

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Будівництво архітектури та дизайну

(повне найменування факультету)

Бізнесство торгівлі та біржова діяльність

(повне найменування кафедри)

## Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Управління товарним асортиментом  
(назва теми)  
підприємства (на прикладі ТОВ «АТБ-маркет»)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БАД3412сн

Спеціальності 046 Бізнесменство

(код і найменування спеціальності)

торгівля на біржової діяльність

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Львченко Д.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Чернова І.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Гармаш М.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Будівництво архітектури та дизайну  
Кафедра Будівництво морської портової інфраструктури  
Ступінь вищої освіти Бакалавр  
Спеціальність 076 Будівництво морських портових споруд  
Освітня програма (спеціалізація) Спеціалізація інженерно-будівельна  
(код і найменування)  
(назва освітньої програми (спеціалізації))

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Б.П. Б.П.  
Богаченко А.М.  
«    » 20 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Косенко Дарко Вячеславович  
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Аналіз впливу нових асортиментів на розвиток морської портової інфраструктури (на прикладі ТОВ «АТБ-Меркет»)

керівник проекту (роботи) к.філол.н., доц. Чернова Інна Вікторівна  
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «29» березня 2024 року №101

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 3 червня 2024р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Закон і законодавчі акти України, річні звіти підприємства, статистична звітність, державні статистичні дані до річних звітів, наукова література

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні методи дослідження формування і управління новими асортиментами підприємств. Факторний аналіз впливу асортименту на розвиток ТОВ «АТБ-Меркет». Порівняльний аналіз асортименту підприємств ТОВ «АТБ-Меркет»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

7. Дата видачі завдання «24» травня 2021 року.

[illegible]

Студент(ка)

Керівник проєкту (роботи)

 (ПРИС)

Дарє Глигенич  
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

М.П. (подпись)

Чернова Гривна  
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

## ПОКАЗНИКИ

## РЕФЕРАТ

ДР: 99 с., 8 рис., 14 табл., 4 додатки, 57 джерел.

Об'єкт дослідження – управління товарним асортиментом підприємства ТОВ «АТБ-маркет».

Предмет дослідження – теоретико-методичні основи та практичні аспекти управління товарного асортименту підприємства.

Мета роботи – визначення сутності та особливостей управління товарного асортименту підприємства.

Методи досліджень: теоретичні методи; історичні; графічного та табличного подання матеріалу; методи розробки шляхів вдосконалення управління товарним асортиментом підприємства.

У першому розділі дипломної роботи окреслено теоретико-методичні засади формування і управління товарним асортиментом підприємства. У другому розділі проведено дослідження товарного асортименту на прикладі ТОВ «АТБ-маркет». Третій розділ роботи містить шляхи покращення товарного асортименту підприємства ТОВ «АТБ-маркет». У результаті проведеного дослідження та аналізу запропоновано впровадження служби управління асортиментом.

АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ПОСТАЧАЛЬНИКИ, СПОЖИВАЧІ, ТОВАРНА ПОЛІТИКА, ТОВАРНИЙ АСОРТИМЕНТ, УПРАВЛІННЯ, ЦІНОВІ ПОКАЗНИКИ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
ТА ТЕРМІНІВ

|           |   |                                          |
|-----------|---|------------------------------------------|
| АТБ       | — | АгроТехБізнес;                           |
| ДСТУ      | — | Державні стандарти України;              |
| ПДВ       | — | податок на додану вартість;              |
| рис.      | — | рисунок;                                 |
| рр.       | — | роки;                                    |
| с.        | — | сторінка;                                |
| табл.     | — | таблиця;                                 |
| тис. грн. | — | тисяч гривень;                           |
| ТМ        | — | торгова марка;                           |
| ТОВ       | — | товариство з обмеженою відповідальністю. |

## ЗМІСТ

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                              | 8  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І<br>УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА | 10 |
| 1.1. Формування товарного асортименту, роль сутності завдання<br>формування товарним асортиментом  | 10 |
| 1.2. Методи управління товарним асортиментом та критерії<br>оцінювання його ефективності           | 19 |
| 1.3. Зарубіжний досвід та джерела інформації для формування<br>асортиментної політики підприємства | 30 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ<br>НАПРИКЛАДІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»                         | 37 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження                                   | 37 |
| 2.2. Характеристика основних постачальників підприємства                                           | 43 |
| 2.3. Аналіз товарного асортименту підприємства                                                     | 49 |
| РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ<br>ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»                        | 64 |
| 3.1. Формування розширення стратегій задля використання сильних<br>сторін підприємства             | 64 |
| 3.2. Заходи щодо вдосконалення управління товарним асортиментом<br>підприємства                    | 73 |
| 3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів                                        | 81 |
| ВИСНОВКИ                                                                                           | 84 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                         | 87 |
| ДОДАТКИ                                                                                            | 93 |

