

**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
ДОБРОНОЖЕНКО ВЕРОНІКИ АНАТОЛІЇВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Наталія ГОЛПОНКО

**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	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Сутність та значення управління товарним асортиментом підприємства.....	12
1.2. Методи управління товарним асортиментом підприємства	24
1.3. Сучасні підходи вдосконалення товарного асортименту підприємства.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «МЕРКУРІЙ».....	34
2.1. Діагностика системи управління товарним асортиментом ТОВ ІСФ «Меркурій».....	34
2.2. Розроблення заходів з удосконалення управління товарним асортиментом компанії.....	44
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Для сучасного бізнес-середовища характерним є високий рівень конкуренції, значна динамічність ринкових умов й, одночасно, постійно зростаючі потреби та запити споживачів. Такі умови обґрунтовують необхідність ефективного управління компаніями своїм товарним асортиментом, яке являє собою один із базових чинників, що обумовлюють успішну діяльність бізнес-організацій на ринку. Товарний асортимент є ключовим фактором, що не лише визначає рівень задоволення потреб споживачів, але й суттєво впливає на фінансову стійкість, репутацію компанії та її конкурентоспроможність.

Роль ефективного формування та управління асортиментом товарів особливо актуалізується в умовах динамічного розвитку ринкового середовища, коли необхідно досягати збалансованого поєднання між попитом споживачів та оптимізацією ресурсів підприємства. Саме збалансований асортимент дозволяє компанії мінімізувати витрати, покращувати операційну ефективність та максимізувати прибуток. Управління товарним асортиментом бізнес-організації включає комплекс стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на розширення, оновлення та вдосконалення продуктового портфеля. Цей процес має враховувати сучасні ринкові тенденції, динаміку вподобань споживачів та зміни в бізнес-середовищі.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю забезпечити збалансований асортимент товарів компанії, відповідний запитам цільової аудиторії й одночасно такий, що дозволить організації оптимізувати наявні ресурси й максимізувати рівень прибутковості.

Науковці та практики приділяють дедалі більше уваги проблемі ефективного управління товарним асортиментом, адже сучасні підприємства стикаються з низкою викликів, таких як: швидке оновлення товарів через зміну технологій та трендів; постійне зростання вимог до якості продукції та

обслуговування; необхідність інновацій у товарній лінійці для збереження конкурентних позицій; оптимізація витрат і підвищення ефективності логістики тощо. Отже, важливість дослідження ефективних підходів до управління товарним асортиментом полягає в тому, що це дозволяє підприємствам не тільки відповідати на запити споживачів, а й забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу та фінансову стабільність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання ефективного управління товарним асортиментом організацій становлять значний інтерес для вітчизняних і зарубіжних науковців, які в своїх наукових роботах акцентують увагу на необхідності використання стратегічного підходу в процесі формування асортименту, вказують на доцільність використання сучасних інформаційних технологій й підкреслюють необхідність адаптації товарного асортименту компаній до динамічних змін в ринкових умовах, що дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність й ефективність діяльності підприємств. Так, в роботі А. Костроміна розглянуто важливість формування товарного асортименту для успішної діяльності бізнес-організацій, автором запропоновано схему побудови етапів процесу управління асортиментом й визначено нові методи його формування, що відповідають сучасним вимогам ринку [1, с. 164]. В роботі М. Пружинського обґрунтовано перспективні напрями підвищення рівня ефективності управління товарним асортиментом. Автор акцентує увагу на сегменті продуктів харчування [2]. В. Гудименко присвятив дослідження темі використання штучного інтелекту й новітніх інформаційних технологій в процесі управління товарним асортиментом організацій [2]. В наукових дослідженнях Б.Бари запропоновано низку шляхів підвищення ефективності управління товарного асортименту підприємствами, що базуються на вдосконаленні методів аналізу коливання попиту на ринку й направлені на підвищення рівня якості логістики організацій [4]. Роботи С. Кондратовича присвячені розгляду та обґрунтуванню наявності прямої залежності рівня рентабельності виробничих й торговельних організацій від якості управління їх товарним асортиментом [5].

Отже, незважаючи на наявність значної кількості досліджень, присвячених темі ефективного управління бізнес-організаціями своїм товарним асортиментом, ця проблема лишається дискусійною, в той час, як наявність значних недоліків в практичній діяльності українських компаній, що посилена складністю цієї проблеми обумовлює актуальність та доцільність теми дослідження.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи стала розробка рекомендацій з управління товарним асортиментом підприємства задля підвищення його конкурентоспроможності.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- розглянути сутність та значення управління товарним асортиментом підприємства;
- проаналізувати методи управління товарним асортиментом підприємства;
- охарактеризувати сучасні підходи вдосконалення товарного асортименту підприємства;
- провести діагностику системи управління товарним асортиментом ТОВ ІСФ «Меркурій»;
- розробити заходи з удосконалення управління товарним асортиментом компанії.

Об'єктом дослідження є процес управління товарним асортиментом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи, методи та інструменти управління асортиментом підприємства.

Методи дослідження. Методичною основою проведеного дослідження є системний підхід, який передбачає здійснення аналізу, як теоретичних, так й практичних аспектів ефективного управління товарним асортиментом бізнес-організації у тісному взаємозв'язку з ринковими й внутрішніми факторами діяльності компанії. В процесі проведення дослідження було використано низку загальнонаукових й спеціальних методів, зокрема таких як: методи дедукції та індукції (для розгляду теоретичних аспектів управління товарним асортиментом в

бізнес-організації), методи систематизації та узагальнення (використано для виявлення ключових впливових факторів й показників рівня ефективності управління товарним асортиментом в бізнес-організації), методи кількісного й якісного аналізу аналітичних та статистичних даних (в процесі проведення діагностики системи управління товарним асортиментом кондитерської фабрики «Меркурій»), методи моделювання й прогнозування (для розроблення заходів з удосконалення управління товарним асортиментом компанії), а також графічний метод для наочного представлення результатів проведеного дослідження.

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані керівництвом кондитерської фабрики «Меркурій» для підвищення ефективності управління товарним асортиментом, що сприятиме його розвитку та зміцненню позицій на ринку.

Апробація результатів дослідження. У процесі дослідження теми роботи та її написання було проаналізовано сучасні підходи щодо удосконалення товарного асортименту. Результати дослідження оприлюднено на 92-ій щорічній студентській науковій конференції КНЕУ ім. В. Гетьмана «Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності».

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних й зарубіжних науковців і практиків з тематики дослідження, матеріали періодичних видань, науково-практичних конференцій, матеріали управлінської звітності кондитерської фабрики «Меркурій», дані мережі Інтернет, а також результати власних досліджень (результати аналізу й діагностики управління товарним асортиментом бізнес організації).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення управління товарним асортиментом підприємства

Швидке зростання конкуренції, динамічні зміни споживчих уподобань і агресивний розвиток нових технологій зробили управління асортиментом важливим інструментом для підприємств будь-якого розміру. Ця система стає все більш актуальною як для великих торгових мереж, так і для малих і середніх підприємств. На великих підприємствах управління асортиментом насамперед спрямоване на досягнення двох основних цілей. По-перше, це максимізація продажів шляхом охоплення широкого діапазону ринків і постійного оновлення пропозиції продуктів відповідно до попиту. По-друге, домінування на ринку усуває дрібніших конкурентів і ускладнює для малих підприємств утримання своїх позицій. Для малого та середнього бізнесу такий широкомасштабний підхід може створити значні проблеми. Однак при правильній асортиментній політиці компанія може адаптуватися, вибираючи ніші сегментів ринку та застосовуючи унікальні підходи до управління товарами.

У науковій літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, існує багато підходів до трактування поняття «товарний асортимент». Вивченню цього питання присвячено роботи багатьох економістів, серед яких можна виділити таких авторів, як Р. Патора, А. Костромін, М. Пружинський, В. Гудименко, Б. Берман, В.В. Холод, Ф. Котлер, Дж. Еванс тощо.

Особливий інтерес вчених до цієї теми пояснюється тим, що товар виступає основою товарної політики будь-якої компанії. У своїх дослідженнях автори аналізували підходи до формування асортименту, визначали критерії

конкурентоспроможності товарів та розробляли практичні рекомендації для управління товарним портфелем.

І. Кочнова пропонує визначення товарного асортименту організації, як динамічного набору різноманітних номенклатури позицій продукції (її типів, розмірів, моделей, марок), що може користуватися потенційним попитом серед споживачів на ринку й забезпечуватиме для підприємства його успішне функціонування в довгостроковій перспективі» [6]. Це визначення підкреслює, що різноманітність товарного асортименту дозволяє підприємству адаптуватися до мінливих ринкових умов і залишатися конкурентоспроможним.

Асортимент продукції – це сукупність усіх товарів і послуг, які компанія пропонує для задоволення потреб своїх клієнтів. Вони характеризуються широтою (кількістю різних груп продуктів), глибиною (варіація всередині груп), довжиною (загальна кількість назв продуктів) і гармонією (ступенем узгодженості між продуктами). Управління асортиментом передбачає стратегічне планування, оптимізацію та моніторинг існуючого продуктового портфеля для забезпечення конкурентної позиції компанії.

Термін управління асортиментом означає процес перетворення ринкової інформації в конкретні рішення щодо конфігурації асортименту, які задовольняють потреби споживачів, одночасно забезпечуючи економічну ефективність фірми. Основною особливістю цього підходу є інтеграція аналізу ринку з урахуванням внутрішніх можливостей компанії, таких як доступність ресурсів, технологічні можливості та стратегічні принципи [7, с. 150].

Управління товарним асортиментом є ключовим аспектом діяльності підприємств, оскільки визначає їхню конкурентоспроможність, фінансову ефективність і відповідність потребам споживачів. Управління товарним асортиментом поєднує різні підходи, залежно від цілей компанії, її ринкової позиції та умов функціонування. Вчені та практики виділяють різні підходи до трактування цього процесу, що базуються на стратегічних, маркетингових, логістичних та аналітичних аспектах. В науковій літературі представлено низку

відмінних трактувань поняття «управління товарним асортиментом», основні з яких систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування поняття «управління товарним асортиментом»

Автор	Визначення	Коментар
В. Пилипчук[6]	Сукупність динамічних товарних ліній (типових підрозділів, марок, моделей), які мають потенційний ринковий попит і сприяють довгостроковій стабільності підприємства.	Автор акцентує увагу на стабільності підприємства завдяки адаптивності асортименту до ринкових змін.
Ф. Котлер[8, с. 150]	Управління асортиментом – це систематичний процес розробки та підтримки оптимального набору товарів для задоволення потреб цільових ринків і досягнення фінансових цілей організації.	Підкреслюється стратегічна мета асортименту – одночасне задоволення потреб споживачів та досягнення фінансових результатів компанії.
А. В. Шевченко, О.С. Борисенко, Ю.В. Фісун, О.М. Крапко[9, с. 16]	Певний набір однакової або схожої за своїм призначенням продукції (або послуг) підприємства, якому притаманні конкретні назви, види, гатунок, марки та (або) артикули. Зазвичай, для певної групи товарів в структурі асортименту характерна певна схожість за функціонально-корисними властивостями товарів, існують певні особливості виготовлення, обігу й споживання, при цьому товари знаходяться у межах певного визначеного цінового діапазону.	Авторами детально розкрито характеристику товарної групи через її внутрішню структуру, функціональні властивості та ціновий діапазон.
І.В. Балабанова [10, с. 102]	Управління товарним асортиментом – це діяльність, спрямована на створення такого набору товарів, який задовольняє поточні потреби ринку та підвищує конкурентоспроможність підприємства.	Наголос зроблено на адаптації асортименту до ринкових потреб і підвищенні конкурентних переваг підприємства.
Дж. Еванс, Б. Берман[11, с. 504]	Управління товарним асортиментом включає процес розробки нових продуктів, вилучення нерентабельних позицій і оптимізації товарної пропозиції відповідно до змінних умов ринку.	Охоплюється повний життєвий цикл товару: від появи на ринку до зняття з асортименту, з акцентом на гнучкість асортиментної політики.

Джерело: систематизовано автором за [6, 8-11]

Таким чином, за поданим визначенням, поняття управління асортиментом включає процес перетворення ринкової інформації в конкретні рішення щодо

складу асортименту, які одночасно задовольняють запити споживачів і збільшують прибуток компанії. Основною особливістю цього підходу є інтеграція аналізу ринку з урахуванням внутрішніх можливостей компанії, таких як доступність ресурсів, технологічні можливості та стратегічні принципи.

Управління асортиментом продукції – це систематичний процес збирання, аналізу та адаптації пропозиції продукції компанії. Його головна мета – максимізація прибутковості та задоволення потреб споживачів.

