соціально-психологічні (мотивація персоналу, бренд-комунікація).
Інструменти діагностики	Методи аналізу та оцінки асортименту: ABC-аналіз, XYZ-аналіз, матриця БКГ, SWOT-аналіз, аналіз життєвого циклу товарів.
Засоби контролю і коригування	Механізми перевірки виконання планів: аудит асортименту, регулярні звіти, коригування товарної політики відповідно до змін середовища.

Джерело: складено за [14; 18]

Отже, система управління товарним асортиментом підприємства включає низку взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне планування,

формування, аналіз і контроль асортиментної політики. Ключову роль відіграють чітко сформульовані цілі, організаційна структура, інформаційне забезпечення та відповідні методи управління. Успішне функціонування цієї системи можливе лише за умови комплексного підходу, регулярного моніторингу ринкових змін і своєчасного коригування товарної пропозиції. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, задоволенню потреб споживачів і зростанню фінансових результатів.

Роль управління товарним асортиментом визначається його здатністю забезпечити підприємству конкурентні переваги, стабільність на ринку та максимальну ефективність у задоволенні потреб споживачів. Це стратегічно важливий процес, який дозволяє підприємству [19; 25]:

1. Задовільняти потреби споживачів - управління асортиментом дає можливість точніше відповідати на запити ринку, пропонуючи продукцію, яка є актуальною і необхідною для споживачів.

2. Підвищувати конкурентоспроможність - оптимальний асортимент допомагає підприємству виділитися серед конкурентів, надаючи унікальні чи більш привабливі товарні позиції.

3. Забезпечувати фінансову стабільність - через ефективне управління асортиментом підприємство здатне знизити витрати на непопулярні чи застарілі товари, збільшити прибутковість від найбільш затребуваних позицій.

4. Адаптуватися до змін ринку - здатність швидко коригувати асортимент залежно від змін у попиті, сезонних коливань або нових трендів дозволяє підприємству бути гнучким і адаптованим до умов ринку.

Таким чином, управління товарним асортиментом є ключовим елементом у стратегічному розвитку підприємства, який допомагає йому не тільки зберігати стабільність, а й активно розвиватися на конкурентному ринку. Воно дозволяє забезпечити оптимальне поєднання товарів відповідно до ринкового попиту, мінімізувати витрати, підвищити лояльність споживачів та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Гнучка та обґрунтована асортиментна політика забезпечує довготривалу конкурентоспроможність.

1.2. Методи та інструменти управління товарним асортиментом підприємства

Управління товарним асортиментом підприємства є складною та багатогранною діяльністю, що вимагає системного підходу для забезпечення стабільного функціонування та розвитку бізнесу. Системність цього процесу полягає у взаємодії та координації всіх елементів управління товарною пропозицією, починаючи від аналізу ринку та потреб споживачів до контролю за ефективністю реалізації продукції. Важливим є те, що управління асортиментом має враховувати різні рівні планування: стратегічний, тактичний та оперативний, кожен з яких впливає на загальний результат діяльності [2; 9].

Отже, процес управління товарним асортиментом підприємства - це система, яка включає в себе сукупність взаємопов'язаних елементів і етапів, спрямованих на ефективне формування, планування, реалізацію та контроль товарної пропозиції підприємства. Всі етапи тісно взаємодіють, що дозволяє створювати збалансовану та конкурентоспроможну товарну пропозицію, здатну задовольняти запити цільових аудиторій і забезпечувати стабільність підприємства на ринку. Крім того, управління товарним асортиментом потребує постійного моніторингу та коригування на всіх рівнях, що дозволяє реагувати на зміни попиту, економічні умови та внутрішні потреби підприємства. Завдяки системному підходу підприємства можуть досягати високої ефективності, мінімізувати ризики та оптимізувати ресурси, що використовуються для підтримки та розвитку асортименту [7; 39].

Графічне відображення процесу управління товарним асортиментом підприємства представлено на рис. 1.2.

Основні етапи поелементного процесу управління товарним асортиментом підприємства включають наступне:

1. Встановлення цілей підприємства. Першим кроком у процесі управління асортиментом є визначення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

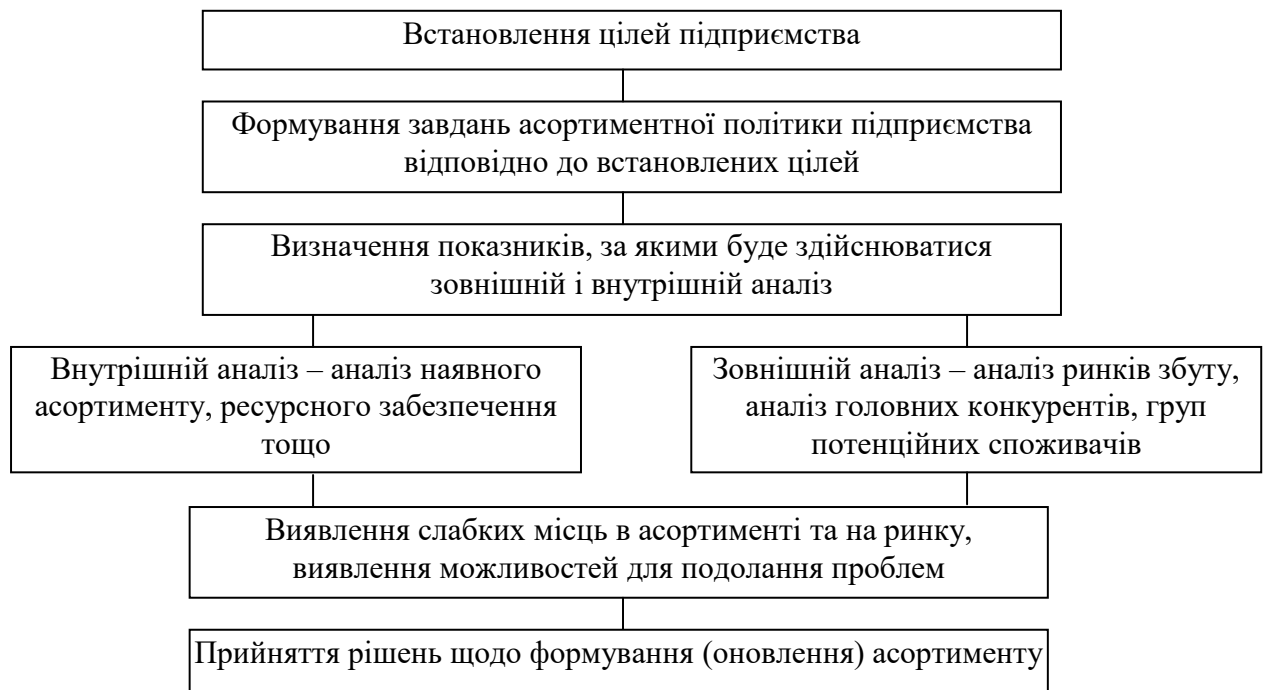


Рисунок 1.2 – Процес управління товарним асортиментом

Джерело: складено за [3; 18]

Це можуть бути цілі щодо збільшення прибутку, розширення частки ринку, підвищення впізнаваності бренду або задоволення нових потреб споживачів. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART).

2. Формування завдань асортиментної політики підприємства відповідно до встановлених цілей. На цьому етапі розробляються конкретні завдання, які мають сприяти досягненню поставлених цілей. Наприклад, це можуть бути завдання щодо впровадження нових товарів, оновлення наявного асортименту, оптимізації товарної структури або поліпшення обслуговування клієнтів. Завдання мають бути погоджені між усіма функціональними підрозділами підприємства, які беруть участь у процесі формування асортименту.

3. Визначення показників, за якими буде здійснюватися зовнішній і внутрішній аналіз. Для здійснення ефективного аналізу необхідно встановити набір кількісних і якісних показників. Це можуть бути обсяги продажів, рентабельність товарних позицій, оборотність запасів, рівень задоволеності клієнтів тощо. Показники повинні охоплювати як внутрішнє середовище

підприємства, так і ринкове оточення. Вони допомагають виявити актуальний стан асортименту та його відповідність вимогам ринку. Від точності обраних показників залежить повнота та об'єктивність аналітичної інформації.

3.1. Внутрішній аналіз – аналіз наявного асортименту, ресурсного забезпечення тощо. Внутрішній аналіз передбачає вивчення поточного стану товарного асортименту підприємства. Аналізуються показники ефективності кожної товарної позиції, обсяги реалізації, прибутковість, витрати на зберігання і логістику

3.2. Зовнішній аналіз – аналіз ринків збуту, аналіз головних конкурентів, груп потенційних споживачів. Зовнішній аналіз спрямований на вивчення умов ринку, тенденцій у поведінці споживачів та дій основних конкурентів. Аналізуються потреби та переваги цільових аудиторій, зміни в споживчому попиті, сезонність та цінова чутливість.

4. Виявлення слабких місць в асортименті та на ринку, виявлення можливостей для подолання проблем. На цьому етапі ідентифікуються недоліки в наявному асортименті, такі як дублювання товарів, низька прибутковість або відсутність попиту. Виявляються прогалини у задоволенні потреб споживачів, слабкі конкурентні позиції або недостатній охоплення ринку.

5. Прийняття рішень щодо формування (оновлення) асортименту. На завершальному етапі приймаються конкретні управлінські рішення щодо змін у товарному асортименті підприємства. Це може включати введення нових товарів, вилучення неефективних позицій, перегрупування товарних ліній чи оновлення характеристик продукції. Важливо забезпечити узгодженість цих рішень із загальною стратегією підприємства, ресурсними можливостями та вимогами ринку.

У процесі управління товарним асортиментом на підприємстві важливо використовувати ефективні інструменти, які дозволяють ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Ці інструменти сприяють всебічному аналізу структури та ефективності асортименту, забезпечують адаптацію до

змін ринкової кон'юнктури й уподобань споживачів. Використання таких методів, як ABC-аналіз, SWOT-аналіз, матриця BCG, а також моніторинг попиту, дає змогу виявити найбільш перспективні товарні позиції [4; 20]. Застосування інструментів на кожному етапі процесу - від постановки цілей до прийняття рішень про оновлення асортименту - забезпечує системність і цілеспрямованість дій. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та задоволенню потреб цільового споживача.

Інструменти, які доцільно використовувати в процесі управління товарним асортиментом, охоплюють аналітичні, стратегічні та організаційні засоби, що забезпечують ефективне формування, оцінювання та оптимізацію асортименту. Характеристика інструментів, які доцільно використовувати на відповідному етапі процесу управління товарним асортиментом наведена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 - Характеристика інструментів, які доцільно використовувати на відповідному етапі процесу управління товарним асортиментом

Етап процесу управління товарним асортиментом	Аналітичні інструменти
Встановлення цілей підприємства	- SWOT-аналіз - PEST-аналіз - Стратегічне планування (Balanced Scorecard) - Аналіз місії та візії підприємства
Формування завдань асортиментної політики відповідно до цілей	- SMART-підхід для постановки завдань - Стратегія диференціації продукції - Позиціонування товарних груп (Brand Matrix)
Визначення показників для аналізу	- KPI для оцінки ефективності (доходи, маржинальність, обсяги збуту) - BCG-матриця - ABC/XYZ-аналіз - Аналіз життєвого циклу товару
Виявлення слабких місць і можливостей	- GAP-аналіз (аналіз розривів між бажаним і фактичним станом) - Бенчмаркінг (порівняння з конкурентами) - Опитування споживачів / анкетування - Аналіз споживчих переваг
Прийняття рішень щодо формування або оновлення асортименту	- Асортиментна матриця - Прогнозування попиту - Портфельний аналіз товарів - Розрахунок рентабельності та коефіцієнтів асортименту (стійкості, оновлення, розширення)

Джерело: складено за [2; 6; 18; 33]

Представлені інструменти дозволяють підприємству не лише коректно сформувати асортимент, а й адаптувати його до змін ринку та споживчого попиту.