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективність підприємства на ринку залежить не тільки від його розмірів та ефективного використання ресурсів, але й від асортименту продукції, які воно пропонує. Підприємства мають вільний вибір у формуванні власної економічної стратегії, включаючи планування та розробку асортиментної політики. Навіть найкращі стратегії продажу та великі рекламні бюджети не можуть виправити помилок, які виникають на етапі формування товарного асортименту.

Стратегічний асортимент має особливе значення для виробників, оскільки він дозволяє їм залишатися на ринку. Зміни в смаках та уподобаннях споживачів змушують підприємства адаптувати асортимент, змінювати його структуру. Іноді, під впливом зростаючої конкуренції, виробники можуть робити необґрунтовані зміни в асортиментній політиці.

Тому, ключовим фактором успіху для виробників стає грамотно розроблена асортиментна політика, яка враховує потреби, як споживача, так і виробника.

Питання товарного асортименту, його формування та управління привертають значну увагу, як вітчизняних, так і зарубіжних економістів-практиків, зокрема, І.А. Абрамович, Л.В. Балабанова, М.С. Бардаш, Є.О. Діденко, Т.В. Красовська, М.О. Лищенко, А.В. Троян, Ю.М. Хом'як, Т.Б. Шира, С. Berkhout, В. Berman, А. Flores та інші. Для ефективного управління товарним асортиментом необхідні глибокі наукові дослідження.

Метою роботи є визначення сутності та особливостей управління товарного асортименту підприємства.

Відповідно до мети в роботі визначено наступні завдання:

- 1) розглянути формування товарного асортименту, роль сутності завдання формування товарним асортиментом;
- 2) розкрити методи управління товарним асортиментом та критерії

оцінювання його ефективності;

3) дослідити зарубіжний досвід та джерела інформації для формування асортиментної політики підприємства;

4) надати організаційно-економічну характеристику об'єкту дослідження;

5) навести характеристику основних постачальників підприємства;

6) проаналізувати товарний асортимент підприємства;

7) розглянути формування розширення стратегій задля використання сильних сторін підприємства;

8) запропонувати заходи щодо вдосконалення управління товарним асортиментом підприємства;

9) провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є управління товарним асортиментом підприємства ТОВ «АТБ-маркет».

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та практичні аспекти управління товарного асортименту підприємства.

Методи досліджень: теоретичні методи – аналіз та вивчення літератури, узагальнення для визначення процесу управління асортиментною політикою підприємства; історичні – дослідження теоретичних засад загальної відомості про підприємство, порівняння та аналіз даних щодо діяльності досліджуваного підприємства та аналіз стану щодо процесу управління асортиментною політикою підприємства; графічного та табличного подання матеріалу; методи розробки шляхів вдосконалення управління товарним асортиментом підприємства.

Практична значущість полягає в розвитку існуючих практичних положень щодо управління товарним асортиментом підприємства.

Структура та обсяг дипломної роботи: дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури й додатків. Робота містить 14 таблиць, 57 джерел літератури та 4 додатки. Основний зміст дипломної роботи викладено на 86 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Формування товарного асортименту, роль сутності завдання формування товарним асортиментом

Поняття товарного асортименту має багато аспектів, але в загальному визначенні його можна описати, як сукупність усіх асортиментних ліній, що пропонуються конкретним виробником для певної групи цільових споживачів. Тому, при вивченні формування асортиментної пропозиції на ринку товарів, важливо звернути увагу не тільки на склад окремої асортиментної лінії, але й на загальну кількість асортиментних ліній, що виробник (фірма) пропонує для продажу [15].