Найважливішими завданнями в управлінні асортиментом продукції бізнес-організації є:

- аналіз споживчого попиту (вивчення переваг споживачів, сезонність, географічні характеристики та мінливі смаки);
- оптимізація обсягу (видалення нерентабельних або застарілих продуктів, додавання нових елементів, розширення або обмеження обсягу);
- врахування життєвих циклів продуктів (підтримка збалансованого діапазону товарів, враховуючи етапи життєвого циклу кожного продукту – запуск, зростання, насичення, занепад);
- впровадження інновацій (розробка нових продуктів або модернізація існуючих продуктів, щоб залишатися конкурентоспроможними [12, с. 295].

Управління асортиментом є важливим елементом стратегічного управління в бізнес-організаціях. Ефективний асортимент забезпечує баланс між споживчим попитом, прибутковістю бізнесу та ресурсами, необхідними для його підтримки. У сучасних умовах управління асортиментом є важливим важелем створення конкурентних переваг. Вибір правильного асортименту може допомогти компаніям ефективно задовольняти потреби клієнтів, збільшити частку ринку та забезпечити стабільні фінансові показники. При цьому в управлінні товарним асортиментом враховуються такі аспекти, як аналіз ринкових тенденцій і змін попиту, використання інновацій для модернізації та розширення асортименту, а також оптимізація співвідношення популярних і вузькоспеціалізованих товарів.

Таким чином, управління асортиментом не тільки сприяє економічному успіху компанії, але й дозволяє їй гнучко адаптуватися до змін зовнішнього

середовища. Основні аспекти управління асортиментом представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні аспекти управління товарним асортиментом

Джерело: систематизовано автором за [13, с. 7]

Такий підхід дозволяє компаніям створювати лінії продуктів, які не тільки задовольняють поточні потреби споживачів, але й позиціонують їх для довгострокового зростання.

Створення лінійки продуктів – це складний процес, який має ґрунтуватися на стратегії, завданнях і цілях компанії. Цього можна досягти лише за умови чіткого розуміння напрямку розвитку, визначеного керівництвом компанії. На цьому базується політика асортименту продукції.

Товарна політика – це стратегія, що містить цілі, завдання та ключові напрями розвитку та оптимізації асортименту. Вона визначає, які продукти повинні бути включені в сферу застосування, які пріоритети в розвитку і як можна забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Ця політика особливо актуальна для сучасних розвинутих економік, де споживачі все більш вимогливі

до якості продукції, функціональності та зовнішнього вигляду. Компанії, які можуть врахувати ці вимоги, можуть отримати перевагу на ринку [14, с. 263].

Процес формування асортименту базується на комплексному підході та включає декілька ключових напрямків, які взаємопов'язані та доповнюють один одного. Наприклад, скорочення асортименту може означати вилучення збиткових, застарілих або не вигідних товарів. Такий напрямок допоможе знизити витрати на підтримку асортименту. Зворотний процес, або розширення лінійки продуктів, передбачає додавання нових продуктів для задоволення мінливих потреб споживачів або надання доступу до нових сегментів ринку. Метод стабілізації полягає у збереженні існуючого асортименту без внесення суттєвих змін, особливо коли попит на товар залишається постійним і не потребує оновлення. Те, як організація оновлює свої продукти, допомагає їй залишатися конкурентоспроможною на ринку. Методи покращення асортименту включають удосконалення наявних товарів шляхом покращення їх якості, естетики та функціональних характеристик, тоді як гармонізація асортименту – узгодженість товарів за ціною, якістю, дизайном та цільовим призначенням – забезпечення гарного загального враження про асортимент продукції бізнес-організації [15, с. 45].

Таким чином, асортиментна політика є основою ефективного управління асортиментом, що враховує як стратегічні цілі компанії, так і вимоги сучасного ринку. Зважений підхід до створення товарних лінійок дозволяє компанії задовольняти потреби споживачів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити конкурентну перевагу.

Одним із найскладніших завдань будь-якої торговельної чи виробничої компанії є ефективне управління асортиментом продукції. Рішення про розширення або скорочення асортименту продукції вимагає ретельного підходу, заснованого на трьох основних аспектах: маркетинговому, фінансовому та стратегічному аналізі (рис. 1.2).

Для задоволення потреб різних груп споживачів виробникам важливо збалансовано та своєчасно постачати продукцію в необхідних обсягах та

асортименті. Це суть процесу планування, розробки та управління асортиментною політикою.

Маркетинговий підхід	Аналіз споживчих потреб, дослідження ринкових трендів і конкурентного середовища для формування актуального та конкурентоспроможного асортименту
Фінансовий підхід	Оцінка рентабельності кожного товару, визначення витрат на його виробництво, транспортування та зберігання
Стратегічний підхід	Узгодження асортиментної політики з довгостроковими цілями компанії, враховуючи її ресурси та ринкову позицію

Рисунок 1.2 – Ключові підходи до управління асортиментом

Джерело: систематизовано автором за [16]

Метою управління асортиментом є забезпечення гармонійного балансу між попитом і пропозицією. В цей процес входить своєчасне оновлення асортименту, впровадження нових товарів, видалення застарілих товарів та адаптація до мінливих умов ринку. Основна мета цього процесу – забезпечити покупців необхідною кількістю товару в потрібний час для повного задоволення їх потреб.

Важливість управління асортиментом полягає в тому, що ефективність цього процесу впливає на такі аспекти діяльності господарської організації:

- це може підвищити конкурентоспроможність вашої компанії. Добре сформований асортимент дозволяє компанії задовольняти потреби різних сегментів споживачів і таким чином виграти або виділитися серед конкурентів;
- відповідність потребам ринку. Розробляючи різноманітні продукти, які привабливі для споживачів, компанія може краще відповідати потребам споживачів;

- забезпечення стабільних прибутків для компанії. Правильний баланс між прибутковими та менш популярними продуктами допомагає оптимізувати фінансові результати та зменшити витрати на менш прибуткові продукти;
- підвищення лояльності клієнтів: широкий і збалансований асортимент продукції допомагає краще задовольняти потреби споживачів і зміцнює довіру до бренду;
- зменшення бізнес-ризиків. Диверсифікація асортименту продукції мінімізує ризик залежності від одного сегмента чи продукту та забезпечує довгострокову стабільність і розвиток бізнесу;
- оптимізація логістики. Ефективне управління асортиментом дозволяє знизити витрати на зберігання, транспортування та оплату товарів [17, с. 115].

Управління асортиментом є одним із важливих процесів забезпечення ефективної діяльності господарської організації. Успіх асортиментної політики залежить від здатності компанії адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змінних, які безпосередньо впливають на формування, оновлення та оптимізацію асортименту.

Всі фактори, що впливають на управління асортиментом продукції, традиційно поділяються на дві основні групи.

Зовнішні фактори (ті, що виникають за межами компанії, але мають значний вплив на діяльність компанії) і внутрішні фактори (ті, що залежать від характеристик, ресурсів і стратегій організації) [18].

Основні фактори, що впливають на управління асортиментом продукції, наведені на рисунку 1.3.

Основним критерієм при формуванні асортименту є попит. Компанії повинні аналізувати смаки клієнтів, уподобання та купівельну поведінку. Наприклад, сучасні споживачі все більше приділяють увагу екологічності продукції, що змушує компанії розширювати асортимент продукції, включаючи продукти, які відповідають цим очікуванням.

На вибір стратегії управління асортиментом впливають конкуренти. Коли компанії стикаються з жорсткою конкуренцією, вони змушені постійно

оновлювати свої продукти та пропонувати нові варіанти та вдосконалені продукти.



Рисунок 1.3 – Ключові чинники впливу на управління товарним асортиментом бізнес-організації

Джерело: систематизовано автором за [19, с. 108]

Які товари стануть популярними, багато в чому залежить від стану економіки, рівня доходів споживачів, інфляції та купівельної спроможності. Наприклад, під час економічної кризи попит може зрушитися в бік більш дешевих товарів.

Інновації впливають на оновлення асортименту. Сучасні технології дозволяють розробляти нові продукти та вдосконалювати існуючі, заохочуючи компанії впроваджувати інновації у свій асортимент продукції.

Швидкі зміни в стилях ті способі життя, модні тенденції та культурні впливи визначають, які продукти стануть популярними. Наприклад, зростаючий

інтерес до здорового харчування спонукає виробників включати органічні продукти у свої асортименти.

На склад асортименту впливають законодавчі вимоги щодо якості продукції, сертифікатів, екологічних стандартів тощо. Щоб уникнути санкцій, компанії повинні дотримуватися чинних норм.

Внутрішні фактори управління асортиментом також мають істотний вплив на процес управління. Так, асортимент вашої продукції має відповідати загальній стратегії вашої компанії. Наприклад, компанія, яка орієнтується на преміальний сегмент, буде створювати широкий асортимент високоякісної продукції з відповідним позиціонуванням.

Рівень доступних ресурсів визначає типи та кількість продукції, яку фірма може виробляти або купувати, а можливості фірми, такі як обсяг виробництва, швидкість, з якою вона може виводити нові продукти на ринок, і технологічні обмеження визначають склад асортименту її продукції. Оптимізація процесів доставки, зберігання та продажів також значно впливає на ефективність управління запасами. Наприклад, ваше охоплення може бути обмеженим, якщо ваша логістична мережа не дозволяє швидко доставляти ваші продукти.

Успіх асортиментної політики значною мірою залежить від компетентності співробітників, їхнього рівня знань і здатності впроваджувати сучасні підходи до управління.

Варто зазначити, що внутрішні та зовнішні фактори управління товарним асортиментом мають тісний взаємозв'язок. Наприклад, зміни в споживчому попиті (зовнішній фактор) вимагають адаптації внутрішніх бізнес-процесів компанії, таких як виробництво, маркетингова стратегія або логістика, для задоволення нових ринкових потреб.

Таким чином, чинники, що впливають на формування асортиментної політики підприємства, є різноманітними та взаємозалежними. Для ефективного управління компанії повинні регулярно аналізувати як зовнішнє ринкове середовище, так і свої внутрішні можливості. Лише комплексний підхід, що охоплює всі ці аспекти, дозволяє створити асортимент продукції, який не лише

відповідає потребам споживачів, але й сприяє підвищенню прибутковості компанії та її конкурентних переваг.

Існує й інша думка вчених щодо поділу чинників впливу на управління товарним асортиментом бізнес-організацій. Деякі вчені дотримуються альтернативної точки зору на категоризацію факторів, які впливають на управління асортиментом продукції в бізнес-організаціях. Наприклад, А. Костромін пропонує поділ цих факторів впливу на дві категорії: загальні (застосовні до всіх компаній) і спеціальні (унікальні для конкретної організації чи галузі). Загальні фактори є універсальними та впливають на управління запасами в різних секторах і типах бізнесу. Серед них економічні фактори, де рівень доходів споживачів визначає купівельну спроможність і попит на продукцію, а також інфляцію, обмінні курси та інші макроекономічні показники, які впливають на ціноутворення та асортимент продукції. Крім того, певну роль відіграють соціально-культурні фактори; наприклад, зміни в стилі життя, модних тенденціях, споживчих звичках і цінностях значно впливають на уподобання [1, с. 165].

Зростаючий попит на екологічну продукцію спонукає компанії включати «зелені» товари у свої пропозиції. Інновації у виробництві та впровадження нових технологій дозволяють розширювати асортимент продукції, вдосконалювати наявні товари або створювати абсолютно нові продукти, а автоматизація сприяє зниженню витрат виробництва. Крім того, демографічні елементи, такі як склад населення, віковий розподіл, рівень освіти та урбанізація, впливають на структуру попиту, тим самим впливаючи на асортимент продукції. Наприклад, у міру старіння населення виробники змушені диверсифікувати свої пропозиції, щоб задовольнити людей похилого віку. Крім того, конкурентне середовище на ринку змушує компанії постійно оцінювати та вдосконалювати асортимент своїх продуктів. Наприклад, щоб виділитися з-поміж конкурентів, компанії впроваджують найсучасніші продукти або надають унікальні послуги. Крім того, законодавчі та нормативні стандарти, такі як державні правила, стандарти якості, сертифікація продукції та податкове законодавство, відіграють вирішальну роль у формуванні асортименту продукції. У харчовому секторі, наприклад, суворі

вимоги безпеки впливають як на рецептуру, так і на упаковку продуктів [1, с. 165].