Ефективне управління товарним асортиментом є важливою передумовою успішного функціонування підприємства на конкурентному ринку. Для досягнення стратегічних цілей і забезпечення стабільного прибутку підприємству необхідне якісне методичне забезпечення. Методи управління асортиментом дозволяють системно аналізувати ринкову ситуацію, структуру попиту та динаміку продажів, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень. Методичне забезпечення є основою для побудови ефективної асортиментної політики, яка відповідає як внутрішнім можливостям підприємства, так і зовнішнім умовам. Отже, правильний вибір і поєднання методів управління асортиментом забезпечують гнучкість, адаптивність і підвищують конкурентоспроможність компанії [29].

Методи управління товарним асортиментом підприємства - це сукупність інструментів та підходів, які дозволяють ефективно формувати, коригувати та контролювати структуру й обсяг товарів, що пропонуються на ринку [11].

Аналізуючи найбільш поширені методичні підходи до роботи з товарним асортиментом А.Ю. Могилова та М.С. Рохлін запропонували три групи чинників, а саме: чинники класифікації асортименту, чинники, що формують асортимент та чинники, що оптимізують асортимент (рис. 1.3).

Формування асортименту може бути реалізоване за допомогою різних методів, що залежать від обсягів збуту, характеристик готової продукції та конкретних цілей і завдань, які ставить перед собою виробник. Залежно від ринкових умов, стратегії розвитку компанії та вимог споживачів, підприємства можуть обирати підходи, які оптимально відповідають їхньому ресурсу та можливостям. Правильний вибір методу формування асортименту є ключовим для досягнення стабільного попиту та забезпечення результативності діяльності компанії на ринку.

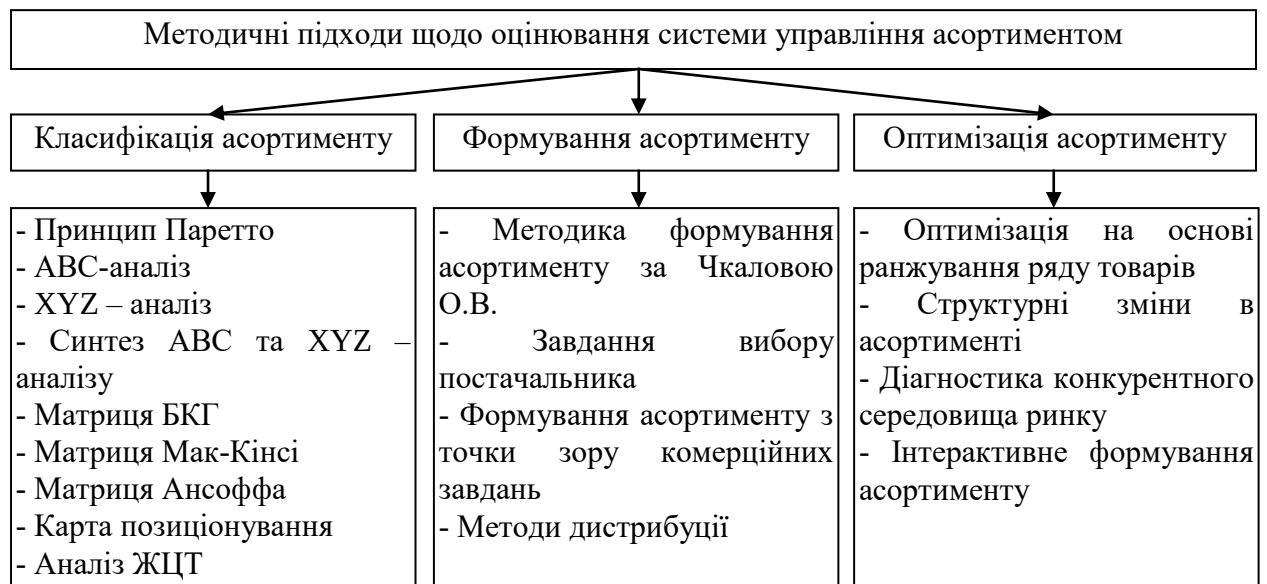


Рисунок 1.3 – Методичні підходи щодо оцінювання системи управління асортиментом підприємства за А.Ю. Могиловою та М.С. Рохліним

Джерело: складено за [29]

Для формування та оцінювання асортименту та асортиментної політики в цілому використовується багато методів та інструментів аналізу, які обираються в залежності від поставлених завдань. На думку А.О. Костроміна та І.А. Абрамовича існують 3 основних групи методів: методи виявлення споживчих переваг, методи економічного аналізу та методи портфельного аналізу [1; 18].

Методи формування раціонального товарного асортименту та оцінювання його впливу на результативність діяльності підприємства представлено у табл. 1.6.

На наш погляд, об'єднує всі ці методи спільна мета - комплексне дослідження товарного асортименту організації. Використання різних методів дозволяє підприємству всебічно оцінити ефективність існуючого асортименту, визначити його сильні та слабкі сторони, а також зрозуміти потреби ринку. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації, оновлення чи розширення асортиментної пропозиції для задоволення потреб споживачів і підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 1.6 - Методи формування раціонального товарного асортименту та оцінювання його впливу на результативність діяльності підприємства за А.О. Костроміним та І.А. Абрамовичем

Група методів	Склад групи
Методи виявлення споживчих переваг	1. Засоби спостереження залежно від стадії вияву споживчих переваг 2. Засоби спостереження залежно від форми вияву споживчих переваг 3. Методи диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів: – Модель Розенберга – Багатомірні моделі – Методи зіставлення необхідного і реального профілю – Моделі з ідеальною точкою
Методи економічного аналізу	1. ABC-XYZ аналіз 2. Метод Дібба-Сімкіна 3. Метод Маркон 4. Метод лінійного програмування
Методи портфельного аналізу	1. Матриця BCG, адаптована BCG, модифікована BCG 2. Матриця General Electric, McKinsey 3. Матриця розробки товару 4. Матриця конкуренції за Портером 5. Товар-ринки за І. Ансоффом 6. Матриця росту за рахунок зовнішнього придбання 7. Комплексна оцінка асортименту Варламова

Джерело: складено за [1; 18]

Таким чином, можна зробити висновок, що виникає необхідність комплексного використання системи методів та інструментів управління товарним асортиментом, що зумовлено зростаючою динамікою ринку та постійними змінами у споживчих вподобаннях. Застосування лише окремих підходів не забезпечує повної картини ефективності асортиментної політики підприємства. Комплексне використання методів аналізу, прогнозування, оцінки та оптимізації дозволяє глибше зрозуміти ринкову ситуацію, виявити потенційні ризики та можливості розвитку. Поєднання кількісних та якісних методів забезпечує обґрунтованість управлінських рішень на всіх етапах життєвого циклу товарів. Інструменти управління, інтегровані в єдину систему, сприяють своєчасному оновленню асортименту, ефективному позиціонуванню товарів та задоволенню попиту споживачів.

1.3. Сучасні підходи з удосконалення управління товарним асортиментом підприємств

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин та високої конкуренції ефективне управління товарним асортиментом набуває особливої важливості. Саме асортиментна політика є ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність підприємства, рівень задоволення споживачів та фінансову стабільність. Постійне удосконалення управління асортиментом дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, адаптувати продукцію до актуальних потреб цільової аудиторії та підтримувати імідж сучасного, гнучкого підприємства. Застарілий або неактуальний асортимент знижує ефективність продажів і може призводити до втрати частки ринку. Отже, підприємства мають впроваджувати інноваційні підходи, використовувати аналітичні інструменти та динамічні моделі для прийняття рішень щодо товарного портфеля [4; 19].

Удосконалення асортиментної політики має бути постійним процесом, заснованим на об'єктивних даних і стратегічному баченні. Це дозволить підприємству не лише зберігати свої позиції, а й активно розвиватися в умовах нестабільного середовища.

Процес удосконалення управління товарним асортиментом підприємств має будуватись з використанням відповідних принципів, які забезпечують його цілісність, ефективність і адаптивність. Принципи управління товарним асортиментом є важливими, оскільки вони забезпечують ефективність процесу формування, коригування та контролю товарної пропозиції підприємства. Вони є основою для прийняття обґрунтованих рішень, які дозволяють досягти максимальних результатів у задоволенні потреб споживачів, оптимізації витрат та забезпеченні прибутковості підприємства [7].

Принципи раціонального управління товарним асортиментом підприємства узагальнено на рис. 1.4.

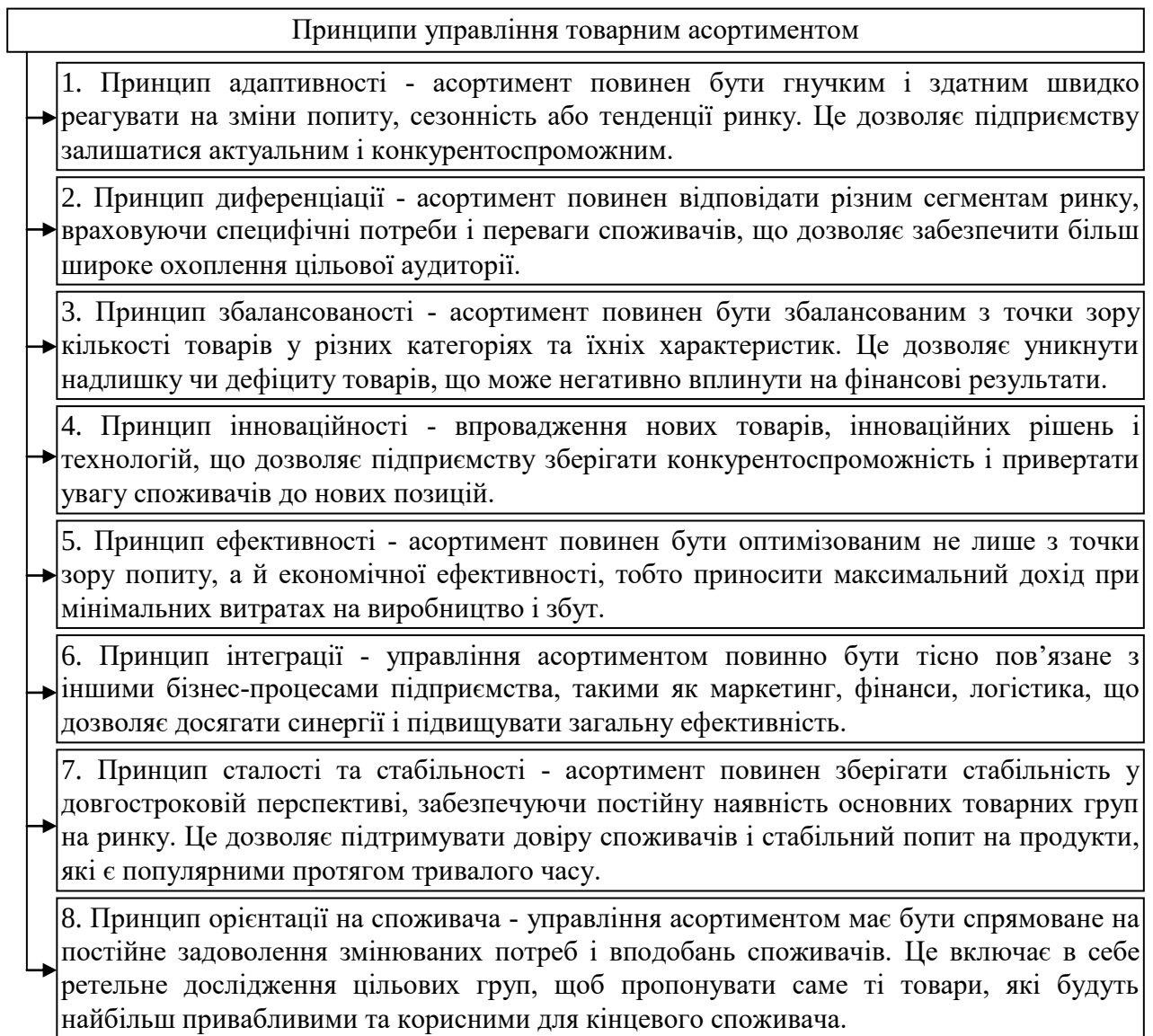


Рисунок 1.4 – Принципи управління товарним асортиментом

Джерело: складено за [7; 18]