Деякі дослідники визначають термін «асортимент», як колекцію товарів, вироблених підприємством, розділену на асортиментні групи та позиції, що характеризується шириною, глибиною та порівнянням. Це сукупність товарів, що може формуватися різними способами. Однак, деякі автори не розглядають поняття «асортимент товарів» окремо, а лише надають визначення поняття «асортимент», ідентифікуючи їх. Фахівець у галузі маркетингу Ф. Котлер вказує, що для кожного асортименту потрібна своя маркетингова стратегія, а номенклатура лише визначає перелік товарних груп та одиниць [23, с. 351].

Деякі вчені стверджують, що асортимент визначається, по-перше, підприємством, що пропонує цей набір товарів, по-друге, схожістю товарів за певною ознакою. Наприклад, дослідник Л.А. Мороз вважає, що асортимент – це сукупність асортиментних груп товарів, що пропонуються підприємством [47].

Створенню асортименту передуює розробка асортиментної концепції

підприємства, яка передбачає цілеспрямовану побудову оптимальної асортиментної структури товарної пропозиції. При цьому враховуються вимоги певних груп споживачів (сегментів ринку), а також прагнення до найбільш ефективного використання підприємством усіх видів ресурсів – сировинних, технологічних, фінансових, трудових тощо [47].

Отже, маркетологи переважно вивчають здатність та відповідність товарів для подальшого використання та споживання, тому дослідження поняття «товарний асортимент» набуває надзвичайної актуальності [1, с. 7].

Основні підходи дослідників до розуміння поняття «товарний асортимент», наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до розуміння поняття «товарний асортимент»

| Автор                      | Сутність поняття «товарний асортимент»                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Григорчук Т.В. [11]        | Товарний асортимент – це група товарів, що тісно пов’язана між собою за принципами функціонування, продажу однаковим групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або належністю до однакового діапазону цін.                                             |
| Мурована Л.В. [30, с. 109] | Товарний асортимент – це група товарів, що тісно пов’язані між собою, будь-то через схожість їх функціонування, спрямованість до однакових груп клієнтів, реалізацію через однакові типи торгових закладів або в межах однакового діапазону цін.                        |
| Кардаш В.Я. [19, с. 34]    | Товарний асортимент – це набір або підбір товарів, які мають однакові назви, види, гатунки, розміри та артикули. Ця група товарів тісно пов’язана подібністю функціональних характеристик, способів виготовлення, обігу та споживання в межах однакового діапазону цін. |
| Ассель Г. [17, с. 186]     | Товарний асортимент – це група товарів однієї товарної категорії, які випускаються під однією маркою. Асортимент товарів може містити різні продукти під однією маркою.                                                                                                 |
| Котлер Ф. [46, с. 37]      | Товарний асортимент – це група товарів, які тісно пов’язані між собою через схожість їхнього функціонування, продажу однією і тією ж групою клієнтів, використання однакових типів торгових підприємств або в межах однакового діапазону цін.                           |
| Сумець О.М. [42, с. 37]    | Товарний асортимент – це набір продуктів, що складається з різних типорозмірів, марок та моделей, і є динамічним, оскільки змінюється відповідно до потенційного попиту на ринку.                                                                                       |

Порівнюючи різні підходи, наведені в табл. 1.1, до розуміння поняття «товарний асортимент», можна зробити висновок, що це концепція, що

визначає групу товарів, які тісно пов'язані між собою за різними параметрами, такими, як функціонування, цільова аудиторія, типи торгових закладів або діапазон цін. Важливою характеристикою є також динамічність асортименту, яка визначається потенційним попитом на ринку та може змінюватися з часом. Успішне управління асортиментом є ключовим для ефективного функціонування підприємства на тривалу перспективу.

Формування товарного асортименту є ключовим етапом стратегічного управління товарообігом підприємства. Цей процес включає вибір, аналіз та оптимізацію набору продуктів чи послуг, які підприємство пропонує на ринку. Роль сутності завдання формування товарного асортименту полягає у визначенні стратегічних пріоритетів підприємства, враховуючи попит споживачів, конкурентні умови та внутрішні ресурси [31, с. 106].

Асортиментна концепція – це стратегічний підхід до управління асортиментом продукції або послуг, який базується на вивченні та розумінні потреб та попиту споживачів. Основна ідея полягає в тому, щоб пропонувати на ринку такий асортимент товарів або послуг, який найкраще задовольняє потреби цільової аудиторії, забезпечуючи їм максимальну цінність та задоволення. Цей підхід передбачає вибір та оптимізацію продуктів або послуг, що надаються підприємством, з урахуванням попиту, конкурентного середовища, ресурсів підприємства та стратегічних цілей. Основна ціль концепції – визначення оптимальної структури асортименту, з урахуванням вимог споживачів до асортименту та якості товарів, наявних ресурсних можливостей, а також соціальних установок [47].