Специфічні фактори змінюватимуться залежно від характеристик конкретної компанії, позиції на ринку, галузі та внутрішніх ресурсів. До них належать ресурсний потенціал організації (наприклад, фінансові ресурси визначають здатність компанії розробляти, виробляти та продавати нові продукти, тоді як виробничі потужності та доступ до новітніх технологій впливають на широту та глибину лінійки продуктів), цільова аудиторія (характеристики клієнтів, на яких орієнтована компанія, визначають структуру її продуктової лінійки; наприклад, сегменти преміум-класу вимагають високоякісних ексклюзивних продуктів, тоді як масові ринки зосереджуються на доступних продуктах), корпоративна стратегія (вибір стратегії (лідерство за витратами, диференціація або фокус) визначає, як розроблена лінійка продуктів; наприклад, компанії, які обирають стратегію диференціації, пропонують широкий асортимент унікальних продуктів), а також сезонність продукції (сезонність є важливим фактором, особливо для компаній, які працюють у галузях, які залежать від сезонного попиту (таких як мода, туризм чи сільське господарство)). Асортимент товарів цих компаній змінюється залежно від сезону та свят. Вплив корпоративної культури компанії (філософії, цінностей, внутрішніх стандартів) може вплинути на дизайн асортименту продукції. Наприклад, організації, які орієнтуються на сталий розвиток, включають в свій асортимент екологічно чисті продукти), логістичні можливості (системи розподілу, транспортування та зберігання товарів впливають на те, які товари можна включити в асортимент; компанії з обмеженими складськими ресурсами вибирають більш компактні та універсальні продукти), рівень інновацій у галузі (так, у високотехнологічному секторі темпи інновацій є важливим фактором; у таких галузях, компанії постійно оновлюють асортимент продукції, щоб залишатися конкурентоспроможними) [1, с. 166].

Слід мати на увазі, що загальні та специфічні фактори взаємодіють, щоб мати комплексний вплив на асортиментну політику. Наприклад, загальна тенденція до захисту навколишнього середовища може бути посилена

конкретними корпоративними умовами, такими як корпоративні цінності або наявність ресурсів для виробництва екологічних товарів. Отже, проектування та управління асортиментом продукції в бізнес-організаціях залежить як від загальних макроекономічних, соціокультурних і ринкових факторів, так і від специфічних характеристик самої організації. Успішні компанії повинні враховувати ці фактори в комплексі та адаптувати свою асортиментну політику до ринкових умов і внутрішніх можливостей.

Тому ефективне управління асортиментом є не лише інструментом досягнення конкурентної переваги, а й основою стабільного функціонування підприємства. Цілісний підхід, який враховує маркетингові, фінансові та стратегічні аспекти, дозволяє компанії оптимально задовольняти потреби споживачів, одночасно гнучко адаптуючись до мінливих умов ринку.

Таким чином, асортимент продукції є фундаментальною частиною товарної політики компанії. Управління асортиментом означає переведення ринкової інформації в конкретні рішення щодо складу асортименту, що дозволяє задовольнити запити споживачів і забезпечити прибутковість компанії. Завдяки ефективному управлінню компанії можуть не тільки адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й формувати стабільний попит на свою продукцію. Це досягається шляхом аналізу ринку, раціонального використання ресурсів і дотримання стратегічних принципів організації.

1.2. Методи управління товарним асортиментом підприємства

Ефективне управління товарним асортиментом вимагає детального аналізу, який дозволить вам приймати обґрунтовані рішення щодо формування, оптимізації або оновлення асортименту. Залежно від поставленої задачі та особливостей підприємства використовуються різні аналітичні методи, які поділяються на кількісні, якісні та змішані.

Кількісні методи базуються на обробці числових даних і можуть дати точні результати для оцінки достовірності діапазону. Якісні методи спрямовані на оцінку нематеріальних аспектів асортименту продукції, таких як задоволеність клієнтів, ринкові тенденції та позиціонування. Змішана методологія поєднує в собі кількісні та якісні підходи для більш повної оцінки вашого асортименту.

Основні методи аналізу ефективності управління асортиментом представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні методи аналізу ефективності управління товарним асортиментом бізнес-організації

Група методів	Метод	Характеристика
Кількісні методи аналізу	ABC-аналіз	Цей метод дозволяє визначити найбільш прибуткові продукти (група А), найменш прибуткові продукти (група Б) і найменш прибуткові продукти (група С). Основою аналізу є принцип Парето. 20% продуктів зазвичай приносять 80% прибутку. Після класифікації продуктів компанія може зосередитися на основних продуктах, які приносять основний дохід. [19, с. 108]
	XYZ-аналіз	Використовується для оцінки стабільності попиту на продукт. Товар класифікується наступним чином: Х – стабільний попит. Y – попит коливається. Z – попит нерегулярний і його важко передбачити. Аналіз XYZ часто поєднується з аналізом ABC для створення гібридної стратегії [21, с. 403]
	Аналіз життєвого циклу товару (PLC)	Дозволяє оцінити, на якому етапі життєвого циклу (введення на ринок, зростання, насичення чи спад) знаходиться кожен товар. На основі цього приймається рішення про оновлення асортименту або виключення збиткових позицій [22, с. 64]
	Метод маржинального аналізу	Допомагає визначити рентабельність кожної товарної одиниці шляхом оцінки співвідношення доходів і витрат. Це допомагає визначити, які товари слід залишити у вашому асортименті, а які варто замінити на більш прибуткові [23, с. 82]
	Аналіз сезонності	Метод дозволяє компанії оцінити, як змінюється попит на продукт у різні пори року або протягом певного періоду часу. Використовується для планування запасів і маркетингової діяльності [24]

Продовження Таблиці 1.2

Якісні методи аналізу	SWOT-аналіз	Оцінка сильних та слабких сторін продуктової лінії (внутрішні фактори) та аналіз ринкових можливостей та загроз (зовнішні фактори). Це допомагає ідентифікувати продукти, які мають конкурентну перевагу, і визначити, які позиції потрібно покращити або замінити.[25, с. 71]
	Портфельний аналіз (матриця BCG)	Використовується для оцінки товарних асортиментів за двома критеріями: частка ринку і темп зростання. Продукти поділяються на чотири групи. «Зірка» (висока частка ринку, швидке зростання), «Дійна корова» (стабільний дохід, низьке зростання), «Знак питання» (високе зростання, низька частка ринку), «Собака» (низька частка ринку, низьке зростання) [26, с. 10]
	Аналіз конкуренто-спроможності	Порівняння лінійки продуктів із лінійкою конкурентів щодо якості, ціни, функціональності та унікальності. Метод допомагає визначити ринкові ніші, які можна заповнити новими продуктами [27, с. 39]
	Оцінка відповідності ринковим трендам	Вивчення основних споживчих уподобань в поточний період часу, виявлення модних тенденцій, нових технологічних та культурних змін в попиті. Використовується компаніями для адаптації асортименту сучасним вимогам на ринку [28, с. 79]
Комбіновані методи аналізу	Метод декомпозиції	Розділення асортименту на складові (категорії, групи, товари) і аналіз кожної з них окремо. Використовується компаніями для більш глибокого розуміння рівня ефективності кожного із наявних сегментів в представленому асортименті [29, с. 215]
	PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy)	Досліджує зв'язок між асортиментною стратегією та фінансовими результатами. Дозволяє виявити, які фактори (рівень інвестицій, якість товарів, ціна тощо) найбільше впливають на рентабельність асортименту [30]
	Аналіз лояльності клієнтів (Customer Value Analysis)	Вивчає, які товари асортименту сприяють утриманню клієнтів та підвищенню їхньої лояльності. Інтегрує відгуки споживачів, дані про повторні покупки та NPS (індекс лояльності) [31]

Джерело: систематизовано автором за [19-31]

Вибір методів управління товарним асортиментом залежить насамперед від рівня управління – стратегічного чи тактичного. Стратегічний рівень передбачає ухвалення рішень щодо вибору стратегії управління асортиментом відповідно до ринкових умов. Тактичний рівень зосереджується на виборі конкретних позицій асортименту на основі аналізу попиту та економічних показників кожної товарної одиниці. Відповідно, для кожного підрозділу підприємства необхідно обирати відповідний метод управління асортиментом. На основі класифікації методів управління асортиментом формується їхня типологія [46, с. 129].

До стратегічних методів управління товарним асортиментом відносять наступні групи: методи аналізу ринкової ситуації; методи формування асортиментної стратегії; методи оптимізації управління асортиментом.

Розглянемо групу методів оптимізації управління асортиментною стратегією. Основне завдання цих методів – удосконалення товарного портфеля з урахуванням не лише зовнішнього середовища та стратегічних цілей підприємства, а й його ресурсів і можливостей. До цієї групи належать такі моделі: матриця BCG, модель A.D. Little, Hofer / Schendel, GE / McKinsey, Shell / DPM.

У межах цих моделей продуктові портфелі представлені як неоднорідні групи товарів. Деякі з них можуть стати джерелами майбутнього зростання компанії, але потребують додаткових інвестицій. Інші групи забезпечують стабільний розвиток компанії і є джерелами фінансування. Треті – менш перспективні як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Водночас, незважаючи на їхні переваги, ці моделі мають і певні недоліки. Обмеження матриці BCG та необхідність врахування більшої кількості критеріїв ринкової привабливості й конкурентних позицій компанії призводять до суб'єктивності у виборі факторів, визначенні їхньої ваги та оцінок. Замість об'єктивних даних часто використовуються інтуїтивні або «політичні» оцінки.

Говорячи про групу стратегічних методів управління асортиментом, можна виокремити основні проблеми, що виникають при їхньому застосуванні:

1. Необхідність точного визначення меж ринків, у яких конкурують окремі продуктові лінії компанії. Неточне визначення меж може призвести до неправильного прогнозування ринкових тенденцій та неясного розуміння конкурентних переваг і перспектив розвитку товарних ліній.

2. Важливим є об'єктивне оцінювання факторів, яке має відповідати їхньому реальному впливу, а не лише зручності їхнього вимірювання та аналізу.

3. Використання цих методів має бути комплексним і відповідати сфері їх застосування, враховуючи взаємозв'язки між інструментами аналізу.

Далі розглянемо тактичні методи управління асортиментом підприємства. Вони поділяються на три основні групи: методи визначення попиту, методи економічного аналізу асортименту та методи розробки плану продажів.

Для оцінки попиту на продукцію застосовуються методи дослідження споживчих намірів, експертні та статистичні методи [46, с. 129].

Розглядаючи цю групу методів, можна зазначити, що статистичні методи прогнозування є найкращими у разі наявності великого обсягу даних та відсутності значних коливань у майбутньому. Якщо ж обсяги продажів зазнали суттєвих змін упродовж останніх років, доцільніше використовувати методи дослідження споживчих намірів та експертні методи. Вибір методу оцінки попиту також залежить від стадії життєвого циклу товару та можливостей збору даних. Підвищити точність прогнозу можна шляхом комплексного використання різних методів [46, с. 130].

До групи методів економічного аналізу асортименту входять такі інструменти, як АВС-аналіз, XYZ-аналіз, матриця «Маркон», метод Дібба-Сімкіна тощо. Аналіз економічних методів оцінки асортименту свідчить про необхідність врахування цілого комплексу показників ефективності. Склад цих показників та їхній вплив на кінцеву оцінку змінюються залежно від особливостей асортименту, специфіки підприємства та поточних ринкових умов. Тому розроблені науковцями методики слід не тільки обирати, а й адаптувати відповідно до реальної ситуації на конкретному підприємстві [46, с. 130].

Говорячи про групу тактичних методів, важливо зазначити необхідність поєднання статистичних та експертних методів аналізу. Статистичні методи, що базуються на великому масиві даних за попередні періоди, дозволяють досягти високої точності планування, але їх ефективність залежить від стабільності та доступності даних. Умови нестабільності та високої невизначеності можна компенсувати використанням експертних методів, які демонструють високу ефективність у динамічних ринкових умовах [46, с. 130].

Представлений перелік методів аналізу управління товарним асортиментом дозволить бізнес-організаціям приймати зважені рішення та оптимізувати свій продуктовий портфель. Кількісні методи допомагають оцінити фінансову ефективність, тоді як якісні методи допомагають урахувати нематеріальні аспекти, а комбінований підхід дозволяє провести комплексний аналіз. Використання комбінації цих методів допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними, адаптуватися до змін ринку та задовольняти потреби клієнтів.

1.3. Сучасні підходи вдосконалення товарного асортименту підприємства

Сьогоднішнє бізнес-середовище, що характеризується швидкою зміною споживчих смаків, жорсткою конкуренцією та технологічним прогресом, змушує компанії застосовувати інноваційні та нетрадиційні підходи до управління своїми товарними лініями. Такий підхід не тільки дозволяє адаптуватися до змін, але й дає конкурентну перевагу, надаючи унікальні рішення, які відповідають вимогам ринку.

Нестандартний метод управління асортиментом продукції передбачає використання нестандартних стратегій і процедур для розробки, оновлення та оптимізації асортименту продукції. Це креативні підходи до сегментації,

впровадження сучасних технологій, персоналізація продукту, використання нестандартних каналів збуту [32, с. 197].

Таким чином, одним з нетипових підходів до управління асортиментом є динамічне управління асортиментом за допомогою штучного інтелекту (AI), який використовує алгоритми машинного навчання для аналізу великих обсягів даних про поведінку споживачів і прогнозування попиту. Штучний інтелект можна використовувати для автоматичної адаптації асортименту продукції до змін купівельних уподобань, сезонності та регіональних особливостей. Наприклад, платформи електронної комерції (наприклад, Amazon) постійно оновлюють свої пропозиції продуктів на основі аналізу минулої історії покупок клієнтів [32, с. 198].