На нашу думку, представлені принципи є основою для ефективного управління товарним асортиментом, що дозволяє підприємству не лише задовольняти потреби споживачів, а й зберігати свою стабільність і зростати в умовах конкурентного середовища.

В процесі удосконалення системи управління товарним асортиментом підприємства можна стверджувати, що воно поаинно здійснюватися на трьох ієрархічних рівнях: стратегічному, оперативному та тактичному (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Рівні управління товарним асортиментом підприємства

Джерело: складено за [4]

У процесі формування ефективного товарного асортименту підприємство має враховувати широкий спектр чинників, що формуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Зовнішнє оточення охоплює ринкові тенденції, поведінку споживачів, дії конкурентів, економічну ситуацію, законодавчі вимоги та технологічні зміни. Водночас внутрішнє середовище визначається ресурсним потенціалом підприємства, рівнем організації виробництва, кадровим забезпеченням і фінансовими можливостями. Глибокий аналіз цих чинників є необхідним для прийняття обґрунтованих рішень щодо оновлення, розширення або оптимізації асортименту. Лише системне врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін та забезпечувати стабільну присутність на ринку.

Чинники зовнішнього та внутрішнього оточення, які чинять вплив на

формування асортименту товарів систематизовано та узагальнено науковцями А.Ю. Могиловою та М.С. Рохліною [29], що представлено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 - Чинники зовнішнього та внутрішнього оточення, які мають враховуватись при формуванні ефективного асортименту товарів

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Соціальні та демографічні: вікові, трудові групи населення; доходи населення; смаки і переваги; структура споживання в містах і в селах	Кадрові фактори: наявність і вартість оплати послуг кваліфікованих фахівців для виведення на ринок оновлених товарних груп; оплата послуг маркетологів
Політичні: стан ринків; стабільність розвитку ринку; зміни законодавства	Технологічні: наявність технологічної потужності для оновлення виробництва; умови зберігання для нового товару
Економічні: ціни на ресурси та енергоносії; ліцензування певних видів діяльності; ціни на обладнання; податкове навантаження на підприємство; відносини з контрагентами; вартість кредитних і інвестиційних ресурсів; логістична складова	Фінансово-економічні: наявність власних або позикових фінансових ресурсів для оновлення асортименту; економічна доцільність нового товару (очікуваний фінансовий результат); оцінка витрат на просування товару на ринок; сукупна економічна оцінка доцільності нового асортименту
Ринкові: частка ринку у виробника; концентрація конкурентів; наявність вільних ніш на ринку	Інфраструктурні: наявність підготовленої системи оновлення асортименту (від придбання ресурсів до реалізації)
Технологічні: наявність технологій і обладнання на ринку для виробництва певних груп товарів	Збутові: наявність налагоджених каналів збуту продукції, оптових покупців

Джерело: складено за [29]

Чинники, подані в табл. 1.7, потребують детального вивчення під час формування або перегляду товарного асортименту підприємства. Важливо розуміти, що оновлення асортименту не обов'язково означає його розширення чи введення нових товарів. Іноді доцільним кроком є навпаки - скорочення асортименту або припинення виробництва окремих позицій. Такий підхід дозволяє зосередитись на найбільш ефективних та прибуткових товарах [11].

З метою забезпечення ефективного управлінського процесу асортимент кожного підприємства доцільно класифікувати на три основні групи [3; 29]:

- базовий асортимент – це основні товари, що формують ядро продукції компанії та забезпечують стабільний попит і основну частину прибутку;
- продукція, що привертає увагу – новинки, акційні або оригінальні товари, які створюють інтерес до бренду та сприяють залученню нових клієнтів;

- доповнюючі товари – супутня продукція, що підвищує цінність основного товару, сприяє додатковим продажам і формує повні комплексні пропозиції для споживача.

Отже, повинен бути сформований такий асортимент, що міг би задовольнити ріщноманітні запити цільових споживачів.

Основні сучасні напрямки в сфері формування товарного асортименту представлено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 - Основні напрямки в сфері формування товарного асортименту

Напрямок	Характеристика напрямку	Причини використання
Скорочення асортименту	Видалення з асортименту товарів, що не приносять прибутку або втратили актуальність.	Зниження попиту, збитковість продукції, оптимізація витрат, зміна ринкової стратегії.
Розвиток (розширення)	Додавання нових товарів або лінійок у вже існуючий асортимент.	Задоволення нових потреб споживачів, збільшення частки ринку, розширення цільової аудиторії.
Стабілізація асортименту	Підтримання сталого складу товарів без значних змін протягом певного періоду.	Стабільний попит, ефективна робота з наявним асортиментом, економія ресурсів.
Оновлення асортименту	Заміна застарілих або неефективних товарів на більш сучасні або прибуткові аналоги.	Технічний прогрес, зміна вподобань споживачів, підтримка конкурентоспроможності.
Удосконалення асортименту	Модифікація існуючих товарів з метою підвищення їх якості, функціональності чи дизайну.	Підвищення привабливості товару, відповідність очікуванням споживачів, продовження ЖЦТ.
Гармонізація асортименту	Забезпечення узгодженості товарів за ціною, якістю, дизайном, функціями тощо.	Формування цілісного іміджу бренду, підвищення лояльності споживачів, полегшення вибору.

Джерело: складено за [29]

Отже, основні напрямки формування товарного асортименту дозволяють підприємству гнучко реагувати на зміни ринку та потреби споживачів. Кожен напрям має свої особливості та застосовується залежно від стратегічних цілей, економічних умов і життєвого циклу продукції. Раціональне управління цими процесами сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

Застосування сучасних підходів до удосконалення управління товарним

асортиментом дозволяє краще адаптувати асортимент до потреб споживачів та тенденцій ринку. Інноваційні, аналітичні та цифрові рішення сприяють підвищенню гнучкості та результативності управлінських рішень. Саме тому впровадження таких підходів є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та зростання конкурентоспроможності підприємства [2; 20].

Характеристика сучасних підходів до удосконалення управління товарним асортиментом підприємств представлена у табл. 1.9.

Таблиця 1.9 - Характеристика сучасних підходів до удосконалення управління товарним асортиментом підприємств

Назва підходу	Сутність	Переваги	Приклади застосування
1	2	3	4
Аналітичний підхід	Базується на зборі та аналізі даних про продажі, рентабельність, попит і тенденції ринку для прийняття зважених рішень щодо асортименту.	Підвищення точності рішень, мінімізація ризиків	ABC/XYZ-аналіз, SWOT-аналіз
Споживчо-орієнтований підхід	Фокус на потребах, смаках та перевагах клієнтів з урахуванням сегментації ринку.	Вища лояльність клієнтів, ефективніше задоволення попиту	Опитування споживачів, аналіз відгуків
Інноваційний підхід	Застосування новітніх технологій та матеріалів, постійне оновлення продуктів на основі трендів і технічного прогресу.	Підвищення конкурентоспроможності, створення унікальних товарних пропозицій	Впровадження еко-матеріалів, розробка smart-продукції
Цифровий підхід	Використання цифрових технологій, великих даних (Big Data), CRM та ERP систем для управління асортиментом.	Автоматизація процесів, точність прогнозування, оперативність реагування	ВІ-системи, платформи аналітики продажів
Життєвого циклу товару	Формування асортименту з урахуванням стадії життєвого циклу кожної товарної одиниці.	Оптимізація асортименту, своєчасне оновлення або зняття з продажу неактуальних товарів	Виведення новинок, оновлення моделей
Маркетинговий підхід	Орієнтований на забезпечення відповідності асортименту маркетинговій стратегії підприємства.	Сприяє узгодженості маркетингу та виробництва, підтримує імідж бренду	Продуктові лінійки для різних сегментів

Продовження таблиці 1.9

1	2	3	4
Гнучкий (адаптивний) підхід	Оперативне реагування на зміну попиту, трендів, ситуацій на ринку та у конкурентів.	Забезпечення стійкості до змін ринку, швидка адаптація	Швидке введення сезонних або лімітованих серій

Джерело: складено за [2; 4; 6; 18; 21; 32]

У сучасних умовах цифровізації економіки використання цифрових технологій, систем та інструментів стало важливим чинником успішного управління товарним асортиментом на підприємствах. Інформаційні системи дозволяють оперативно обробляти великі обсяги даних, прогнозувати попит та формувати ефективні асортиментні стратегії. Автоматизація процесів управління сприяє зниженню витрат, підвищенню точності обліку товарів і прискоренню прийняття управлінських рішень. Використання сучасних цифрових інструментів забезпечує більшу гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища [18]. Таким чином, цифровізація є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності підприємств у сфері управління товарним асортиментом.

Характеристика сучасних цифрових інструментів у сфері управління товарним асортиментом на підприємствах представлена у табл. 1.10.

Таблиця 1.10 - Характеристика сучасних цифрових інструментів у сфері управління товарним асортиментом на підприємствах

Цифровий інструмент	Опис	Можливості використання
1	2	3
ERP-системи	Інтегровані системи управління ресурсами підприємства, що включають модулі для контролю товарних запасів та асортименту.	Централізація даних, автоматизація обліку, покращення планування асортименту.
CRM-системи	Системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, що надають аналітику щодо переваг споживачів.	Краще розуміння попиту, персоналізація пропозицій, оптимізація асортименту під запити ринку.
BI-системи	Інструменти аналітики даних, що допомагають у виявленні трендів та прогнозуванні потреб.	Прийняття обґрунтованих рішень, швидкий доступ до актуальної інформації, виявлення потенційних ніш.

Продовження таблиці 1.10

1	2	3
Системи управління складом (WMS)	Програми для автоматизації процесів зберігання, переміщення та обліку товарів на складах.	Підвищення точності обліку, зменшення втрат, ефективне управління залишками товарів.
Е-commerce платформи	Онлайн-системи для продажу товарів, інтегровані з обліком асортименту.	Розширення ринків збуту, можливість аналізу попиту в реальному часі, швидке коригування асортименту.
Штучний інтелект та системи машинного навчання	Інструменти штучного інтелекту для аналізу даних та прогнозування попиту.	Автоматичне формування оптимального асортименту, адаптація до змін споживчих вподобань.