Поняття оптимального товарного асортименту можна розглядати з двох перспектив – з боку споживача та з боку виробника. Зміни на ринку вимагають активної реакції від підприємств, які переходять до більш активної ринкової стратегії та опрацьовують асортиментну політику на основі маркетингових принципів. Важливою складовою цієї стратегії є перегляд асортименту продукції, а в деяких випадках – суттєва перекваліфікація підприємств [43].

Формування асортименту – це процес вибору, організації та презентації товарів чи послуг, що пропонуються підприємством. Цей процес включає вибір продуктів, розробку планів їх виробництва та постачання, а також розробку маркетингових стратегій просування на ринку. Формування асортименту вимагає комплексного підходу та уваги до потреб споживачів, тенденцій ринку та можливостей підприємства [2, с. 45].

Процес формування товарного асортименту підприємства – це комплексний і систематичний процес, який включає ряд кроків та етапів. Основні з них наведені в табл. 1.2 [2, с. 45].

Таблиця 1.2 – Процес формування товарного асортименту підприємства

| Етапи                | Зміст                                                                                                                                               |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз ринку         | Визначення потреб і попиту споживачів, оцінка конкурентної ситуації, вивчення тенденцій ринку та споживчих пристрастей.                             |
| Сегментація ринку    | Розділення цільової аудиторії на окремі групи за різними критеріями (вік, стать, доходи, інтереси тощо).                                            |
| Визначення стратегії | Вибір стратегії формування асортименту, яка може включати розширення або звуження асортименту, диверсифікацію або концентрацію на певному сегменті. |
| Розробка концепції   | Визначення основних принципів та ідеології, які лежать в основі асортиментної політики підприємства.                                                |
| Вибір продуктів      | Відбір конкретних товарів або послуг, які відповідають визначеним критеріям та відповідають потребам цільової аудиторії.                            |
| Тестування та оцінка | Проведення випробувань нових продуктів на ринку, аналіз їхньої ефективності та прийняття рішення щодо їхнього включення до асортименту.             |
| Запуск на ринок      | Впровадження обраного асортименту на ринок, включаючи рекламу, маркетингову стратегію та збутові канали.                                            |
| Моніторинг і аналіз  | Постійний контроль за динамікою продажів, збирання відгуків споживачів та аналіз їхніх потреб для подальшого вдосконалення асортименту.             |

Наведений у табл. 1.2 процес формування товарного асортименту підприємства є постійним і динамічним, оскільки потреби споживачів та умови ринку постійно змінюються, тому підприємство має постійно адаптувати свій товарний асортимент, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Формування товарного асортименту підприємства залежить від наступних факторів [4]:

- загальні – обсяг попиту на товари, що визначається потребами споживачів та ринковими умовами, а також рівень прибутковості, який впливає на ефективність реалізації товарів та їхню прибутковість;
- специфічні – особливості конкретної галузі діяльності підприємства та його спеціалізацію. Вони також включають виробничі та імпорتنі можливості, що визначають доступність товарів для формування асортименту. Крім того, стан інфраструктури та обладнання підприємства, може впливати на його можливості щодо виробництва та представлення товарів у асортименті.

Отже, формування товарного асортименту підприємства є складним процесом, що враховує різноманітні фактори. Розуміння цих факторів є важливим для успішного формування асортименту та розробки ефективної асортиментної політики підприємства.

Оцінка змін у грошових потоках, викликаних зміною асортименту, і прогнозування перспектив грошових потоків, мають бути ключовими факторами у виборі асортиментної стратегії. Розширення асортименту завжди супроводжується зростанням витрат, тому виробник повинен уважно розглянути всі аспекти перед прийняттям рішення щодо товарного асортименту. Зазвичай підприємство розширює свій товарний асортимент, і це може відбуватися за допомогою розширення або насичення [12]:

- розширення товарного асортименту. Цей процес відбувається, коли підприємство розширює свою лінійку товарів поза межами того, що воно виробляє на даний момент;
- насичення товарного асортименту. Цей процес полягає в розширенні товарного ряду шляхом додавання нових моделей або варіантів до вже існуючих категорій товарів.