Іншим сучасним підходом до управління асортиментом продукції організації є пропозиція товарів «на замовлення». Сьогодні все більше і більше компаній пропонують своїм клієнтам можливість налаштувати продукти відповідно до їхніх індивідуальних потреб. Наприклад, бренд Nike дозволяє створювати індивідуальні моделі взуття, забезпечуючи споживачам унікальний досвід. Це не тільки сприяє підвищенню лояльності клієнтів, але й дозволяє компаніям більш ефективно управляти обсягами виробництва [34, с. 13].

Мікроасортимент для вузьких сегментів ринку обслуговує вузькі споживчі ніші, створюючи обмежений, але вузькоспеціалізований асортимент. Наприклад, виробники органічних продуктів орієнтують свою продукцію лише на споживачів, які цінують екологічну обізнаність та здоровий спосіб життя [34, с. 14].

Випуск серій товару Pop-Up має на меті продемонструвати тимчасові продукти та концепції обмеженого випуску. Такий підхід сприяє створенню ефекту дефіциту, який стимулює імпульсивні покупки. Наприклад, косметичні бренди часто випускають обмежену кількість продуктів, які доступні лише протягом короткого періоду часу [35].

Сучасні компанії часто керують асортиментом своїх продуктів за допомогою таких підходів, як створення своїх пропозицій на основі тенденцій у соціальних мережах. Компанії активно стежать за трендами в соціальних мережах

і розробляють лінійки товарів на основі популярних трендів. Наприклад, в індустрії моди бренди використовують TikTok як платформу для виявлення популярних трендів і швидкого виведення відповідних продуктів на ринок [37].

Модульний асортимент заснований на застосуванні концепції модульності, коли продукти створюються як частини, які можна поєднувати різними способами. Наприклад, такі меблеві компанії, як IKEA, пропонують меблеві системи, які дозволяють споживачам створювати власні індивідуальні конфігурації. Асортимент циклічної продукції передбачає впровадження продуктів, які можна переробляти, переробляти та повторно використовувати. Такий підхід відповідає концепціям сталого розвитку та екологічної свідомості споживачів. Наприклад, такі бренди одягу, як Patagonia, приймають використаний одяг для ремонту та переробки [37].

Основні підходи до вдосконалення товарного асортименту згрупуємо у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Сучасні підходи удосконалення товарного асортименту

Підхід	Характеристика
Інноваційний підхід	Розробка нових продуктів на основі сучасних технологій та змін у споживчих уподобаннях. Використання концепції відкритих інновацій (Open Innovation) для залучення ідей від партнерів та клієнтів. Впровадження технологій Industry 4.0 (автоматизація, штучний інтелект, IoT) для створення розумних продуктів.
Маркетинговий підхід	Глибокий аналіз ринку та споживчих потреб за допомогою Big Data та штучного інтелекту. Персоналізація асортименту відповідно до поведінки покупців (рекомендаційні системи, CRM-аналітика). Використання концепції Customer-Centricity – орієнтація на потреби клієнта у всіх аспектах формування товарного портфеля.
Екологічний (sustainable) підхід	Виробництво екологічно чистих товарів та мінімізація відходів. Використання циркулярної економіки: вторинне використання матеріалів, мінімізація упаковки. Впровадження сертифікації (ISO 14001, FSC) для підтвердження екологічних стандартів продукції.
Гнучкий (Agile) підхід	Швидка адаптація товарного асортименту до змін ринку через короткі цикли оновлення продукції. Використання методологій Agile та Scrum для управління розробкою нових продуктів. Залучення споживачів до тестування нових товарів та врахування їхнього зворотного зв'язку.
Стратегічний підхід	Використання матриці Ансоффа (ринкове проникнення, розвиток продукту, диверсифікація, розширення ринку) для управління асортиментом. Оптимізація портфеля товарів за допомогою матриці BCG (аналіз «зірок», «дійних корів», «собак» та «труднощів»). Диверсифікація товарного асортименту для зниження ризиків залежності від одного сегмента ринку.
Цифровий підхід	Використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та персоналізації товарного асортименту. Запровадження омніканальних продажів (інтеграція онлайн- та офлайн-торгівлі). Використання доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR) для презентації продукції.

Джерело: систематизовано автором за [47; 48]

Гейміфікація управління асортиментом базується на наданні споживачам інтерактивного досвіду шляхом впровадження елементів гри. Наприклад, компанії можуть запропонувати клієнтам можливість вибрати нові продукти для свого модельного ряду за допомогою онлайн-опитувань або конкурсів [39].

Цифрове виробництво, або Industry 4.0, – це концепція, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти виробничих процесів. Вона базується на використанні штучного інтелекту (AI), Інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data), хмарних технологій, роботизації та автоматизації для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств [46, с. 25].

Інтернет речей (IoT) – це мережа взаємопов'язаних пристроїв, які обмінюються даними через Інтернет без прямої участі людини. До таких пристроїв можна віднести біометричні сканери, високошвидкісні бездротові мережі, системи відстеження вантажів і логістичних процесів, а також інтелектуальні системи безпеки для житлових будинків.

Штучний інтелект (AI) – це технологія, яка дозволяє комп'ютерним системам і роботизованим пристроям виконувати завдання, що зазвичай потребують людського інтелекту. Серед прикладів використання: голосові помічники, автоматизовані виробничі роботи, чат-боти для маркетингових комунікацій та платформи для внутрішнього обміну повідомленнями між співробітниками.

Хмарні обчислення – модель доступу до цифрових ресурсів, яка дозволяє компаніям використовувати програмне забезпечення, сховища даних, мережеві сервіси та інші IT-інфраструктури через Інтернет без необхідності їхнього фізичного розміщення або управління. Це забезпечує ефективне використання ресурсів без потреби у постійній підтримці з боку постачальника.

«Розумні» фабрики – сучасні високотехнологічні виробничі підприємства, що інтегрують аналітичні системи, робототехніку та штучний інтелект для автоматизованого управління процесами. Вони здатні працювати автономно, самостійно оптимізуючи робочі процеси та вносячи коригування без втручання людини. Такі фабрики є ключовим досягненням Індустрії 4.0. [47, с. 26].

Впровадження цих підходів дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринку, підвищувати ефективність управління асортиментом та задовольняти потреби споживачів на високому рівні.

Нестандартний підхід в управлінні товарним асортиментом є відповіддю на виклики сучасного ринку. Використання персоналізації, модульності, гейміфікації або аналізу трендів у соціальних мережах дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін і відповідати індивідуальним вимогам споживачів. Такий підхід не тільки зміцнить позиції компанії, але й сприятиме її довгостроковому розвитку в глобальній конкуренції.

Таким чином, факторів, які впливають на контроль асортименту продукції, досить багато й вони різноманітні. Для ефективної роботи компанії необхідно систематично аналізувати як зовнішнє середовище, так і внутрішні можливості. Аналітичні методи управління товарним асортиментом дозволяють компаніям приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати свій продуктовий портфель. Кількісні методи допомагають оцінити фінансову ефективність, у той час як якісні методи допомагають враховувати нематеріальні аспекти, а комбінований підхід дозволяє провести комплексний аналіз. Використання комбінації цих методів допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними, адаптуватися до змін ринку та задовольняти потреби клієнтів. Лише збалансований підхід, який враховує ці аспекти, може призвести до створення асортименту продукції, який відповідає потребам споживачів, сприяє прибутковості компанії та підвищує її конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «МЕРКУРІЙ»

2.1. Діагностика системи управління товарним асортиментом ТОВ ІСФ «Меркурій»

ТОВ «ІСФ «Меркурій» – один із лідерів у виробництві льодяників в Україні. Компанія, заснована у 1990 році, має приватну форму власності та функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса підприємства: Черкаська область, с. Балаклея, вул. Миру, 58.

Фабрика випускає продукцію під брендом «Roks» і спеціалізується на виробництві льодяників на паличці, пропонуючи широкий асортимент форм і смаків, включаючи сезонні, тематичні серії та ексклюзивні замовлення. Виробництво льодяників користуються попитом як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

Стратегічні цілі підприємства зосереджені на розширенні ринків збуту, збільшенні виробничих потужностей, впровадженні інноваційних технологій та забезпеченні високих стандартів якості. Відповідно до Статуту компанії від 11 грудня 2015 року, ТОВ «ІСФ Меркурій» активно розвиває експортний напрямок, впроваджує екологічні матеріали та адаптується до сучасних стандартів безпеки та якості [40].

Асортимент продукції фабрики налічує понад 170 найменувань, серед яких особливе місце займають вироби ручної роботи, що надає їм унікальності та робить їх особливо цінними для споживачів.

Основні категорії кондитерської продукції ТОВ «ІСФ Меркурій» включають:

1) класичні льодяники на паличці: («Фрукта-Мікс»: асорті фруктових смаків, виготовлені з натуральних інгредієнтів., «Мікро Мікс»: дрібні льодяники з різноманітними смаками, зручні для споживання;

2) асорті та тематичні набори («Веселка асорті»: яскраве поєднання різнокольорових льодяників з різними смаками, «Lollynames»: льодяники з іменами або написами, ідеальні для подарунків;

3) льодяники ручної роботи («Троянда»: вишукані льодяники у формі троянд, створені вручну майстрами, «Ланч»: унікальні льодяники з оригінальними смаками та дизайном.

4) спеціальні серії («Fresh Drops»: освіжаючі льодяники без цукру, виготовлені на основі цукрозамінників, таких як сорбіт та ізомальт, «Новорічний настрій»: сезонна продукція з тематичним оформленням та смаками, присвячена святам [41].

Можна надати такі характеристики товарного асортименту кондитерської фабрики «Меркурій», представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристики товарного асортименту кондитерської фабрики «Меркурій»

Товарна група асортименту	Ширина асортименту	Глибина асортименту, кількість позицій
Класичні льодяники на паличці	Плоска карамель з малюнками	13
	Кулька на паличці	30
	Фігурна до 50 г	38
	Фігурна 50 г і більше	82
Асорті та тематичні набори	Асорті карамелі плоске	26
	Фрукта	5
Льодяники ручної роботи	Фігурна подарункова	4
Спеціальні серії	Соломка	4
	Посох	12
	Карамель без цукру	2
	Карамель «Пустушка»	2

Джерело: сформовано згідно [41]

Таким чином, можна зробити висновок про те, що основними позиціями товарного асортименту кондитерської фабрики «Меркурій» є льодяники на паличці, асортимент яких є значним – на початок 2025 року 163 найменування. Слід зазначити, що компанія постійно поповнює асортимент новими видами. Так, за останній рік було розроблено нову пропозицію – льодяники з українською символікою (патріотичні).

Динаміка виробництва товарної продукції ТОВ «ІСФ Меркурій» у розрізі асортиментних груп товарів представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка виробництва товарної продукції ТОВ «ІСФ Меркурій» у розрізі асортиментних груп товарів протягом 2021-2023 років

Найменування	Вироблено продукції в натуральному виразі, кг			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	2021	2022	2023	Абсолютне, +/-	Відносне, %	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Фігурна карамель	13473,8	18007,0	22612,9	4533,2	33,6	4605,9	25,6
Кулька на паличці	1500,1	1850,6	3184,6	350,5	23,4	1334,0	72,1
Плоска карамель з малюнками	18296,5	23511,8	22852,1	5215,4	28,5	-659,7	-2,8
Плоска карамель без малюнків	23623,5	29143,0	35294,3	5519,5	23,4	6151,4	21,1
Асорті карамелі плоске	8886,6	12424,7	14330,7	3538,0	39,8	1906,0	15,3
Карамель «Пустушка»	795,6	1030,6	1372,3	235,0	29,5	341,8	33,2
Карамель без цукру	10113,0	11436,2	12404,2	1323,2	13,1	968,0	8,5
Асорті карамелі на паличці	10585,5	12732,2	17357,0	2146,8	20,3	4624,8	36,3
Разом	87274,5	110136,1	129408,1	22861,6	26,2	19272,0	17,5

Джерело: сформовано за звітністю підприємства

Як видно із таблиці 2.2, загальний обсяг виробництва зріс з 87 274,5 кг у 2021 році до 129 408,1 кг у 2023 році, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. У 2022 році приріст склав 26,2%, а в 2023 році 17,5%, що демонструє стабільне зростання, хоч і з певним уповільненням.

За показником обсягу виробництва фігурна карамель демонструє стабільне зростання: у 2022 році на 33,6%, у 2023 році на 25,6%. Кулька на паличці має найвищі темпи зростання у 2023 році – 72,1%, що може свідчити про зростання попиту на цей вид продукції. Асорті карамелі на паличці також значно зросло в 2023 році на 36,3% після підйому на 20,3% у 2022 році.