Джерело: складено за [18; 29]

Отже, сучасні цифрові інструменти відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління товарним асортиментом підприємств. Їх використання забезпечує автоматизацію процесів, покращення аналітики та оперативне реагування на зміни ринку. Завдяки впровадженню таких технологій підприємства можуть краще задовольняти потреби споживачів і оптимізувати товарні запаси. У комплексі цифрові рішення сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стабільному розвитку бізнесу.

Таким чином, можна зробити висновок, що сучасні підходи до удосконалення управління товарним асортиментом відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку. Їхнє впровадження дозволяє підвищити гнучкість, адаптивність та ефективність управлінських рішень. Комплексне використання аналітичного, споживчо-орієнтованого, інноваційного та цифрового підходів сприяє більш глибокому розумінню потреб споживачів і оперативному реагуванню на зміни попиту. Застосування принципів життєвого циклу товару та маркетингового планування дозволяє уникнути надлишків на складах та оптимізувати асортимент. Інтеграція сучасних інформаційних технологій забезпечує автоматизацію процесів і точність прогнозування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ У ТОВ «ФЕШЕН ГРУП»

2.1. Діагностика системи управління товарним асортиментом в ТОВ «Фешен Груп»

Об'єктом дослідження актуальних питань управління товарним асортиментом обрано взуттєву компанію ТОВ «Фешен Груп», яка є спільним українсько-італійським підприємством, що має спеціалізацію у виробництві та експорті шкіряного взуття під відомим італійським брендом «Inblu». Продукція зорієнтована на широкий сегмент покупців, охоплюючи певні вікові категорії й соціальні групи споживачів.

Загальна організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Фешен Груп» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Фешен Груп» за даними сервісу перевірки контрагентів «YouControl»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФЕШЕН ГРУП
Скорочена назва	ТОВ «Фешен Груп»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	31945231
Дата реєстрації	26.03.2002 р.
Розмір статутного капіталу	14 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 15.20 Виробництво взуття Інші: 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Місцезнаходження юридичної особи	вулиця Вітрука, 5А, Житомир, Житомирська область, 10001

Джерело: складено за [35]

Отже, «юридична особа ТОВ «Фешен Груп» зареєстроване 26.03.2002 р. за юридичною адресою Україна, 10001, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Вітрука, будинок 5-А. Керівником організації є Тарнавський Володимир Ярославович. Розмір статутного капіталу складає 14 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 04.02.2025 р. стан організації не перебуває в процесі припинення» [34; 35].

У відповідності до КВЕД 15.20 «Виробництво взуття» господарська діяльність ТОВ «Фешен Груп» включає [17]:

1. Виробництво всіх видів взуття, зокрема:

- шкіряного, текстильного, гумового та синтетичного взуття;
- спортивного, захисного, повсякденного та спеціального взуття;
- взуття з верхом із натуральної або штучної шкіри, текстильних матеріалів, гуми або пластмаси.

2. Виробництво деталей взуття, таких як:

- підшви, підбори, верх взуття тощо, за умови, що вони є частиною виробничого процесу виготовлення взуття.

Згідно зі Статутом, основна мета діяльності ТОВ «Фешен Груп» - отримання прибутку шляхом здійснення виробничої, торгівельної, посередницької, закупівельної, зовнішньоекономічної та іншої діяльності для задоволення економічних і соціальних інтересів як учасників Товариства, так і всього населення України.

На сьогодні підприємство займається не лише виробництвом, а й оптовою та роздрібною торгівлею взуттям на внутрішньому та зовнішньому ринках. Важливим аспектом функціонування є впровадження інноваційних рішень у виробничі процеси, що підвищує ефективність та якість продукції. Підприємство відіграє значну роль у створенні робочих місць та розвитку взуттєвої галузі в Україні, залучаючи інвестиції. ТОВ «Фешен Груп» продовжує динамічний розвиток, адаптуючись до змін ринку.

Організаційна структура управління ТОВ «Фешен Груп» наведена на рис. 2.1.

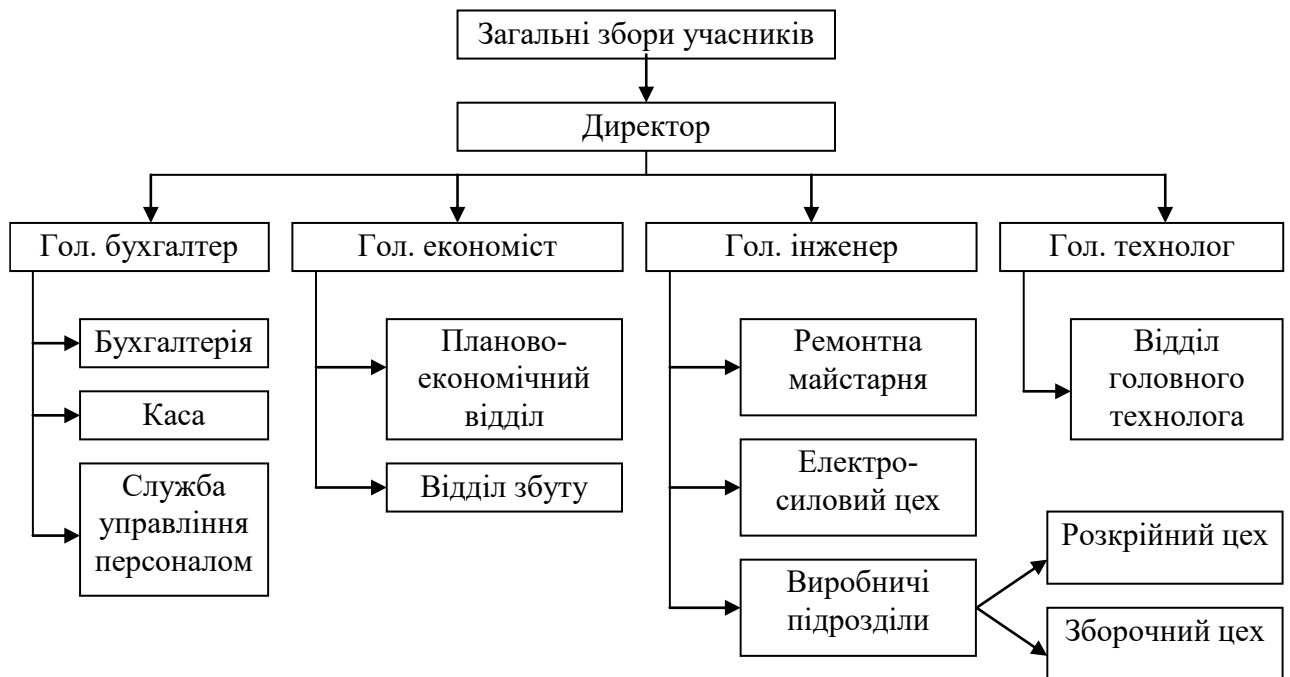


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Фешен Груп»

Джерело: складено за [36]

З метою проведення діагностики фінансового стану підприємства ТОВ «Фешен Груп» за 2022-2024 рр. будемо використовувати дані інформаційного порталу Clarity Project [13].

Динаміка формування основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «Фешен Груп» представлена у табл. 2.2.

Аналізуючи основні економічні показники діяльності ТОВ «Фешен Груп» за 2022–2024 роки, можна зробити кілька важливих висновків. Підприємство продемонструвало позитивну динаміку чистого доходу, який у 2024 році зріс на 11,25% порівняно з 2022 роком, що свідчить про покращення реалізації продукції. Валовий прибуток зріс на 25,42%, що вказує на зменшення собівартості продукції або підвищення цінової ефективності. Однак чистий прибуток у 2024 році зменшився на 41,73% у порівнянні з 2022 роком, що може свідчити про зростання адміністративних або фінансових витрат.

Середньорічна вартість активів зросла на 10,88%, причому зниження вартості необоротних активів (-18,93%) компенсувалося зростанням оборотних (+11,37%), що свідчить про перехід до більш гнучкої структури активів.

Таблиця 2.2 - Основні економічні показники господарської діяльності
ТОВ «Фешен Груп»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	22379,9	22183,8	24898,3	2518,4	11,25
Валовий прибуток, тис. грн.	4817,9	3571,7	6042,7	1224,8	25,42
Чистий прибуток, тис. грн.	2773,7	175,6	1616,2	-1157,5	-41,73
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	11826,8	13333,8	13113,9	1287,1	10,88
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	190,7	182,5	154,6	-36,1	-18,93
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	11636,1	13151,4	12959,3	1323,2	11,37
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	126	109	96	-30	-23,81
Фондовіддача	117,36	121,59	161,05	43,69	37,23
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	1,51	1,67	1,61	0,10	6,40
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	177,62	203,52	259,36	81,74	46,02
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,92	1,69	1,92	0,00	-0,11

Джерело: складено за даними [13]

Незважаючи на зменшення чисельності персоналу на 23,81%, підприємство забезпечило зростання продуктивності праці на 46,02%, що є позитивною тенденцією ефективності використання трудових ресурсів. Збільшення фондовіддачі на 37,23% свідчить про більш ефективне використання основних засобів. Фондоозброєність також дещо зросла, що вказує на підвищення забезпеченості працівників основними фондами. Загалом підприємство ТОВ «Фешен Груп» демонструє ознаки модернізації й адаптації до ринкових умов, проте зменшення чистого прибутку потребує подальшого аналізу й коригування фінансової політики.

Система управління товарним асортиментом у ТОВ «Фешен Груп» являє собою цілісну сукупність організаційних, економічних та аналітичних механізмів, спрямованих на ефективне формування, оновлення, розширення та оптимізацію асортименту продукції відповідно до ринкових запитів та стратегічних цілей підприємства. Вона включає чітке визначення цільових сегментів, аналіз попиту, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів

компанії.

Управління асортиментом здійснюється на основі постійного моніторингу ефективності реалізації продукції, фінансових показників і споживчих переваг, що дозволяє адаптувати товарну пропозицію до змін ринку. Особлива увага приділяється розробці асортиментної політики, яка враховує як економічну доцільність, так і стратегічні пріоритети розвитку компанії. Такий підхід дозволяє ТОВ «Фешен Груп» зберігати конкурентоспроможність на міжнародному ринку та забезпечувати стабільне зростання.