Наведемо причини, які спонукають до насичення товарного асортименту [35, с. 64]:

- розширення цільової аудиторії – додавання нових продуктів або варіацій може привернути нових клієнтів або задовольнити потреби існуючих;
- конкурентна перевага – розширення асортименту може допомогти вирізнятися серед конкурентів та залучити увагу споживачів;
- задоволення попиту – шляхом додавання нових товарів або варіацій підприємство може задовольнити змінні потреби споживачів;
- стимулювання продажів – розширення асортименту може сприяти збільшенню обсягу продажів та збільшенню доходу;
- удосконалення лояльності клієнтів – більший вибір товарів може зробити покупку більш привабливою для клієнтів, збільшуючи їх задоволення та лояльність.

Нерівномірна структура товарного асортименту може мати негативний вплив на діяльність підприємства, приводячи до наступних наслідків [24]:

- падіння прибутку – недостатня увага до різноманітності товарів може призвести до зниження обсягів продажів або збитків на непопулярні товари;
- втрата конкурентної переваги – якщо конкуренти пропонують ширший або кращий асортимент товарів, це може призвести до втрати клієнтів та позицій на ринку;
- зниження стабільності – недостатня диверсифікація асортименту може зробити компанію більш вразливою до змін на ринку та економічних коливань;
- обмеження можливостей росту – недостатньо широкий асортимент може обмежити можливості підприємства для розширення на нові ринки або досягнення нових клієнтів.

Отже, раціональне розподілення уваги та ресурсів на різноманітність товарів є важливим для забезпечення ефективності та стабільності діяльності підприємства.

Система формування асортименту включає наступні складові, що

наведені на рис. 1.1 [24].