Плоска карамель з малюнками після зростання у 2022 році на 28,5% у 2023 році знизила виробництво на 2,8% (-659,7 кг). Це може свідчити про скорочення попиту або зміну асортиментної політики. Карамель без цукру демонструє найповільніші темпи зростання – 13,1% у 2022 році та 8,5% у 2023 році, що може свідчити про певну стабілізацію попиту.

Отже, загальна динаміка виробництва позитивна, що говорить про розширення виробничих можливостей і зростання ринку збуту. Найперспективніші групи – кулька на паличці, асорті карамелі на паличці та фігурна карамель. Плоска карамель з малюнками показала спад у 2023 році, що може свідчити про необхідність перегляду маркетингової стратегії для цієї групи. Варто приділити увагу карамелі без цукру, оскільки її темпи зростання сповільнюються, можливо, через обмежений попит.

Зміни структури асортименту товарної продукції ТОВ «ІСФ Меркурій» представлені в таблиці 2.3.

Представлений у таблиці 2.3 аналіз свідчить що загальний обсяг виробництва у вартісному виразі зріс із 74 793,43 тис. грн у 2021 році до 107 074,21 тис. грн у 2023 році, що свідчить про розширення виробництва та зростання попиту. Проте у 2022 році спостерігалось зниження обсягів до 67 067,69 тис. грн, що може бути наслідком економічних чинників або змін у попиті.

Таблиця 2.3 - Динаміка структури асортименту товарної продукції ТОВ «ІСФ Меркурій» протягом 2021-2023 років

Найменування	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.			Структура асортименту, %			Відхилення	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Фігурна карамель	37408,06	34995,73	47238,66	50,02	52,18	44,12	2,16	-8,06
Кулька на паличці	12330,25	10647,79	13454,45	16,49	15,88	12,57	-0,61	-3,31
Плоска карамель з малюнками	5582,94	5022,02	10579,97	7,46	7,49	9,88	0,02	2,39
Плоска карамель без малюнків	2899,49	2503,89	8606,30	3,88	3,73	8,04	-0,14	4,30
Асорті карамелі плоске	1364,36	1335,26	8268,20	1,82	1,99	7,72	0,17	5,73
Карамель «Пустушка»	2108,11	1911,53	8205,46	2,82	2,85	7,66	0,03	4,81
Карамель без цукру	7512,26	5946,63	6361,24	10,04	8,87	5,94	-1,18	-2,93
Асорті карамелі на паличці	5587,97	4704,85	4359,94	7,47	7,02	4,07	-0,46	-2,94
Разом	74793,43	67067,69	107074,21	100,00	100,00	100,00	-	-

Джерело: сформовано за звітністю підприємства

Прослідковуються наступні структурні зміни в асортименті: фігурна карамель, яка займала понад 50% у 2021-2022 роках, у 2023 році знизила частку до 44,12% (-8,06%), незважаючи на загальне зростання вартості виробництва. Плоска карамель без малюнків значно збільшила свою частку з 3,73% у 2022 році до 8,04% у 2023 році (+4,30%), що свідчить про зростання попиту. Асорті карамелі плоске та Карамель «Пустушка» різко зросли у 2023 році (на 5,73% та 4,81% відповідно), що вказує на позитивну динаміку цих груп продукції.

Прослідковується також зниження частки окремих категорій: кулька на паличці скоротилася з 16,49% у 2021 році до 12,57% у 2023 році (-3,31%), що

може свідчити про втрату попиту або зміну асортиментної політики; карамель без цукру демонструє поступове скорочення (з 10,04% у 2021 до 5,94% у 2023, - 2,93%), що може свідчити про обмежену зацікавленість споживачів у цьому сегменті; асорті карамелі на паличці зменшила частку з 7,47% у 2021 році до 4,07% у 2023 році, що вказує на зменшення виробництва або попиту.

Отже, фабриці необхідно зробити фокус на зростаючі категорії: плоска карамель без малюнків, асорті карамелі плоске та карамель «Пустушка» демонструють позитивну динаміку, тому варто розширити їх виробництво та маркетингову підтримку. Також слід переглянути асортименту стратегію для наступних категорій: кулька на паличці, карамель без цукру та асорті карамелі на паличці – можливе оновлення рецептури чи рекламних кампаній.

Фігурна карамель залишається основною категорією, але її частка поступово зменшується, що вимагає оптимізації виробництва або введення нових смакових варіацій. Загалом підприємство демонструє стійке зростання у 2023 році після спаду у 2022 році, що свідчить про ефективну адаптацію до змін ринку.

Розподіл асортименту товарної продукції ТОВ «ІСФ Меркурій» за групами А, В, С наведений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - АВС-аналіз асортименту товарної продукції ТОВ «ІСФ Меркурій»

Найменування	Вироблено продукції у 2023 році, тис. грн.	Частка, %	Частка з накопиченням, %	Група АВС
Фігурна карамель	47238,66	44,12	44,12	А
Кулька на паличці	13454,45	12,57	56,68	
Плоска карамель з малюнками	10579,97	9,88	66,56	
Плоска карамель без малюнків	8606,30	8,04	74,60	
Асорті карамелі плоске	8268,20	7,72	82,32	В
Карамель «Пустушка»	8205,46	7,66	89,99	
Карамель без цукру	6361,24	5,94	95,93	
Асорті карамелі на паличці	4359,94	4,07	100,00	С
Всього	107074,21	100	-	-

За даними, наведеними у табл. 2.4, можна зробити певні висновки. По-перше, основний обсяг виробленої продукції (74,60%) припадає на групу А – її необхідно утримувати та розвивати. Група В (21,33%) – потенційно може збільшити свою частку при правильному стимулюванні. Група С (4,07%) – має низьку значущість, варто переглянути стратегію її виробництва та реалізації.

Наступним кроком є проведення XYZ-аналізу, який базується на табл. 2.5 і табл. 2.6.

Таблиця 2.5 - Вихідні дані для XYZ-аналізу асортименту товарної продукції ТОВ «ІСФ Меркурій»

Найменування	Обсяги виробленої продукції у 2023 році, тис. грн.				Загальний обсяг за рік, тис. грн.	Середній обсяг за квартал, тис. грн.
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал		
Фігурна карамель	12250,00	12405,00	11119,96	11463,70	47238,66	11809,67
Кулька на паличці	2800,21	3559,14	2505,40	4589,70	13454,45	3363,61
Плоска карамель з малюнками	2360,12	2545,14	3256,18	2418,53	10579,97	2644,99
Плоска карамель без малюнків	2660,11	2060,81	2250,10	1635,28	8606,30	2151,58
Асорті карамелі плоске	1560,40	1890,45	2456,10	2361,25	8268,20	2067,05
Карамель «Пустушка»	1741,22	1654,23	2789,62	2020,39	8205,46	2051,36
Карамель без цукру	1263,40	1560,45	1860,44	1676,95	6361,24	1590,31
Асорті карамелі на паличці	890,44	1150,23	1056,36	1262,91	4359,94	1089,98
Всього	25525,90	26825,45	27294,16	27428,71	107074,22	26768,55

Джерело: сформовано за звітністю підприємства

Як видно із таблиці 2.5, найбільший внесок у загальний обсяг продукції має «Фігурна карамель» (47238,66 тис. грн), її середнє квартальне виробництво – 11809,67 тис. грн. Найменші обсяги виробництва у «Асорті карамелі на паличці» (4359,94 тис. грн), її середнє квартальне значення – 1089,98 тис. грн. Найвищий обсяг виробництва припадає на 2 квартал (32 825,45 тис. грн), а найнижчий – на 1 квартал (23 525,90 тис. грн), що може свідчити про сезонність попиту.

Для того, щоб зрозуміти, як розміщена товарна група серед вищенаведених відносно групи Х, Y або Z, звернемося до табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - XYZ-аналіз асортименту товарної продукції ТОВ «ІСФ Меркурій»

Найменування	$(x_1 - \bar{x})^2$	$(x_2 - \bar{x})^2$	$(x_3 - \bar{x})^2$	$(x_4 - \bar{x})^2$	Середньоквадратичне відхилення	Коеф. варіації	Група XYZ-аналізу
Фігурна карамель	193894,91	354423,76	475692,99	119691,78	617,44	5,23	X
Кулька на паличці	317421,81	38231,20	736527,84	1503291,78	930,14	27,65	Z
Плоска карамель з малюнками	81152,06	9970,42	373550,77	51285,04	414,71	15,68	Y
Плоска карамель без малюнків	258606,83	8238,47	9706,98	266561,56	425,49	19,78	Y
Асорті карамелі плоске	256695,24	31187,91	151359,12	86553,05	418,65	20,25	Y
Карамель «Пустушка»	96189,30	157715,41	545021,92	959,39	516,36	25,17	Z
Карамель без цукру	106869,49	891,56	72970,76	7506,66	250,49	15,75	Y
Асорті карамелі на паличці	39817,81	3629,58	1130,57	29903,40	157,57	14,46	Y

Джерело: сформовано за звітністю підприємства

За результатами табл. 2.6 можна зробити певні висновки. XYZ-аналіз поділяє асортимент на три групи залежно від стабільності попиту та варіації виробництва:

1. Група X (найстабільніші показники, низька варіабельність): до цієї групи належить лише фігурна карамель, що має найнижчий коефіцієнт варіації (5,23%). Це означає, що його обсяги виробництва є передбачуваними та стабільними.

2. Група Y (помірна стабільність, середня варіабельність): сюди входять плоска карамель з малюнками (15,68%), плоска карамель без малюнків (19,78%),

асорті карамелі плоске (20,25%) та карамель без цукру (15,75%). Їхні обсяги виробництва можуть мати коливання, але загалом є відносно стабільними.

3. Група Z (найменш стабільні, висока варіабельність): до цієї групи відносяться кулька на паличці (27,65%) та карамель «Пустушка» (25,17%). Вони мають значну нестабільність обсягів виробництва, що ускладнює їх прогнозування.

Таким чином, Фігурна карамель залишається найбільш стабільним продуктом, на який варто орієнтувати основні маркетингові та виробничі стратегії. Карамель «Пустушка» та асорті карамелі плоске мають нерівномірний попит, що може бути пов'язано із сезонністю або промо-акціями – варто оптимізувати їх виробництво під пік продажів. Кулька на паличці та плоска карамель із малюнками мають помірні сезонні коливання, тому їх можна активно просувати у відповідні періоди року.

Отже, на основі вищенаведених табл. 2.4 і табл. 2.6 можемо провести повноцінний ABC-XYZ-аналіз асортименту товарної продукції ТОВ «ІСФ Меркурій» (табл. 2.7).

ABC-XYZ аналіз продукції		Обсяг товарної продукції		
		Високодохідний	Нейтральний	Низькодохідний
Стабільність виробництва та реалізації	Лояльна	AХ «Дійні корови» Фігурна карамель	BХ «Знаки запитання»	CХ «Мурахи»
	Нейтральна	AУ «Знаки запитання» Плоска карамель з малюнками Плоска карамель без малюнків	BУ «Знаки запитання» Асорті карамелі плоске Карамель без цукру	CУ «Знаки запитання» Асорті карамелі на паличці
	Проблемна	AZ «Зірки» Кулька на паличці	BZ «Знаки запитання» Карамель «Пустушка»	CZ «Собаки»

Таблиця 2.7 - Підсумкова матриця ABC-XYZ-аналізу асортименту товарної продукції ТОВ «ІСФ Меркурій»

Джерело: сформовано за звітністю підприємства

Згідно підсумкової матриці, що продемонстрована на табл. 2.7, можна зробити певний перелік висновків, зокрема: фігурна карамель найбільш стабільний і прибутковий продукт, який має лояльний попит. Вона є ключовою для підтримки фінансової стабільності компанії. Плоска карамель без малюнків приносить дохід, але має середню стабільність реалізації. Дану товарну групу варто розвивати та аналізувати потенціал збільшення попиту. Плоска карамель із малюнками та сорті карамелі має середню стабільність, але нейтральний рівень доходу. Варто оцінити їх можливості підвищення рентабельності. Асорті карамелі на паличці має високу стабільність реалізації, але низьку прибутковість. Це означає, що продукт є затребуваним, проте його маржинальність може бути низькою

Керуючись результатами проведення комплексного ABC-XYZ-аналізу побудуємо загальну підсумкову матрицю (табл. 2.8).

ABC-XYZ аналіз продукції		Дохідність			
		Високодохідний	Нейтральний	Низькодохідний	Підсумок, кількість посередників
Лояльність посередника	Лояльний	1 (12,5%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (12,5%)
	Нейтральний	2 (25%)	2 (25%)	1 (12,5%)	5 (62,5%)
	Проблемний	1 (12,5%)	1 (12,5%)	0 (0%)	2 (25%)
	Підсумок, кількість посередників	5 (62,5%)	3 (37,5%)	1 (12,5%)	8 (100%)

Таблиця 2.8 - Підсумкова матриця ABC-XYZ-аналізу асортименту товарної продукції ТОВ «ІСФ Меркурій»

Джерело: сформовано за звітністю підприємства

Провівши аналіз даних, що окреслені на табл. 2.8, можна сформулювати два наступні твердження: по-перше, 62,5% товарної продукції ТОВ «ІСФ Меркурій» є високодохідними, і лише 37,5 % нейтральними та низькодохідними.