Структура продукції підприємства ТОВ «Фешен Груп» за асортиментними групами представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Структура продукції ТОВ «Фешен Груп» за асортиментними групами

Асортиментна позиція	2022 р., тис. пар	% від загального обсягу	2023 р., тис. пар	% від загального обсягу	2024 р., тис. пар	% від загального обсягу	Зміна 2024 до 2022, тис. пар	Зміни в стр-рі, %
Класичне взуття	134,7	60,40	121,9	61,57	164,8	64,38	30,1	3,97
Спортивне взуття	42,1	18,88	30,6	15,45	40,1	15,66	-2,0	-3,21
Захисне взуття	23,8	10,67	26,8	13,54	25,8	10,08	2,0	-0,59
Повсякденне взуття	15,8	7,09	12,5	6,31	12,1	4,73	-3,7	-2,36
Спеціальне взуття	6,6	2,96	6,2	3,13	13,2	5,16	6,6	2,20
Загальний обсяг	223	100	198	100	256	100	33,0	x

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз структури продукції ТОВ «Фешен Груп» за асортиментними групами свідчить про переорієнтацію підприємства на виробництво класичного взуття, частка якого зросла з 60,4% у 2022 році до 64,38% у 2024 році, що відповідає приросту обсягу на 30,1 тис. пар. Незначне скорочення частки спортивного взуття (на 3,21%) та фактичне зменшення обсягів його виробництва на 2 тис. пар свідчать про зниження попиту або зміну акцентів у стратегії. Виробництво захисного взуття залишалося відносно стабільним, з

незначним зростанням обсягів на 2 тис. пар, проте його частка в структурі зменшилася. Значне скорочення зафіксовано щодо повсякденного взуття — як у кількісному вимірі (–3,7 тис. пар), так і у структурному (–2,36%), що може свідчити про його витіснення іншими видами. Водночас виробництво спеціального взуття подвоїлось (зростання на 6,6 тис. пар), а його питома вага зросла на 2,2%, що, ймовірно, пов’язано з розширенням замовлень у B2B-сегменті. Загальний обсяг виробництва продукції у 2024 році порівняно з 2022 роком зріс на 33 тис. пар, що є позитивною динамікою.

Загалом, структура асортименту демонструє адаптацію підприємства ТОВ «Фешен Груп» до змін попиту, посилення позицій у сегменті класичного та спеціального взуття й одночасне скорочення менш рентабельних або менш затребуваних напрямків.

Узагальнені характеристики наявного товарного асортименту підприємства ТОВ «Фешен Груп» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Узагальнені характеристики наявного товарного асортименту підприємства ТОВ «Фешен Груп»

Асортиментна позиція	Загальні характеристики	Споживчі параметри	Ринкові особливості	Технологічні особливості
1	2	3	4	5
Класичне взуття	Стильні моделі для офісу та повсякденного носіння, виготовлені зі шкіри	Зручність, довговічність, діловий зовнішній вигляд	Стабільний попит серед працюючого населення; орієнтація на внутрішній та зовнішній ринки	Ручна обробка деталей, якісні шкіряні заготовки, європейська технологія формування підошви
Спортивне взуття	Легкі моделі для активного відпочинку та спорту	Комфорт, повітропроникність, легкість	Конкуренція з міжнародними брендами; сезонна залежність попиту	Використання сітчастих матеріалів, ін’єкційне формування підошви, анатомічна колодка
Захисне взуття	Спецвзуття з посиленням носком, антиковзкою підошвою	Безпека, міцність, водостійкість	Орієнтація на виробничі підприємства, B2B-сегмент	Використання металевих вставок, поліуретанова підошва, технологія водовідштовхування

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Повсяк-денне взуття	Універсальні моделі на щодень, стилізовані під кежуал	Зручність, гнучкість, стильність	Цільова аудиторія – молодь та активні споживачі; мода змінюється часто	Комбінування матеріалів, використання сучасної фурнітури, гнучка лінія виробництва
Спеціальне взуття	Взуття для медичних, виробничих працівників	Специфічний функціонал, антибактеріальні властивості, стійкість	Нішевий сегмент з високими вимогами до стандартів	Антибактеріальна обробка, легкі синтетичні матеріали, індивідуальні форми устілок

Джерело: складено автором за даними підприємства

Асортиментна політика ТОВ «Фешен Груп» базується на різноплановому підході до розробки взуття для різних цільових аудиторій. Кожна асортиментна група має чітко визначені споживчі характеристики, що відповідають потребам певного ринкового сегмента. Підприємство успішно поєднує якісні матеріали, сучасні технології та дизайнерські рішення для створення конкурентоспроможної продукції. Врахування специфіки попиту, ринкових трендів і технологічних вимог забезпечує ефективне управління асортиментом. Це дозволяє компанії не лише зберігати свої позиції на ринку, а й активно розширювати їх.

Оцінювання асортиментної політики ТОВ «Фешен Груп» є ключовим елементом аналізу ефективності діяльності підприємства. Раціонально сформований товарний асортимент дозволяє оптимізувати логістику та зменшити витрати на закупівлю й зберігання продукції. Це сприяє покращенню рівня обслуговування клієнтів, прискоренню обороту товарів і підвищенню прибутковості. Доцільність асортименту визначається ступенем відповідності продукції реальним потребам цільових груп споживачів.

Аналіз раціональності сформованого товарного асортименту за параметрами обсягів збуту та рентабельності продажу підприємства ТОВ «Фешен Груп» представлений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Оцінка ефективності системи управління товарним асортиментом за індикатором раціональності сформованого товарного асортименту ТОВ «Фешен Груп» у 2022-2024 роках

Товарна група	Чистий дохід, тис.грн.			Рентабельність продажу, %			Ранг випуску			Ранг рентабельності		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Класичне взуття	12801	13199	15462	14,56	10,12	19,34	1	1	1	3	5	3
Спортивне взуття	3737	3816	3635	12,76	11,98	15,87	2	2	2	4	3	5
Захисне взуття	1276	1730	1718	20,56	16,89	23,87	5	4	4	2	2	2
Повсякденне взуття	3066	2285	2814	8,45	10,23	16,32	3	3	3	4	4	4
Спеціальне взуття	1499	1154	1270	30,56	31,62	35,82	4	5	5	1	1	1
Всього	22380	22184	24898	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Джерело: складено автором за даними підприємства

Узагальнення результатів оцінки ефективності системи управління товарним асортиментом ТОВ «Фешен Груп» за 2022–2024 роки свідчить про наявність збалансованого підходу до формування асортименту. Найбільші обсяги чистого доходу стабільно приносить класичне взуття, хоча його рентабельність продажу була найнижчою в 2023 році. Водночас спеціальне взуття демонструє найвищу рентабельність упродовж трьох років, незважаючи на невисокі обсяги реалізації. Захисне взуття також утримує високі позиції за показниками рентабельності, що свідчить про його потенціал для розширення частки на ринку. Отже, підприємству доцільно зберігати поточну структуру асортименту з подальшою оптимізацією акцентів на більш прибуткових нішах.

Для товарного асортименту ТОВ «Фешен Груп» розрахуємо коефіцієнти стійкості, оновлення, розширення асортименту, раціональності структури [36; 39].

Результати розрахунку якісних показників управління товарним асортиментом ТОВ «Фешен Груп» представлено в табл. 2.6.

Динаміка якісних показників оцінки управління товарним асортиментом ТОВ «Фешен Груп» у 2022-2024 роках демонструє певні зміни у стратегії управління асортиментом. Загальна кількість асортиментних груп товарів зросла на 2 позиції.

Таблиця 2.6 - Динаміка якісних показників оцінки управління товарним асортиментом ТОВ «Фешен Груп»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., +, –
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1. Загальна кількість асортиментних груп товарів	36	33	38	2
2. Кількість асортиментних груп товарів, що користуються стійким попитом	26	27	25	-1
3. Кількість нових товарів, введених в асортимент	10	8	9	-1
4. Кількість асортиментних груп, що додалися	2	1	3	1
5. Коефіцієнт стійкості товарного асортименту, %	72,22	81,82	65,79	-6,43
6. Коефіцієнт оновлення товарного асортименту, %	27,78	24,24	23,68	-4,09
7. Коефіцієнт розширення товарного асортименту, %	5,56	3,03	7,89	2,34

Джерело: складено автором за даними підприємства

Кількість асортиментних груп, що користуються стійким попитом, зменшилася на 1 групу, що може свідчити про деяке зниження стабільності попиту на певні товарні групи. Кількість нових товарів, введених в асортимент, зменшилась на 1 одиницю, що вказує на зменшення темпів оновлення продукції підприємства. Кількість асортиментних груп, що додалися, збільшилася на 1 одиницю, що може бути ознакою пошуку нових напрямків для задоволення потреб ринку. Коефіцієнт стійкості товарного асортименту знизився на 6,43%, що свідчить про певну нестабільність асортименту та необхідність більш детального аналізу споживчого попиту. Коефіцієнт оновлення товарного асортименту знизився на 4,09%, що вказує на скорочення темпів введення нових товарів, що може зменшити конкурентоспроможність підприємства. Коефіцієнт розширення товарного асортименту зріс на 2,34%, що демонструє здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку та потреб споживачів.

В цілому, хоча показники демонструють певні позитивні зміни в напрямку розширення асортименту, зниження коефіцієнтів стійкості та оновлення вказує на необхідність перегляду стратегії управління асортиментом для забезпечення стабільності і конкурентоспроможності ТОВ «Фешен Груп».

Формування виваженої асортиментної політики є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Фешен Груп» на взуттєвому ринку. Оптимальний асортимент дозволяє підприємству задовольняти потреби різних категорій споживачів, адаптуючись до змін у вподобаннях клієнтів і ринкових тенденцій. Широкий вибір моделей, варіативність дизайну та використання якісних матеріалів сприяють підвищенню лояльності покупців і зміцненню бренду. В умовах високої конкуренції підприємству необхідно не лише розширювати лінійку продукції, а й ефективно управляти товарними запасами та ціноутворенням. Гнучка асортиментна стратегія дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, сезонні коливання та нові модні тренди. Таким чином, збалансований підхід до формування асортименту сприяє стійкому розвитку компанії та її успішному позиціонуванню на ринку.

Недоліки в сформованому асортименті та системі управління товарним асортиментом ТОВ «Фешен Груп» узагальнено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Недоліки в сформованому асортименті та системі управління товарним асортиментом ТОВ «Фешен Груп»

Параметр розвитку	Недолік	Наслідки для компанії	Рекомендації щодо усунення
1	2	3	4
Диверсифікація	Обмежений вибір трекінгового взуття (категорії C та D)	Втрата частини потенційних клієнтів	Розширення модельного ряду у даному сегменті
Сезонність	Дефіцит зимових моделей у піковий період	Втрата частини прибутку через недостатню пропозицію	Поліпшення планування виробництва за сезонами
Ціновий сегмент	Відсутність бюджетної лінійки для масового споживача	Зменшення доступності продукції для середнього класу	Розробка лінії більш доступного взуття
Дизайн	Недостатня увага до унікального українського стилю	Втрата частини ринку через низьку диференціацію	Використання національних мотивів у дизайні
Матеріали	Обмежений вибір екологічно чистих матеріалів	Відсутність попиту серед екосвідомих клієнтів	Використання альтернативних матеріалів (еко-шкіра, перероблені тканини)
Інновації	Повільне впровадження новітніх технологій виробництва	Відставання від конкурентів, які використовують сучасні технології	Інвестування в автоматизацію та нові технології

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Продажі	Недостатня представленість у фізичних магазинах	Втрата клієнтів, які не купують онлайн	Розширення співпраці з роздрібними точками продажу
Лояльність	Відсутність програм лояльності для постійних клієнтів	Низька частка повторних покупок	Впровадження дисконтних та бонусних програм
Ринок збуту	Обмежена експансія на європейські ринки	Втрата потенційних можливостей для зростання	Посилення експортної стратегії
Просування	Недостатнє використання маркетингових інструментів	Низьке впізнавання бренду	Активне просування через соціальні мережі та рекламу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, аналіз системи управління товарним асортиментом ТОВ «Фешен Груп» показав наявність кількох ключових недоліків, що обмежують конкурентний розвиток компанії. Основні проблеми стосуються вузької диверсифікації продукції, недостатньої уваги до сезонності, інновацій та екологічних матеріалів. Обмеженість у фізичній представленості та маркетингових заходах також знижує впізнаваність бренду та рівень лояльності споживачів. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно розширити асортимент, активніше використовувати маркетингові інструменти та впроваджувати сучасні технології виробництва.