Таким чином, компанії варто розвивати товарний асортимент групи АХ, та контролювати Z-групу, оскільки вона створює ризики.

2.2. Розроблення заходів з удосконалення управління товарним асортиментом компанії

Сучасний ринок вимагає від бізнес-організацій не лише відповідності запитам споживачів, але й здатності передбачати зміни, оперативно реагувати на виклики та максимально ефективно використовувати власний внутрішній потенціал.

Для досягнення стійкого зростання компанії мають систематично діагностувати свої сильні та слабкі сторони, а також визначати перспективи та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі. SWOT-аналіз займає особливе місце. Цей метод є фундаментальним інструментом, що дозволяє наглядно відобразити поточний стан справ у компанії й визначити перспективи та напрямки для майбутнього розвитку [41] (Додаток А).

Результати проведеного SWOT-аналізу ТОВ «ІСФ Меркурій» демонструють збалансоване поєднання сильних сторін і можливостей, що створюють підґрунтя для довгострокового розвитку компанії. Серед ключових переваг можна виділити високу якість продукції, розвинений експортний потенціал та сильний бренд. Це дозволяє компанії успішно конкурувати на внутрішньому та міжнародних ринках.

Проте існують і слабкі сторони, які потребують вирішення. Основними викликами є недостатня увага до онлайн-продажів та інфраструктурні труднощі, викликані військовим станом.

Можливості розширення асортименту інноваційної продукції, освоєння нових ринків і розвиток цифрової комерції відкривають перспективи для збільшення частки ринку та доходів компанії. Однак загрози, такі як коливання цін на сировину, регуляторні обмеження та економічна нестабільність, можуть негативно вплинути на подальший розвиток, якщо не впроваджувати проактивні

стратегії, які передбачають наступальний підхід до управління бізнесом, орієнтацію на довгостроковий розвиток, прогнозування можливих ризиків і впровадження інновацій.

Наприклад стратегія диверсифікації продукції передбачає необхідність розширити асортимент, адаптуючи продукцію до нових споживчих трендів (може включати випуск безцукрової лінійки льодяників та натуральних смаколиків (на основі фруктози, стевії), запуск екологічної упаковки (біорозкладні матеріали, мінімізація пластику), виробництво спеціалізованих продуктів (льодяники з вітамінами, енергетичні солодоші) тощо.

Стратегія експансії на міжнародні ринки передбачає розширення географії експорту, зменшення залежності від внутрішнього ринку. Ключовими кроками компанії в цьому напрямку можуть стати зміцнення позицій на ринках ЄС, Близького Сходу та Північної Америки, участь у міжнародних виставках (наприклад, ISM Cologne, SIAL Paris, Anuga), впровадження міжнародних сертифікацій (наприклад, Halal, Kosher, Organic) для виходу на нові ринки, використання локалізованої упаковки та маркетингу для окремих країн.

Стратегія інноваційного розвитку виробництва та автоматизації виробничих процесів направлена на підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат та забезпечення стабільної якості товарів. Для компанії слушно буде провести автоматизацію логістики, контролю запасів, фінансового планування (AI-аналітика), впровадження розумного виробництва (Smart Factory), підключення IoT-рішень для моніторингу процесів, оптимізація енергоспоживання для зменшення операційних витрат та екологічного сліду.

Таким чином, компанії необхідно зосередитися на мінімізації слабких сторін, використанні можливостей і нейтралізації загроз. Це дозволить не лише зберегти поточні позиції, а й забезпечити стабільне зростання в умовах мінливого ринкового середовища.

На основі проведеного аналізу сформовано пропозиції, спрямовані на вирішення виявлених проблем (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Пропозиції по управлінню товарним асортиментом ТОВ «ІСФ Меркурій»

Характеристика пропозиції	Мета впровадження	Необхідні ресурси	Очікувані результати
Оптимізація товарного асортименту	Збільшення виробництва більш рентабельної продукції (плоскої карамелі без малюнків та плоскої карамелі з малюнками)	Одноразові витрати на проведення аналітики 10 000 грн.	Підвищення рентабельності продажів до 22,8%
Впровадження автоматизованої системи управління запасами SAP	Зменшення витрат на управління запасами та мінімізація ризику дефіциту або надлишків сировини	Одноразові витрати – 600 тис. грн., 150 тис. грн. щомісячні витрати	Зниження товарних залишків компанії на 30%, зменшення втрат через псування продукції на 50%, скорочення витрат на персонал складу на 25%, зростання оборотності запасів на 40%
Запуск виробництва органічної та безглютенової продукції	Задоволення зростаючого попиту на органічні продукти та збільшення частки ринку	Одноразові витрати - 700 млн. грн. , щорічні витрати – 8,2 млн. грн.	Щорічний чистий прибуток 2,16 млн. грн.

Джерело: сформовано автором

Матрицю відповідальності для реалізації стратегічних ініціатив представимо у вигляді таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Матриця відповідальності для реалізації пропозицій ТОВ «ІСФ Меркурій»

Функція / Відділ	Оптимізація товарного асортименту	Автоматизована система управління запасами (SAP)	Запуск виробництва органічної та безглютенової продукції
Стратегічне управління	A	A	A
Фінансовий відділ	C	C	C
Відділ маркетингу	R	C	R
Відділ продажів	I	I	C
Відділ ІТ	C	R	C
Логістичний відділ	C	R	C
Виробничий відділ	I	I	R
Відділ досліджень і розробок	I	I	R
Юридичний відділ	C	C	C
HR-відділ	I	I	I

Джерело: сформовано автором

Позначення:

R (Responsible) – відповідальний за виконання завдання.

A (Accountable) – кінцева відповідальність за результат.

C (Consulted) – консультації перед прийняттям рішень.

I (Informed) – інформування про хід процесу.

Діаграми Ганта представлені у додатку Б (рис. Б.1)., (рис. Б.2).

Пропозиція 1: Оптимізація товарного асортименту.

Розробимо економіко-математичну модель управління асортиментом, яка призначена для досягнення встановленого перспективного результату виробничої діяльності, вираженого в кількісній формі; завданням – отримання такого плану випуску продукції, виконання якого забезпечить підприємству найбільший економічний ефект за прийнятим критерієм оптимальності.

За даними таблиці 2.11, можемо проаналізувати ефективність діяльності ТОВ «ІСФ Меркурій» у 2023 році і порівнюємо асортимент випущеної продукції з оптимальним.

Таблиця 2.11 - Показники діяльності ТОВ «ІСФ Меркурій» за 2023 рік

Найменування асортиментної групи	Виробництво, кг	Виручка від виробленої продукції, тис. грн.	Загальні витрати, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.	Рентабельність, %
Фігурна карамель	20190,06	47238,66	38560,40	8678,26	22,51
Кулька на паличці	2843,37	13454,45	12456,70	997,75	8,01
Плоска карамель з малюнками	20403,67	10579,97	7890,60	2689,37	34,08
Плоска карамель без малюнків	31512,80	8606,30	7002,30	1604,00	22,91
Асорті карамелі плоске	12795,23	8268,20	6890,40	1377,80	20,00
Карамель «Пустушка»	1225,31	8205,46	7440,10	765,36	10,29
Карамель без цукру	11075,15	6361,24	5896,30	464,94	7,89
Асорті карамелі на паличці	15497,32	4359,94	3860,70	499,24	12,93
Всього	115542,91	107074,22	89997,50	17076,72	18,97

Джерело: сформовано автором

З таблиці 2.11 видно, що найбільшу рентабельність має виробництво плоскої карамелі з малюнками. Але виробничі потужності підприємства і попит на ринку обмежені, і задача оптимізації має за мету збільшення загальної рентабельності підприємства при існуючих витратах виробництва та виробничих потужностях.

За даними табл. 2.11 можна обчислити наступні показники:

- прибуток по асортиментним групам – 17 076,72 тис. грн.;
- витрати підприємства – 89 997,50 тис. грн.;
- загальна рентабельність асортиментної групи – 18,97 %.

Щоб знайти оптимальний асортимент, тобто той, що дозволив би ТОВ «ІСФ Меркурій» при тих самих витратах виробництва досягти більшого показника прибутку та рентабельності, проведемо аналіз асортименту на оптимальність за допомогою вбудованої функції MS Excel «Пошук рішення».

Цільовою функцією у даному випадку виступатиме функція прибутку, яка прямуватиме до максимального значення:

$$F = x_1 (z_1 - s_0) + x_2 (z_2 - s_2) + \dots + x_n (z_n - s_n) \rightarrow \max \quad (2.1)$$

де $x_{1,n}$ - обсяг виробництва окремої асортиментної групи, шт.

$z_{1,n}$ – ціна однієї одиниці асортиментної групи, тис. грн.;

$s_{0,n}$ – собівартість одиниці асортиментної групи, тис. грн.;

F – загальний прибуток по підприємству, тис. грн.

Система обмежень для оптимізаційної задачі складається з:

1) обмеження витрат виробництва (на існуючому рівні): собівартість оптимальна $\leq 90\,000$ тис. грн.;

2) обмеження за рівнем виробничих потужностей: обсяг виробництва $\leq$ потужності підприємства:

плоска карамель з малюнками $\leq 50\,000$ кг, плоска карамель без малюнків
плоска карамель з малюнками $\leq 40\,000$ кг;

3) обмеження по невід’ємності: обсяг виробництва ≥ 0 ;

4) обмеження по укладеним контрактам: існуючі контракти зобов’язують ТОВ «ІСФ Меркурій» випустити не менше 15 000 кг фігурної карамелі, 2000 кг

кульки на паличці, 10 000 кг плоскої карамелі з малюнками, 15 000 кг плоскої карамелі без малюнків, 5 000 кг асорті карамелі плоскої, 500 кг карамелі «Пустушка», 2000 кг асорті карамелі без цукру та 7800 кг асорті карамелі на паличці.

Оптимальний план виробництва за асортиментом представлений у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Оптимальний план виробництва ТОВ «ІСФ Меркурій»

Найменування асортиментної групи	Оптимальний обсяг виробництва, тонн	Ціна тони продукції, тис. грн.	Собівартість тони продукції, тис. грн.
Фігурна карамель	23183	2,34	1,91
Кулька на паличці	2000	4,73	4,38
Плоска карамель з малюнками	50000	0,52	0,39
Плоска карамель без малюнків	40000	0,27	0,22
Асорті карамелі плоске	5000	0,65	0,54
Карамель «Пустушка»	500	6,70	6,07
Карамель без цукру	2000	0,57	0,53
Асорті карамелі на паличці	7800	0,28	0,25

Джерело: сформовано автором

Дані таблиці 2.12 дають порівняльний аналіз оптимального та дійсного планів виробництва. Судячи з розрахунків, ТОВ «ІСФ Меркурій» у 2023 році спрацювало не достатньо ефективно, використавши лише 88,55% своїх потужностей, у той час як оптимальний план виробництва передбачає їх використання на 100,0%.

Недоотриманий прибуток підприємства становить 3402,00 тис. грн. Різниця між оптимальним та дійсним планами виробництва полягає, насамперед, у більш повному використанні виробничих потужностей, а також у збільшенні виробництва таких асортиментних груп фігурна карамель, плоска карамель з малюнками, плоска карамель без малюнків. Дотримання такої структури виробництва дозволить дістати максимальний прибуток у сумі 20479,0 тис. грн.

Вигляд оптимізаційної моделі представимо на рис. 2.1.

	A	B	C	D	E	F	G	H
	Найменування асортиментної групи	Виробництво, кг.	Ціна одиниці продукції, тис. грн.	Собівартість одиниці продукції, тис. грн.				
1								
2	Фігурна карамель	23183	2,34	1,91				
3	Кулька на паличці	2000	4,73	4,38				
4	Плоска карамель з малюнками	50000	0,52	0,39				
5	Плоска карамель без малюнків	40000	0,27	0,22				
6	Асорті карамелі плоске	5000	0,65	0,54				
7	Карамель «Пустушка»	500	6,70	6,07				
8	Карамель без цукру	2000	0,57	0,53				
9	Асорті карамелі на паличці	7800	0,28	0,25				
10								
11	F	20479,0						
12	Собівартість оптимальна		90000	90000,0			22,8	Нова рентабельність, %
13	Обсяг виробництва		1					
14	Фігурна карамель	15000						
15	Кулька на паличці	2000						
16	Плоска карамель з малюнками	10000						
17	Плоска карамель без малюнків	15000						
18	Асорті карамелі плоске	5000						
19	Карамель «Пустушка»	500						
20	Карамель без цукру	2000						
21	Асорті карамелі на паличці	7800						
22								
23								
24		3402	Зростання прибутку, тис. грн.					
25								

Рисунок 2.1 - Оптимізація в MS Excel

Джерело: сформовано автором

Порівняльна характеристика асортименту ТОВ «ІСФ Меркурій» до і після оптимізації представлена на рис. 2.1.