2.2. Заходи з удосконалення системи управління товарним асортиментом ТОВ «Фешен Груп» та підходи до їх реалізації

Удосконалення системи управління товарним асортиментом є ключовим елементом для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Фешен Груп». Правильно сформований та ефективно керований асортимент дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов, знижувати витрати та підвищувати задоволеність споживачів. Урахування

актуальних трендів споживчого попиту, технологічних інновацій та вдосконалення процесів оновлення продукції допоможуть забезпечити високу рентабельність та стійкий попит на товари компанії. Аналізуючи існуючі показники ефективності управління асортиментом, можна виявити слабкі місця, які потребують коригування для підвищення ефективності бізнес-процесів. Для цього необхідно застосовувати новітні методи та інструменти управління, що забезпечують оновлення товарів та оптимізацію їх структури.

Альтернативними напрямками розвитку системи управління товарним асортиментом підприємства ТОВ «Фешен Груп» визначено наступні:

1. Забезпечення диверсифікації продукції на основі вимог попиту.
2. Розробка асортиментної політики в урахуванням фактору сезонності.
3. Впровадження технологічних інновацій у виробництво продукції.
4. Використання екологічних матеріалів та еко-шкіри у виробництві.

За результатами представленої оцінки визначено, що найбільш перспективними альтернативними варіантами стратегічного розвитку системи управління товарним асортиментом підприємства ТОВ «Фешен Груп» є ті, що представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Альтернативні стратегічні напрями розвитку системи управління товарним асортиментом підприємства ТОВ «Фешен Груп»

Напрямок розвитку	Опис підходу до розвитку	Можливі позитивні результати
1	2	3
Забезпечення диверсифікації продукції на основі вимог попиту	Аналіз ринкових трендів, розширення лінійки взуття відповідно до актуальних потреб різних категорій споживачів (молодіжне, дитяче, преміум-сегмент, трекінгове взуття).	Залучення нових клієнтів, підвищення частки ринку, збільшення обсягів продажів та прибутку.
Розробка асортиментної політики з урахуванням фактору сезонності	Випуск сезонних колекцій, оновлення модельного ряду відповідно до зміни погодних умов та модних тенденцій.	Зростання попиту протягом року, збільшення товарообігу, зменшення залежності від сезонних спадів продажів.
Впровадження технологічних інновацій у виробництво продукції	Використання сучасних методів виготовлення взуття (3D-друк, лазерне різання, автоматизоване виробництво), підвищення якості та комфорту.	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності, покращення експлуатаційних характеристик взуття, посилення конкурентних переваг.

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
Використання екологічних матеріалів та еко-шкіри у виробництві продукції	Розширення асортименту за рахунок використання натуральних та перероблених матеріалів, екологічних барвників та біорозкладних компонентів.	Відповідність глобальним екологічним тенденціям, формування іміджу відповідального бренду, залучення еко-свідомих споживачів.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Одним із найбільш ефективних інструментів є методика «дерева рішень», яка дозволяє структуровано оцінити альтернативні варіанти розвитку. В подальшому з метою предствлення розрахунків з використанням методичного підходу «дерева рішень» в контексті обґрунтування найбільш раціонального напрямку розвитку системи управління товарним асортиментом ТОВ «Фешен Груп», визначимо ймовірні варіанти дій та їхні потенційні результати за відповідними критеріями: зростання прибутковості (Р); акумулювання інвестицій (І); покращення репутації (R); довгострокова конкурентоспроможність (С).

Розрахунок за методом «дерева рішень» для вибору оптимального напрямку розвитку системи управління товарним асортиментом ТОВ «Фешен Груп» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Розрахунок за методом «дерева рішень» для вибору оптимального напрямку розвитку ТОВ «Фешен Груп»

Напрямок дій	Критерії	Оцінка (від 0 до 10)	Середня оцінка	Результат
Забезпечення диверсифікації продукції на основі вимог попиту	Р – 8; І – 7; R – 9; С – 8	$(8 + 7 + 9 + 8) / 4 = 8.0$	8,0	Пріоритет 1
Розробка асортиментної політики з урахуванням фактору сезонності	Р – 7; І – 6; R – 8; С – 7	$(7 + 6 + 8 + 7) / 4 = 7.0$	7,0	Пріоритет 4
Впровадження технологічних інновацій у виробництво продукції	Р – 9; І – 5; R – 7; С – 8	$(9 + 5 + 7 + 8) / 4 = 7.25$	7,25	Пріоритет 3
Використання екологічних матеріалів та еко-шкіри у виробництві продукції	Р – 8; І – 9; R – 7; С – 7	$(8 + 9 + 7 + 7) / 4 = 7.75$	7,75	Пріоритет 2

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За результатами аналізу, найбільш доцільними напрямками розвитку системи управління товарним асортиментом ТОВ «Фешен Груп» є забезпечення диверсифікації продукції відповідно до вимог попиту та використання екологічних матеріалів. Вони мають найвищі середні оцінки (8,0 і 7,75 відповідно), що підтверджує їхню ефективність для підвищення конкурентоспроможності компанії. Використання інноваційних технологій та врахування сезонних коливань також можуть сприяти розвитку підприємства, проте вони мають нижчий пріоритет.

Розширення (диверсифікація) асортименту продукції ТОВ «Фешен Груп» шляхом налагодження виробництва трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів є перспективним стратегічним рішенням. Враховуючи зростаючий попит на екологічно безпечні товари та активний розвиток ринку outdoor-продукції, такий крок сприятиме залученню нових споживачів і розширенню частки компанії на ринку. Використання еко-матеріалів відповідатиме сучасним трендам сталого розвитку та екологічної відповідальності, що позитивно вплине на імідж бренду. Крім того, цей напрямок дозволить зміцнити конкурентні позиції компанії, підвищити її інвестиційну привабливість і забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.

Можливі позитивні результати від впровадження виробництва трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів на ТОВ «Фешен Груп» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Можливі позитивні результати від впровадження виробництва трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів на ТОВ «Фешен Груп»

Напрямок впливу	Опис можливих позитивних результатів
1	2
Розширення ринку збуту	Залучення нової цільової аудиторії – любителів активного відпочинку та прихильників екологічного способу життя.
Зміцнення конкурентних позицій	Створення унікальної торгової пропозиції, що дозволить конкурувати з міжнародними брендами.
Зростання прибутковості	Підвищення середнього чека за рахунок виготовлення продукції з доданою цінністю.
Підвищення впізнаваності бренду	Формування позитивного іміджу компанії як виробника екологічного та якісного взуття.

Продовження таблиці 2.10

1	2
Реалізація принципів сталого розвитку	Мінімізація негативного впливу на довкілля шляхом використання екологічних матеріалів.
Збільшення можливостей для експорту	Відповідність міжнародним екологічним стандартам відкриває перспективи виходу на європейський ринок.
Диверсифікація асортименту	Зменшення ризиків за рахунок розширення товарного портфеля підприємства.
Залучення інвестицій	Впровадження екологічних ініціатив підвищує привабливість компанії для інвесторів.
Оптимізація витрат	Зменшення витрат на імпортні матеріали завдяки переходу на локальні екологічні альтернативи.
Соціальна відповідальність	Підвищення рівня довіри споживачів та партнерів завдяки екологічно орієнтованій стратегії.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Визначальні параметри формування стратегії розвитку асортименту продукції через налагодження виробництва трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів підприємства ТОВ «Фешен Груп» представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Визначальні параметри формування стратегії розвитку асортименту продукції через налагодження виробництва трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів ТОВ «Фешен Груп»

Параметр	Опис
1	2
Цільова аудиторія	Люди, які ведуть активний спосіб життя, прихильники екологічних та здорових рішень, любителі трекінгу та туризму.
Асортимент продукції	Різноманітність моделей трекінгового взуття для різних сезонів і погодних умов, з урахуванням різних типів активності (пішохідні, гірські, зимові тощо).
Екологічні матеріали	Використання екологічно чистих, відновлюваних та біорозкладних матеріалів, таких як еко-шкіра, перероблені текстильні волокна, природні барвники.
Технологічний процес	Впровадження новітніх технологій у виробництво для забезпечення високої якості та надійності взуття, з урахуванням екологічних стандартів.
Цінова стратегія	Встановлення конкурентоспроможних цін, які відповідатимуть якості екологічних матеріалів, але залишатимуться доступними для широкої аудиторії.
Маркетингові канали	Просування продукції через інтернет-магазини, соціальні мережі, спеціалізовані магазини для активного відпочинку та екологічні бренди.
Впровадження сертифікації	Отримання сертифікатів екологічної безпеки для продукції, що підвищить довіру до бренду та розширить ринки збуту.

Продовження таблиці 2.11

1	2
Постачальники матеріалів	Вибір надійних постачальників екологічних матеріалів з гарантованою якістю та можливістю постійних поставок.
Ризики та бар'єри	Оцінка можливих ризиків, таких як підвищення вартості екологічних матеріалів, складності у виробничому процесі або конкуренція з великими брендами.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

«Трекінгове взуття – це спеціальний вид взуття, який використовується для довготривалих походів на місцевості де немає твердого покриття (асфальту, тротуару чи бетону). В більшості випадків його використовують туристи під час походів в гори, в ліси, в степах, пісках тощо. Також воно корисне для мисливців та рибалок» [32].

Вважаємо, що виробництво трекінгового взуття категорій С та D може бути вигідним напрямом розвитку для ТОВ «Фешен Груп» з кількох причин:

1. Ринок високого попиту на спеціалізоване взуття. Категорії С та D орієнтовані на більш складні умови трекінгу та альпінізму. Попит на таке взуття зростає серед спортсменів, альпіністів і туристів, які віддають перевагу екстремальним подорожам.

2. Відсутність сильної конкуренції в цих сегментах. На ринку трекінгового взуття для гірських умов та екстремальних ситуацій є певна конкуренція, але компанії, які спеціалізуються на таких категоріях взуття, часто обмежені у своєму асортименті. ТОВ «Фешен Груп» може заповнити цю нішу, пропонуючи якісне, надійне і доступне за ціною взуття.

3. Розширення асортименту і покращення репутації бренду. Виробництво взуття для складних умов (категорії С і D) дозволить бренду позиціонувати себе як надійного постачальника спеціалізованого взуття для активного відпочинку, що підвищить його репутацію серед споживачів, орієнтованих на екстремальні види діяльності.

4. Використання інноваційних матеріалів. Технології виготовлення взуття для гірських умов вимагають використання високоякісних, міцних матеріалів, таких як армовані підошви та спеціальні матеріали для забезпечення

комфортного використання при екстремальних навантаженнях. ТОВ «Фешен Груп» може використовувати інноваційні технології, щоб створити конкурентоспроможний продукт.

5. Розвиток нових партнерських відносин. Потреба в спеціалізованому взутті для альпіністів та туристів зможе створити можливості для встановлення партнерських відносин із туристичними компаніями, альпіністськими клубами, а також науково-дослідними організаціями, що проводять заходи в гірських умовах.