Показники оптимального плану виробництва:

- обсяг виробництва фігурної карамелі – 23 183 кг;
- обсяг виробництва кульки на паличці – 2000 кг;
- обсяг виробництва плоскої карамелі з малюнками – 50 000 кг;
- обсяг виробництва плоскої карамелі без малюнків – 40 000 кг;
- обсяг виробництва асорті карамелі плоске – 5000 кг;
- обсяг виробництва карамелі пустушка – 500 кг;

- обсяг виробництва карамелі без цукру – 2000 кг;
- обсяг виробництва асорті карамелі на паличці – 7800 кг;
- коефіцієнт використання виробничих потужностей загальний – 1,000;
- прибуток по асортиментним групам – 20479,0 тис. грн.;
- витрати підприємства – 90 000 тис. грн.;
- загальна рентабельність – 22,8 %.

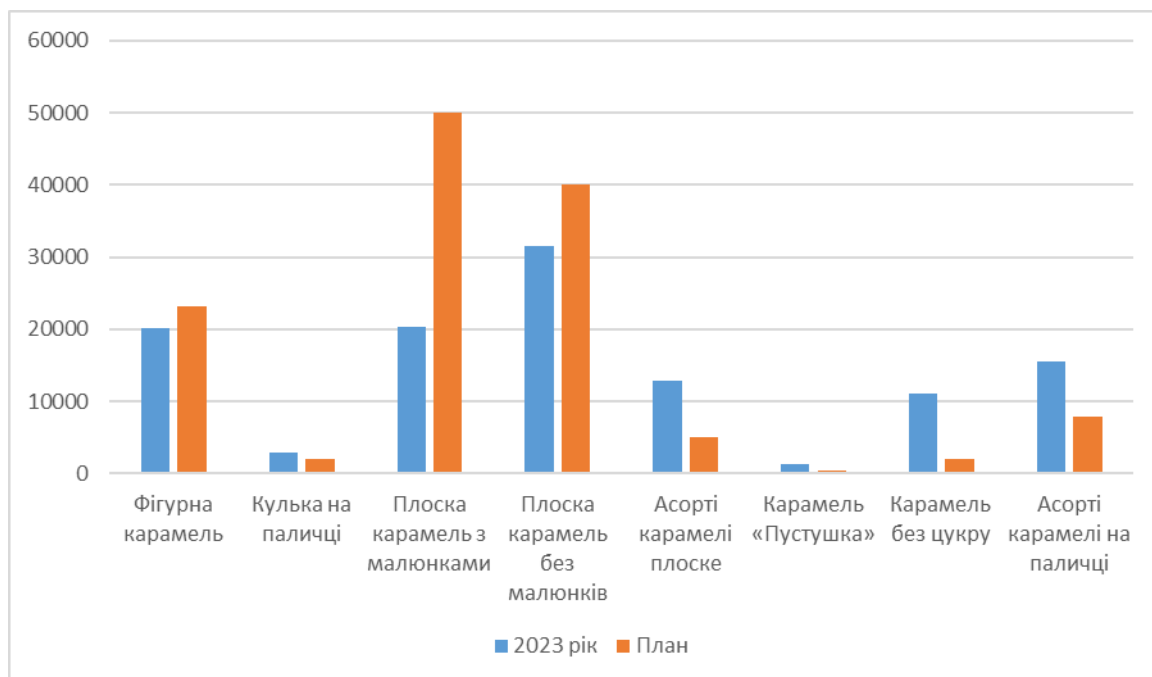


Рисунок 2.2 - Порівняльна характеристика асортименту продукції ТОВ «ІСФ Меркурій» до і після його оптимізації

Джерело: сформовано автором

Пропозиція 2: Впровадження автоматизованої системи управління запасами.

Автоматизована система управління запасами (АСУЗ) є ефективним інструментом для оптимізації закупівельної діяльності, контролю рівня запасів та управління асортиментом. Її впровадження дозволяє значно підвищити ефективність бізнесу та мінімізувати ризики, пов'язані з постачанням і зберіганням продукції.

Основні проблеми в закупівельній діяльності та управлінні асортиментом та шляхи їх вирішення за допомогою встановлення АСУЗ можна систематизувати у вигляді Додатку В.

Для ефективного впровадження автоматизованої системи управління запасами необхідно розробити етапний план, що охоплює всі ключові процеси: аналіз, вибір програмного забезпечення, інтеграцію, навчання персоналу та оцінку ефективності. Загальна сума одноразових витрат, необхідних ТОВ «ІСФ Меркурій» на впровадження спеціалізованої системи управління запасами (SAP) становить 600 тис. грн. Загальна сума щомісячних витрат, необхідних ТОВ «ІСФ Меркурій» на впровадження спеціалізованої системи управління запасами (SAP) становить 150 тис. грн.

Після впровадження автоматизації очікується зниження товарних залишків компанії на 30%, зменшення втрат через псування продукції на 50%, скорочення витрат на персонал складу на 25%, зростання оборотності запасів на 40%, що прогнозує сайт платформи SAP [42].

Таким чином, впровадження автоматизованої системи управління запасами дозволить ТОВ «ІСФ Меркурій» значно покращити фінансові показники та оптимізувати бізнес-процеси. Швидка окупність ($\approx 1,3$ місяці) вказує на значне зниження витрат та швидке повернення вкладень. Рентабельність інвестицій ($ROI = 925\%$) доводить високий рівень ефективності проєкту. Скорочення витрат на зберігання та персонал становить для компанії на 25%. Підвищення оборотності запасів на 40% вказує на швидший обіг коштів у бізнесі. Отже, АСУЗ є економічно виправданим рішенням, що принесе значний фінансовий ефект та підвищить конкурентоспроможність компанії.

Пропозиція 3: Запуск виробництва органічної та безглютенової продукції.

Глобальний ринок органічних продуктів оцінюється в 200 млрд доларів США і демонструє щорічне зростання на 10-15%. Ринок безглютенових виробів також зростає приблизно на 9% щороку через збільшення кількості людей із целиакією та вибір здорового способу життя [44].

Запуск виробництва органічної та безглютенової продукції дозволить ТОВ «ІСФ Меркурій» розширити цільову аудиторію компанії за рахунок залучення нового сегменту споживачів (людей з целиакією та глютенною непереносимістю (~1% населення світу) [44]. Крім того, новими клієнтами компанії можуть стати прихильники здорового харчування (які обирають продукцію без барвників та штучних добавок), вегани, вегетаріанці та екоспоживачі (які вибирають органічні продукти). Нова продукція може бути цікавою для молодих сімей, які шукають корисні снеки для дітей) та людей, які підтримують тренд на здоровий спосіб життя, адже 63% українських споживачів прагнуть зменшити споживання штучних добавок, а 50% європейців готові переплачувати за екологічно чисту продукцію [44].

Для ефективного впровадження запуску виробництва органічної та безглютенової продукції необхідно розробити етапний план, що охоплює всі ключові процеси: запуск виробництва органічної та безглютенової продукції передбачає підготовку технологічного процесу, сертифікацію, маркетингову стратегію та вихід на ринок. Стратегія запуску виробництва органічної та безглютенової продукції для ТОВ «ІСФ Меркурій» представлена в Додатку Г.

Запуск нового виробництва потребує оцінки інвестицій, операційних витрат, прогнозованого прибутку, рентабельності та терміну окупності. Загальна сума одноразових витрат, необхідних ТОВ «ІСФ Меркурій» для запуску нового виробництва органічної та безглютенової продукції становить 700 млн. грн. Загальна сума щорічних витрат, необхідних ТОВ «ІСФ Меркурій» для запуску нового виробництва органічної та безглютенової продукції становить 8,2 млн. грн.

Після запуску нового виробництва органічної та безглютенової продукції очікується підвищення ефективності діяльності компанії. Стратегічний підхід до запуску нового виробництва органічної та безглютенової продукції дозволить ТОВ «ІСФ Меркурій» розширити асортимент продукції, зайняти конкурентну нішу та збільшити частку ринку завдяки тренду на здорове харчування.

Таким чином, запуск виробництва органічної та безглютенової продукції є фінансово доцільним, оскільки забезпечує щорічний чистий прибуток 2,16 млн

грн. Окупність проєкту становитиме $\approx 3,2$ роки. Рентабельність продукції складе 20%, що вказує на прибутковість інвестицій. Крім того, такий проєкт відкриє для ТОВ «ІСФ Меркурій» доступ до міжнародних ринків органічної та безглютенової продукції (ЄС, США, Канада) завдяки сертифікації. ТОВ «ІСФ Меркурій» рекомендується почати з обмеженого асортименту (3-5 SKU) та поступово масштабувати виробництво на основі попиту.

Хоча проведений аналіз фінансових показників ТОВ «ІСФ Меркурій» свідчить про наявність фінансових та людських ресурсів для реалізації запропонованих заходів, в сучасних нестабільних економічних умовах необхідно проводити зміни в діяльності компанії поступово. Порівнюємо вигоди від реалізації трьох запропонованих заходів (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Порівняння доцільності запровадження запропонованих проєктів для ТОВ «ІСФ Меркурій»

Показники	Пропозиція 1	Пропозиція 2	Пропозиція 3
	Оптимізація товарного асортименту	Впровадження спеціалізованої системи управління запасами (SAP)	Запуск нового виробництва органічної та безглютенової продукції
Стартові інвестиції, тис. грн	10	600	7000
Операційні витрати (річні), тис. грн/рік	-	1800	8200
Очікуваний річний дохід, тис. грн (економія)	3404,8	1500	10800
Термін окупності, років	0,003	0,11	3,2

Джерело: сформовано автором

Таким чином, з огляду на швидкість окупності інвестицій та очікуваний дохід компанії для ТОВ «ІСФ Меркурій» доцільно розпочати вдосконалення управління асортиментом з оптимізації структури виробництва асортименту, потім запуснути спеціалізовану систему управління запасами (SAP), а проєкт запуску нового виробництва органічної та безглютенової продукції розглядати як

стратегічний. Можна зробити висновок, що реалізація проєкту для ТОВ «ІСФ Меркурій» є більш привабливою та може бути розглянута, як першочергова.

Всі наведені показники свідчать на користь впровадження заходів. Захід також має позитивно позначитись на показниках роботи підприємства. Для цього проаналізуємо зміну основних показників діяльності ТОВ «ІСФ Меркурій» за рахунок впровадження оптимізації товарного асортименту та спеціалізованої системи управління запасами (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Вплив запропонованих заходів на основні показники ТОВ «ІСФ Меркурій»

Показники	До впровадження заходу	Після впровадження заходу	Відхилення	
			Абс., ±	Відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	107074,22	111979,02	4904,80	4,58
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	89997,50	91807,50	1810,00	2,01
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	17076,72	20171,52	3094,80	18,12
Рентабельність виробництва, %	18,97	21,97	3,00	15,79
Чисельність персоналу, чол.	253	253	0,00	0,00
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	423,22	442,60	19,39	4,58
Рентабельність продажів, %	15,95	18,01	2,07	12,95
Рентабельність всіх активів, %	14,52	17,06	2,54	17,51
Рентабельність оборотного капіталу, %	25,92	30,61	4,69	18,10
Рентабельність основного капіталу, %	33,00	38,53	5,53	16,77

Таким чином, запропоновані заходи ТОВ «ІСФ Меркурій» призведуть до підвищення чистого прибутку підприємства на 3094,80 тис. грн., тобто запропонований захід є ефективним та економічно обґрунтованим.

На основі проведеного аналізу визначено три ключові стратегічні напрями розвитку підприємства. Першим є оптимізація товарного асортименту, що дозволить збільшити частку високорентабельної продукції та підвищити загальну

рентабельність продажів до 22,8%. Другий напрям передбачає впровадження автоматизованої системи управління запасами (SAP), що має забезпечити зменшення обсягів нереалізованої продукції на 30%, скорочення втрат через псування на 50% та зростання оборотності товарних запасів на 40%. Третій напрям – налагодження виробництва органічної та безглютенової продукції, що відкриває нові ринкові можливості, розширює частку компанії на ринку та дає змогу отримувати щорічний чистий прибуток у розмірі 2,16 млн грн.

Впровадження SAP-системи дозволить ТОВ «ІСФ Меркурій» суттєво підвищити ефективність фінансової діяльності та удосконалити операційні процеси. Очікувана окупність інвестицій складає приблизно 1,3 місяця, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів та значне скорочення витрат. Високий рівень рентабельності інвестицій ($ROI = 925\%$) підтверджує результативність цього рішення. Крім того, компанія зможе скоротити витрати на зберігання і обслуговування запасів на 25% та прискорити обіг товарів на складі на 40%.