Використання комплексу інформаційних цифрових технологій дозволяє значно підвищити якість планування, розробки та просування нової продукції. Для ТОВ «Фешен Груп» впровадження таких технологій є особливо актуальним у процесі розширення асортименту трекінгового взуття з еко-матеріалів. Це забезпечить оптимізацію виробничих процесів, скорочення витрат і швидшу адаптацію до вимог ринку.

Можливості використання сучасних цифрових технологій при реалізації інвестиційного проєкту розширення асортименту трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів у ТОВ «Фешен Груп» узагальнено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Можливості використання цифрових технологій при реалізації інвестиційного проєкту розширення асортименту трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів у ТОВ «Фешен Груп»

Напрямок використання	Цифрові технології	Можливості застосування
Дослідження ринку та трендів	Big Data, аналітичні платформи	Виявлення попиту на трекінгове взуття з еко-матеріалів, аналіз поведінки споживачів
Проектування нової продукції	CAD-системи, 3D-моделювання	Створення моделей взуття з еко-матеріалів з можливістю швидкого внесення змін
Управління постачанням	ERP-системи, SCM-платформи	Оптимізація постачань еко-матеріалів та контроль за витратами
Маркетинг і продаж	CRM-системи, таргетована онлайн-реклама	Персоналізоване просування нової лінійки взуття та управління відносинами з клієнтами
Контроль якості продукції	IoT-технології, автоматизовані системи контролю	Моніторинг якості еко-матеріалів і готової продукції на всіх етапах виробництва
Управління проєктом	Інформаційні системи управління проєктами	Координація всіх етапів реалізації проєкту, від розробки до випуску продукції

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Діаграма Гантта є важливим інструментом управління проектами, який дозволяє візуально відображати етапи виконання завдань у часі. Вона допомагає координувати діяльність, розподіляти ресурси та контролювати терміни реалізації проекту. Візуалізація діаграми Гантта щодо реалізації проекту розширення асортименту трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів ТОВ «Фешен Груп» представлена у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Візуалізація діаграми Гантта щодо реалізації проекту розширення асортименту трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів ТОВ «Фешен Груп»

№	Етапи реалізації проекту	Тривалість (місяці)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Розробка концепції продукції	2	■	■										
2	Дослідження ринку та аналіз конкурентів	2	■	■										
3	Пошук та укладення договорів з постачальниками еко-матеріалів	3		■	■	■								
4	Технічна підготовка виробництва	4			■	■	■	■						
5	Сертифікація продукції	2				■	■							
6	Тестове виробництво першої партії	3					■	■	■					
7	Контроль якості та вдосконалення	3						■	■	■				
8	Розробка маркетингової стратегії	3				■	■	■						
9	Запуск рекламної кампанії	4						■	■	■	■			
10	Масове виробництво і вихід на ринок	5							■	■	■	■	■	

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані табл. 2.13 відображають поетапний план реалізації проекту розширення асортименту трекінгового взуття з еко-матеріалів у ТОВ «Фешен Груп». Вона визначає ключові завдання, терміни виконання та відповідальних осіб, що забезпечує ефективний контроль і координацію процесу. Діаграма Гантта надає візуальне уявлення про часові рамки та залежності між етапами проекту, що сприяє своєчасному виявленню ризиків і підвищенню результативності.

Деталізація сітьового графіка реалізації проєкту розширення асортименту трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів для ТОВ «Фешен Груп» представлена у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Деталізація сітьового графіка реалізації проєкту розширення асортименту трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів для ТОВ «Фешен Груп»

№	Етапи реалізації	Попередні роботи	Дата початку	Дата завершення	Тривалість (дні)
1	Аналіз ринку та підготовка бізнес-плану	-	01.04.2025	15.04.2025	15
2	Вибір постачальників еко-матеріалів	1	16.04.2025	30.04.2025	15
3	Закупівля обладнання та матеріалів	2	01.05.2025	31.05.2025	31
4	Монтаж та налаштування обладнання	3	01.06.2025	15.06.2025	15
5	Розробка та тестування першої партії взуття	4	16.06.2025	30.06.2025	15
6	Сертифікація продукції	5	01.07.2025	15.07.2025	15
7	Запуск серійного виробництва	6	16.07.2025	31.07.2025	16
8	Маркетингова кампанія та вихід на ринок	7	01.08.2025	31.08.2025	31

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

План організаційно-економічних заходів, що відображає основні етапи та завдання для реалізації проєкту розширення асортименту трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів підприємства ТОВ «Фешен Груп» представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - План організаційно-економічних заходів, що відображає основні етапи та завдання для реалізації проєкту розширення асортименту трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів ТОВ «Фешен Груп»

№	Етап/Завдання	Термін виконання
1	2	3
1	Підготовка до реалізації проєкту	
1.1	Оцінка ринку та визначення цільової аудиторії	1-2 місяці
1.2	Визначення постачальників екологічних матеріалів	1-2 місяці
1.3	Аналіз конкурентів і визначення позиціонування продукту	1 місяць
1.4	Розробка технічного завдання на виробництво	1 місяць
2	Розробка і виробництво прототипів	
2.1	Розробка дизайну та моделі трекінгового взуття	2-3 місяці

Продовження таблиці 2.15

1	2	3
2.2	Вибір і закупівля еко-матеріалів	2 місяці
2.3	Створення прототипів продукції	2 місяці
2.4	Тестування і корекція прототипів	1-2 місяці
3	Встановлення виробничих потужностей	
3.1	Модернізація виробничих потужностей для виробництва трекінгового взуття	3-4 місяці
3.2	Впровадження технологічних процесів з урахуванням еко-матеріалів	2-3 місяці
3.3	Навчання персоналу	1-2 місяці
4	Маркетинг і просування	
4.1	Розробка маркетингової стратегії	1-2 місяці
4.2	Запуск рекламної кампанії	1-2 місяці
4.3	Вихід на ринок через інтернет-магазини та спеціалізовані магазини	2-3 місяці
4.4	Співпраця з партнерами (туристичні компанії, альпіністські клуби)	3-4 місяці
5	Сертифікація та екологічна безпека	
5.1	Отримання сертифікатів екологічної безпеки для продукції	3 місяці
5.2	Впровадження екологічних стандартів у виробничий процес	1-2 місяці
6	Масштабування та розширення	
6.1	Аналіз результатів і корекція стратегії	1-2 місяці після запуску
6.2	Розширення виробничих потужностей за потреби	2-3 місяці
6.3	Вихід на нові ринки	2-3 місяці

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Представлений план допоможе чітко розподілити завдання, визначити терміни та відповідальних осіб, що необхідно для ефективного впровадження проекту з розширення асортименту трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів.

Для обґрунтування впровадження інвестиційного проекту щодо розширення асортименту трекінгового взуття на підприємстві ТОВ «Фешен Груп» з обсягом інвестицій 1000 тис. грн. та терміном реалізації проекту 5 років, будемо використовувати основні показники оцінки ефективності інвестиційних проектів. До таких показників відносяться:

1. Чистий дисконтований дохід (NPV).
2. Внутрішня норма рентабельності (IRR).
3. Індекс прибутковості (PI).
4. Час окупності (Payback Period).

5. Чиста поточна вартість (NPV) для різних рівнів дисконтування.

1. Розрахунок основних показників наступний:

Вхідні дані:

1. Обсяг інвестицій - 1000 тис. грн.

2. Термін реалізації проекту - 5 років.

3. Очікувані річні грошові потоки (CF) - 300 тис. грн (за прогнозами визначено, що щорічний чистий прибуток від проекту становить 300 тис. грн).

4. Ставка дисконтування (r) - 10% (для оцінки проекту за методом NPV та IRR).

2. Розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV).

Чистий дисконтований дохід (NPV, Net Present Value) - це фінансовий показник, який використовується для оцінки ефективності інвестиційного проекту. Він розраховується як різниця між дисконтованими грошовими потоками від проекту та початковими інвестиціями. NPV дозволяє визначити, чи є проект фінансово вигідним для інвестора.

Підставляючи дані для кожного року (протягом 5 років), маємо:

$$NPV = 300 / (1+0,1)^1 + 300 / (1+0,1)^2 + 300 / (1+0,1)^3 + 300 / (1+0,1)^4 + 300 / (1+0,1)^5 - 1000 = 272,73 + 247,93 + 225,24 + 205,04 + 186,55 - 1000 = 137,49 \text{ тис.грн.}$$

3. Розрахунок внутрішньої норми рентабельності (IRR).

IRR - це ставка дисконтування, при якій NPV проекту дорівнює нулю. Для знаходження IRR розв'язуємо рівняння:

$$0 = 300 / (1+IRR)^1 + 300 / (1+IRR)^2 + 300 / (1+IRR)^3 + 300 / (1+IRR)^4 + 300 / (1+IRR)^5 - 10000$$

Для пошуку IRR ми будемо використовувати ітераційний метод (при необхідності) або фінансовий калькулятор. Приблизно IRR становить 12%, оскільки NPV на 10% дає позитивний результат, а на більш високих ставках стає негативним.

В нашому випадку IRR проекту становитиме приблизно 12%.

4. Індекс прибутковості (PI).

Індекс прибутковості розраховується як співвідношення дисконтованої вартості грошових потоків до початкових інвестицій.

$$PI = (272,73 + 247,93 + 225,24 + 205,04 + 186,55) / 1000 = 1,14$$

5. Час окупності (Payback Period).

Час окупності - це період, за який інвестиції в проект повернуться через чисті грошові потоки.

$$PP = 1000 / 300 = 3,33 \text{ роки.}$$

Планові показники оцінки ефективності реалізації інвестиційного проекту розширення асортименту трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів ТОВ «Фешен Груп» представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 - Планові показники оцінки ефективності реалізації інвестиційного проекту розширення асортименту трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів ТОВ «Фешен Груп»

Показник	Значення
Початкові інвестиції, тис.грн.	1000
Очікувані річні грошові потоки (CF), тис.грн.	300
Чистий дисконтований дохід (NPV), тис.грн.	137,49
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	12
Індекс прибутковості (PI)	1,14
Час окупності (PP), років	3,33

Джерело: розраховано автором

Отже, визначено, що реалізація інвестиційного проекту розширення асортименту трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів ТОВ «Фешен Груп» є доцільною, оскільки $NPV = 137,49$ тис. грн, що є позитивним значенням і свідчить про те, що проект є вигідним. $IRR \approx 12\%$, що перевищує ставку дисконтування в 10% , також свідчить про високий рівень рентабельності. $PI = 1,14$, що також є позитивним значенням, вказуючи на те, що кожна інвестована гривня генерує більше 1 гривні дисконтованих грошових потоків. Час окупності = $3,33$ роки, що є прийнятним терміном для отримання інвестиційних доходів. Результати свідчать про доцільність інвестицій в проект, що дозволяє ТОВ «Фешен Груп» розширити асортимент продукції.