Отже, пріоритетними заходами для ТОВ «ІСФ Меркурій» є вдосконалення асортиментної структури та автоматизація управління запасами, які забезпечують найвищу ефективність та найшвидше повернення інвестицій. Водночас, створення нового виробництва органічної продукції розглядається як перспективний напрям довгострокового розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

Розглянувши сутність та значення управління товарним асортиментом було з'ясовано, що управління асортиментом продукції є ключовим елементом стратегічного управління підприємствами, незалежно від їх масштабів. Динамічні зміни в конкурентному середовищі, зростаючі вимоги споживачів і технологічний прогрес роблять цей процес надзвичайно актуальним. Для великих компаній управління асортиментом дозволяє розширювати ринки, максимізувати прибутки та домінувати над конкурентами. У той же час, малі та середні підприємства можуть зберігати свої позиції, орієнтуючись на нішеві сегменти та застосовуючи інноваційні підходи до товарної політики. Основним завданням асортиментної політики є досягнення гармонійного балансу між попитом і пропозицією, що сприяє задоволенню споживчих потреб та підвищенню фінансової стабільності компанії. Науковці та практики пропонують різні підходи до трактування поняття «управління товарним асортиментом», яке включає аналіз ринку, оптимізацію складу продукції, стратегічне планування та впровадження нових товарів. Важливими аспектами є також управління життєвим циклом продукції, зменшення бізнес-ризиків, підвищення лояльності клієнтів та оптимізація логістичних процесів. Ефективне управління асортиментом продукції дозволяє підприємствам не лише підтримувати конкурентоспроможність, а й забезпечувати довгостроковий розвиток. Використання аналітичних підходів, стратегічного планування та адаптації до змін ринку сприяє створенню стійкої товарної політики, яка гарантує стабільне зростання компанії та її успішне функціонування у динамічному бізнес-середовищі. Основним критерієм при формуванні асортименту є споживчий попит. Аналіз уподобань клієнтів, поведінкових факторів та ринкових трендів дозволяє компаніям створювати асортимент, що відповідає актуальним запитам. Важливу роль відіграють інновації, які сприяють оновленню товарної пропозиції та підвищенню її конкурентоспроможності.

Проаналізувавши методи управління товарним асортиментом підприємства розкрито, що ефективне управління асортиментом продукції передбачає

використання аналітичних методів оцінки та оптимізації товарного портфеля, таких як ABC-аналіз, аналіз життєвого циклу продукції, SWOT-аналіз та матриця BCG. Комбіновані підходи, що поєднують кількісні та якісні методи, забезпечують комплексний аналіз асортименту та сприяють ухваленню обґрунтованих рішень.

Сучасні підходи вдосконалення товарного асортименту підприємства полягають у нетипових підходах до управління асортиментом, зокрема персоналізацію товарів, динамічне оновлення асортименту на основі штучного інтелекту, гейміфікацію процесів вибору продукції та адаптацію до соціальних трендів. Така гнучкість дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку, підвищувати лояльність споживачів та забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу.

Проведена діагностика системи управління товарним асортиментом ТОВ ІСФ «Меркурій», відомої під торговою маркою «Roks». Асортимент продукції налічує понад 170 видів, серед яких значну частину займають вироби ручної роботи, що надає їм унікальності та особливої цінності для споживачів. ТОВ «ІСФ Меркурій» є одним із лідерів у виробництві льодяників в Україні, демонструючи стабільне зростання обсягів виробництва та розширення асортименту. Проведений ABC-XYZ-аналіз дозволяє зробити ряд важливих висновків щодо ефективності асортиментної політики компанії та перспектив подальшого розвитку. ТОВ «ІСФ Меркурій» слід зосередитись на розвитку групи АХ (фігурна карамель), переглянути виробництво продукції кульки на паличці та карамелі «Пустушка», для мінімізації ризиків. Враховуючи позитивну динаміку виробництва, підприємству варто активніше розвивати міжнародні ринки. Також слід продовжити впровадження нових видів продукції, особливо орієнтованих на тренди здорового харчування (льодяники без цукру, натуральні інгредієнти).

В результаті розробки заходів з удосконалення управління товарним асортиментом компанії, запропоновано три стратегічні напрями розвитку: оптимізація товарного асортименту, що дозволить збільшити виробництво більш рентабельної продукції та підвищити рентабельність продажів до 22,8%;

впровадження автоматизованої системи управління запасами (SAP), яке сприятиме зниженню товарних залишків на 30%, зменшенню втрат через псування продукції на 50% та зростанню оборотності запасів на 40%; запуск виробництва органічної та безглютенової продукції, що дозволить компанії зайняти нову нішу, збільшити частку ринку та отримати щорічний чистий прибуток у розмірі 2,16 млн грн.

Впровадження автоматизованої системи управління запасами дозволить ТОВ «ІСФ Меркурій» значно покращити фінансові показники та оптимізувати бізнес-процеси. Швидка окупність ($\approx 1,3$ місяці) вказує на значне зниження витрат та швидке повернення вкладень. Рентабельність інвестицій ($ROI = 925\%$) доводить високий рівень ефективності проєкту. Скорочення витрат на зберігання та персонал становить для компанії на 25%. Підвищення оборотності запасів на 40% вказує на швидший обіг коштів у бізнесі. Отже, АСУЗ є економічно виправданим рішенням, що принесе значний фінансовий ефект та підвищить конкурентоспроможність компанії.

Аналіз показав, що першочерговими заходами для ТОВ «ІСФ Меркурій» є оптимізація асортименту та впровадження системи SAP, оскільки вони мають найшвидшу окупність та найбільший економічний ефект. Проєкт запуску нового виробництва органічної продукції розглядається як стратегічний, із перспективою впровадження у довгостроковій перспективі.

Запропоновані заходи забезпечать підвищення чистого прибутку компанії на 3,09 млн грн, покращення фінансових показників та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, реалізація розроблених стратегічних ініціатив дозволить ТОВ «ІСФ Меркурій» не лише зберегти свої позиції, а й забезпечити стабільне зростання в умовах мінливого ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Костромін А. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. 2021. №.1 (89). С. 163-166.
2. Пружинський М. С. Управління товарним асортиментом підприємства: дипломна бакалаврська робота. Київ: КНУТД. 2023. URL: <https://surl.li/qygnhq> (дата звернення: 20.01.2025).
3. Гудименко В. П. Імплементация цифрових технологій в управлінні асортиментом та запасами в швидкому ринковому середовищі. *Актуальні питання розвитку науки*. 2024. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/17/17> (дата звернення: 23.04.2025).
4. Бара Б. С. Формування стратегії управління товарним асортиментом підприємства: магістерська дипломна робота. Полтава: ПДАУ. 2023. URL: <https://surl.li/bpgoku> (дата звернення: 20.01.2025).
5. Кондратович С. С. Формування стратегії управління товарним асортиментом підприємства: кваліфікаційна робота. Полтава: ПДАУ. 2022. URL: <https://surl.li/iycdqz> (дата звернення: 20.01.2025).
6. Кочнова І.В. Управління асортиментом товарів в роздрібній торгівлі в умовах війни. URL: <https://surl.li/mgelxr> (дата звернення: 06.02.2025).
7. Овсак О. П., Назаренко О. П., Зелінський В. В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 34. С. 149–153.
8. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. 2023. Київ: Науковий світ. 622 с.
9. Шевченко А.В., Борисенко О.С., Фісун Ю.В. та Крапко О.М. Маркетингова товарна політика. Київ, 2022. 68 с.
10. Балабанова І.В. Економіка підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ. 2022. 167 с.

11. Evans J. R. Marketing / R. Evans J., B. Berman. – London: Macmillan Pub. Co., 1990. 889 с.
12. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 294–297.
13. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №12. С. 6–9.
14. Василюх Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. №19. 2018. С. 960–965.
15. Прядко О. М., Попова Л. О., Синицина Г. А. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики: монографія. Харків. 153 с.
16. Бардаш М. С, Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288> (дата звернення: 21.01. 2025).
17. Головацька Л.В. Товарна політика в системі управління маркетингом. *Наукові Записки*. 2021. № 4(37). С. 111 – 116.
18. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1-2_2021/11.pdf. (дата звернення: 21.01. 2025).
19. Дrajниця С. А., Островська Ю. О. Концепція управління асортиментом товарів і стимулювання їх продажу в мережевих структурах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 107-110.
20. Чижик С. М. Сучасні методи управління товарним асортиментом та складськими запасами в торговельній мережі. Конференції ВНТУ електронні

наукові видання, XLV Науково-технічна конференція факультету менеджменту. 2016. URL: <https://surl.li/esykuu> (дата звернення: 21.01. 2025).

21. Шабельник Т. В. Моделі та методи управління асортиментом і просуванням товарів. *Бізнес Інформ*. 2017. №5. С. 402- 406.

22. Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. *Наукові записки Української академії друкарства. Серія: Економічні науки*. 2018. № 1. С. 63-73.

23. Стернюк О. Б. Аналіз методів формування асортиментної політики підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2020. № 507 С. 80–84.

24. Смольянінов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963 (дата звернення: 21.01. 2025).

25. Беленов О.Н. Типологія методів управління асортиментом продукція. *Сучасна економіка: проблеми та рішення*. 2016. №1. С. 69– 76.

26. Дронова Т. Аналіз товарного асортименту ритейла. *Економіка та суспільство*. 2021. 25 с.

27. Кушель В. Формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 3 листоп. 2022 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана; [ред. кол.: О. І. Олексюк (відп. за вип.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2022. С. 38–40.

28. Лищенко М.О., Муштай В.А, Нечипоренко В.В., Шумкова О.В. Інноваційно-методичні та наукові основи з оцінювання товарного асортименту в маркетинговому менеджменті підприємства *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2., Т. 2. С. 78-86.

29. Мазарчук А. Ю., Більовська Г. С. Застосування методів аналізу асортименту продукції у багатомножинних моделях управління логістикою. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6(1). С. 214-219.

30. Таран-Лала О. М., Кондратович С. С. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.8> (дата звернення: 21.01. 2025).

31. Кривешко О. В., Кундицька Г. С. Управління асортиментно-ціновою політикою роздрібної торгівлі в кризових умовах. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL : <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.74> (дата звернення: 21.01. 2025).

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

33. Черкасова В.С. Штучний інтелект в маркетингу: переваги і недоліки застосування: веб-сайт. URL: <https://surl.li/ybrdnu> (дата звернення: 21.01. 2025).

34. Біляк Т. О. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 10–16.

35. Максютенко І.Є. Основні підходи щодо формування асортименту товарів. 2022. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/300308> (дата звернення: 22.01. 2025).

36. Єлісеєва Т.С., Кубишина Н.С. Методи формування товарного асортименту на підприємстві. 2012. URL: <https://surli.cc/lgronm> (дата звернення: 22.01. 2025).

37. Сумець О.М., Ігнатова Є.М. Товарна інноваційна політика. 2010. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/295-tovarna-nnovatsyna-poltika-sumets-om.html> (дата звернення: 22.01. 2025).

38. Згурська О. М. Формування асортименту товарів підприємств роздрібної торгівлі. 2024. URL: <https://surl.li/lykqfy> (дата звернення: 22.01. 2025).

39. Уткіна Ю. М., Руських А.О. Гейміфікація: потенціал застосування, роль і місце в розвитку підприємства. 2019. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/173597> (дата звернення: 22.01. 2025).
40. Статут ТОВ «Кондитерська фабрика «Меркурій» від 11 грудня 2015 року. URL: <http://www.roks.ua> (дата звернення 06.03.2025).
41. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Кондитерська фабрика «Меркурій». URL: <http://www.roks.ua> (дата звернення 06.03.2025).
42. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В., Луковський Р.І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://surli.cc/ltyecz> (дата звернення 27. 01.2025).
43. SAP Business One в Україні. URL: <https://surl.lu/sxlqll> (дата звернення 29. 01.2025).
44. Дідович І.І., Муравйов Ю.В., Борис Н. М., Маліновська М.В. Аналіз та перспективи розвитку світового ринку органічної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2024. URL: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/2562/2574> (дата звернення 30. 01.2025).
45. Горач О., Михалик К., Гусар, А. Аналіз виробництва безглютенової продукції функціонального призначення на основі використання вітчизняної сировини. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*, 2022.(6). С. 94-99.
46. Петрикiва О.С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. *Modern Economic*. 2021. №27. С. 128-132.
47. Смоляр Л.Г., Іляш О.І., Трофименко О.О. Трансформаційні ефекти цифровізації у забезпеченні розвитку промислового виробництва в умовах індустрії 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2021. №21. С. 24-30.
48. Ноджак Л.С., Паращич М.І. Розвиток 4.0 індустрії в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1935>