Таким чином, реалізація інвестиційного проекту з розширення асортименту трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів є доцільною та економічно ефективною для ТОВ «Фешен Груп». Впровадження еко-матеріалів не тільки підвищить конкурентоспроможність, але й зміцнить імідж компанії як соціально відповідального бренду. Розширення асортименту дозволить залучити нових клієнтів, що зацікавлені в екологічно чистих товарах, що позитивно вплине на збільшення обсягів продажу. Водночас, цей проект сприятиме зниженню витрат на сировину та збільшенню рентабельності виробництва завдяки використанню інноваційних і доступних матеріалів. З економічної точки зору, проект має високий потенціал для збільшення доходів та покращення фінансових результатів компанії. Враховуючи всі ці аспекти, реалізація проекту є вигідною та перспективною для подальшого розвитку ТОВ «Фешен Груп».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретико-методичних основ управління товарним асортиментом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що управління товарним асортиментом - це складний і багатогранний процес, що включає планування, формування, оптимізацію та контроль за товарним набором, який пропонується підприємством для задоволення потреб споживачів на ринку. Це стратегічна діяльність, що полягає в адаптації асортименту до змінюваних умов ринку, запитів споживачів, конкурентних чинників та внутрішніх можливостей підприємства.

2. Встановлено, що роль управління товарним асортиментом визначається його здатністю забезпечити підприємству конкурентні переваги, стабільність на ринку та максимальну ефективність у задоволенні потреб споживачів. Управління товарним асортиментом є ключовим елементом у стратегічному розвитку підприємства, який допомагає йому не тільки зберігати стабільність, а й активно розвиватися на конкурентному ринку.

3. Обґрунтовано, що система управління товарним асортиментом підприємства включає низку взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне планування, формування, аналіз і контроль асортиментної політики. Ключову роль відіграють чітко сформульовані цілі, організаційна структура, інформаційне забезпечення та відповідні методи управління. Успішне функціонування цієї системи можливе лише за умови комплексного підходу, регулярного моніторингу ринкових змін і своєчасного коригування товарної пропозиції.

4. Доведено, що система управління товарним асортиментом безпосередньо впливає на фінансові результати компанії, її стійкість до ринкових коливань, здатність задовольняти попит і формувати сталу конкурентну перевагу. Рационально побудована асортиментна політика

забезпечує не лише прибутковість, а й стратегічну стабільність підприємства.

5. Узагальнено, що формування системи управління товарним асортиментом є критично важливим процесом для забезпечення його ефективної діяльності на ринку. Правильне управління асортиментом дозволяє не тільки задовольнити потреби споживачів, але й забезпечити максимальну рентабельність підприємства. Системний підхід до управління асортиментом дає змогу підприємству адаптуватися до змінних умов і забезпечити конкурентні переваги.

6. Визначено, що ТОВ «Фешен Груп» є спільним українсько-італійським підприємством, що має спеціалізацію у виробництві та експорті шкіряного взуття під відомим італійським брендом «Inblu». Продукція зорієнтована на широкий сегмент покупців, охоплюючи певні вікові категорії й соціальні групи споживачів. На сьогодні підприємство займається не лише виробництвом, а й оптовою та роздрібною торгівлею на внутрішньому та зовнішньому ринках.

7. Обґрунтовано, що система управління товарним асортиментом у ТОВ «Фешен Груп» являє собою цілісну сукупність організаційних, економічних та аналітичних механізмів, спрямованих на ефективне формування, оновлення, розширення та оптимізацію асортименту продукції відповідно до ринкових запитів та стратегічних цілей підприємства. Вона включає чітке визначення цільових сегментів, аналіз попиту, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів компанії.

8. Аналіз структури продукції ТОВ «Фешен Груп» за асортиментними групами свідчить про переорієнтацію підприємства на виробництво класичного взуття, частка якого зросла з 60,4% у 2022 році до 64,38% у 2024 році, що відповідає приросту обсягу на 30,1 тис. пар. Загалом, структура асортименту демонструє адаптацію підприємства ТОВ «Фешен Груп» до змін попиту, посилення позицій у сегменті класичного та спеціального взуття й одночасне скорочення менш рентабельних або менш затребуваних напрямків.

9. Узагальнено, що асортиментна політика ТОВ «Фешен Груп» базується на різноплановому підході до розробки взуття для різних цільових аудиторій.

Кожна асортиментна група має чітко визначені споживчі характеристики, що відповідають потребам певного ринкового сегмента. Підприємство успішно поєднує якісні матеріали, сучасні технології та дизайнерські рішення для створення конкурентоспроможної продукції. Врахування специфіки попиту, ринкових трендів і технологічних вимог забезпечує ефективне управління асортиментом. Це дозволяє компанії не лише зберігати свої позиції на ринку, а й активно розширювати їх.

10. Аналіз системи управління товарним асортиментом ТОВ «Фешен Груп» показав наявність кількох ключових недоліків, що обмежують конкурентний розвиток компанії. Основні проблеми стосуються вузької диверсифікації продукції, недостатньої уваги до сезонності, інновацій та екологічних матеріалів. Обмеженість у фізичній представленості та маркетингових заходах також знижує впізнаваність бренду та рівень лояльності споживачів. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно розширити асортимент, активніше використовувати маркетингові інструменти та впроваджувати сучасні технології виробництва.

11. Обґрунтовано, що розширення (диверсифікація) асортименту продукції ТОВ «Фешен Груп» шляхом налагодження виробництва трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів є перспективним стратегічним рішенням. Враховуючи зростаючий попит на екологічно безпечні товари та активний розвиток ринку outdoor-продукції, такий крок сприятиме залученню нових споживачів і розширенню частки компанії на ринку. Використання еко-матеріалів відповідатиме сучасним трендам сталого розвитку та екологічної відповідальності, що позитивно вплине на імідж бренду.

12. Доведено, що реалізація інвестиційного проекту з розширення асортименту трекінгового взуття з використанням еко-матеріалів є доцільною та економічно ефективною для ТОВ «Фешен Груп». Впровадження еко-матеріалів не тільки підвищить конкурентоспроможність, але й зміцнить імідж компанії як соціально відповідального бренду. Розширення асортименту дозволить залучити нових клієнтів, що зацікавлені в екологічно чистих товарах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12, частина 1. С. 6-9.
2. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. Агросвіт. 2020. № 10. С. 52–56.
3. Авдієнко Т.О. Маркетингова товарна політика підприємства. Вісник ЖДТУ. 2020. №34. С. 67-74.
4. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
5. Гаврилишин В. В., Олексин І. І. Окремі аспекти управління асортиментом продовольчих товарів у провідних роздрібних мережах. Підприємництво і торгівля. 2019. №24. С. 31-36.
6. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. К. : Лібра, 2002. 712 с.
7. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2020. №1. С. 61-68.
8. Драбаніч А.В. Маркетинг: навч. посібник. Вінниця: ВФЕУ, 2015. 195 с.
9. Забарна Є.М., Окландер Т.М. Маркетинг : підручник. Одеса: ОНПУ, 2012. 149 с.
10. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2015. 190 с.
11. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2017. 232 с.
12. Ілляшенко С.М., Пересадько Г.О. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія. Суми : Університетська книга, 2015. 328 с.
13. Інформаційний портал Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Фешен

Груп» за 2021-2023 pp. URL: https://clarity-project.info/edr/31945231/yearly-finances?current_year=2023. (дата звернення: 14.04.2025).

14. Капітанець Ю.О. Розробка конкурентної стратегії підприємства як суб'єкта ринкової економіки. Науковий збірник Буковинської державної фінансової академії : Збірник наукових праць. Вип. 9. Економічні науки. Чернівці, 2014. 306–315 с.

15. Карамушка О.І. Удосконалення маркетингової товарної політики. Економіка та суспільство. 2022. №5. С.23-29.

16. Категорії трекінгового взуття. URL: <https://4camping.com.ua/statti/dodatкова-informatsiia-pro-vyroby/katehorii-trekinhovoho-vzuttia/?srsltid=AfmBOooq9hVB-uZyOhVM2ZfqNYGfYKRY8fAFqkAieZBd5xYzW-N6LSBn> (дата звернення: 16.04.2025).

17. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 від 11.10.2010 № 457: Наказ Держспоживстандарту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення: 05.04.2025).

18. Костромін А.О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. Young Scientist. 2021. №1(89). С. 163-166.

19. Котлер Ф. Основи маркетингу; пер. з англ. К. : Науковий світ, 2023. 622 с.

20. Криковцева Н.О., Саркісян Л.Г., Біленький О.Ю., Кортельова Н.В. Маркетингова товарна політика : підручник. К. : Знання, 2012. 183 с.

21. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Тарасенко І.Ю. Формування асортиментної політики виробничого підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2014. № 66 (1108) С. 76–83.

22. Кучер С.Ф., Місюк О.М. Управління товарним асортиментом на підприємстві. Регіональна економіка та управління. 2020. №2(20). С. 92-95.

23. Левітт Т. Маркетингова короткозорість. Harvard Business Review. 1965. Ч. 43. № 6. С. 81–94.

24. Лялюк А. М. Маркетингова товарна політика: конспект лекцій. Луцьк: Вид-во КП ІА «Волинський енергосфот», 2022. 104 с.
25. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. / Д. В. Райко, Ю. С. Шипуліна. Суми : Триторія, 2022. 158 с.
26. Маркетингова товарна політика : навч. посібник / П. В. Захарченко [та ін.] ; Київ. нац. ун-т будівн. і архіт. Київ : СПД Павленко, 2016. 143 с.
27. Маркетингова товарна політика : підручник / Євген Васильович Крикавський, Інна Олександрівна Дейнега, Олександр Вікторович Дейнега, Наталія Степанівна Косар ; Нац. ун-т "Львівська політехніка". Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2022. 374 с.
28. Мащак Н.М., Чечикова О.В. Аналіз ринку одягу та взуття України в умовах повномасштабної війни. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4276/4201/> (дата звернення: 21.04.2025).
29. Могилова А.Ю., Рохліна М.С. Управління асортиментом товарів. Modern scientific researches. 2019. Випуск 10. Частина 2. С. 122-130.
30. Могилова А.Ю., Шибун М.О. Управління асортиментом торгового підприємства. Ефективна економіка. 2020. №6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2020/5.pdf (дата звернення: 05.04.2025).
31. Ринок одягу та взуття в Україні: тенденції воєнного часу. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-odezhdy-i-obuvi-v-ukraine-tendencii-voennogo-vremeni> (дата звернення: 22.04.2025).
32. Румянцев А.П., Михайлова К.С. Окремі аспекти формування товарного асортименту компанії. Ефективна економіка. 2011. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 11.04.2025).
33. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
34. Сервіс перевірки контрагентів «Opendatabot»: компанія ТОВ «ФЕШЕН ГРУП». URL: <https://opendatabot.ua/c/31945231> (дата звернення: 23.04.2025).
35. Сервіс перевірки контрагентів «YouControl»: компанія ТОВ «ФЕШЕН

ГРУП». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31945231/ (дата звернення: 23.04.2025).

36. Сінгаївський І.О., Репіч Т.А. Управління асортиментом як важлива складова конкурентної стратегії підприємства в умовах кризи. Економіка АПК. 2009. №21. С. 4-9.

37. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Маркетинг: навч. посібн. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

38. Стецик Ю.М. Аналіз ринку взуття та його вплив на управління асортиментом та якістю взуття. Економіка і регіон. 2024. №1(92). С. 155-161. URL: <https://journals.nupr.edu.ua/eir/article/view/3323/2745> (дата звернення: 03.05.2025).

39. Череп О.Г., Коцеруба А.В. Формування системи маркетингової товарної політики. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021 №1. С. 320-323.

40. Що це таке трекінгове взуття. URL: <https://diznaisia.com/shcho-take-trekinhove-vzuttia/> (дата звернення: 26.04.2025).