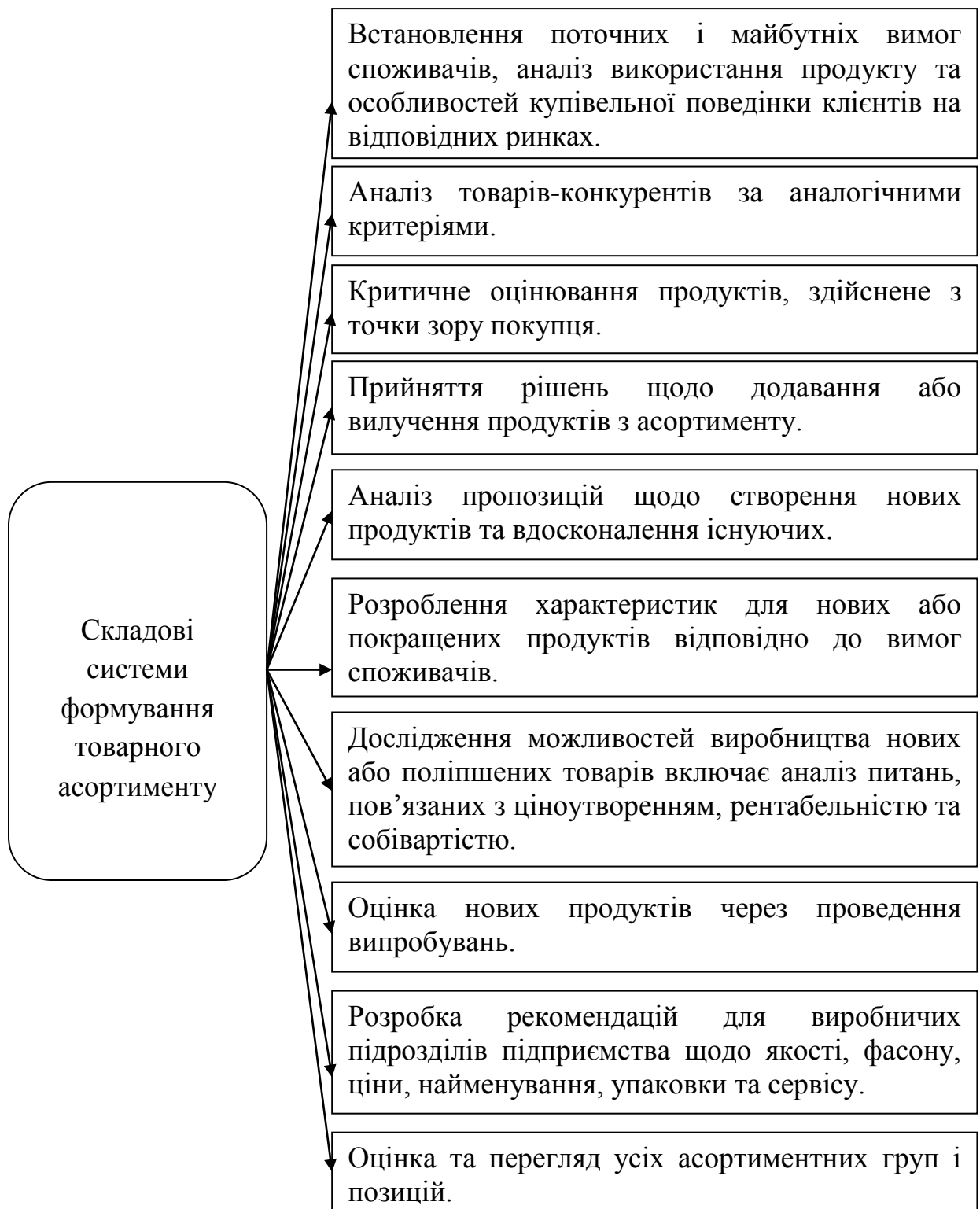


Рисунок 1.1 – Складові системи формування товарного асортименту

Тому, система формування товарної асортиментної політики підприємства передбачає [25]:

- аналіз поточних і майбутніх потреб у продукції;
- оцінка ключових показників товарного асортименту та його ефективності;
- ідентифікація джерел товарних ресурсів для оптимізації асортименту;
- оцінка можливостей підприємства для виробництва конкретних товарів;
- вибір та обґрунтування стратегій формування товарного асортименту.

Основні напрямки формування товарного асортименту підприємства наведено в табл. 1.3 [49].

Таблиця 1.3 – Основні напрямки формування товарного асортименту підприємства

| Напрямки                  | Зміст                                                                                                                                                       |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Скорочення асортименту    | Зміна стану товарного набору шляхом зменшення його ширини та повноти через низький попит, недостатню пропозицію або збитковість виробництва певних товарів. |
| Стабілізація асортименту  | Стан товарного набору з високою стабільністю в часі та низьким рівнем новизни, характерний для товарів зі щоденними потребами.                              |
| Оновлення асортименту     | Якісна та кількісна зміна запасу товару, що характеризується збільшенням новизни.                                                                           |
| Удосконалення асортименту | Зміна стану товарного набору, з метою підвищення його раціональності.                                                                                       |
| Розширення асортименту    | Зміни набору товарів шляхом збільшення широти, повноти й новизни, зазвичай із причин збільшення попиту або розширення ринку.                                |
| Гармонізація діапазону    | Наближення реального діапазону товарів до оптимальних або кращих еквівалентів.                                                                              |

Отже, у табл. 1.3 наведено основні напрямки формування товарного асортименту підприємства разом із їх змістом. Скорочення асортименту, стабілізація, оновлення, удосконалення, розширення та гармонізація діапазону представляють різноманітні стратегії, спрямовані на оптимізацію асортименту з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів. Ці напрямки дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у попиті та конкурентному середовищі, підвищувати ефективність та відповідати потребам споживачів.

Оптимальний вибір і комбінація цих стратегій дозволяє підприємствам досягти конкурентної переваги та забезпечити стабільний розвиток на ринку.

Після оцінки якості товарів на різних ринках необхідно провести вилучення нерентабельних позицій. Це передбачає аналіз об'єднаної інформації з усіх ринків, на яких продаються ці товари, для визначення реального обсягу продажів і рівня економічної ефективності кожного товару в динаміці. Підлягають вилученню товари, які морально застаріли й економічно неефективні, навіть, якщо вони мають певний попит. Головний висновок полягає в тому, що виробник повинен організувати систематичний моніторинг життєвого циклу товару на ринку. Тільки при такому підході можна отримати повну та достовірну інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень [3].

Розробка асортиментної концепції є необхідною для того, щоб підприємство могло чітко зорієнтуватися на виробництво товарів, які найкращим чином відповідають структурі та різноманітності попиту. Ця концепція визначає оптимальну структуру асортименту, враховуючи вимоги споживачів до товарів, їх якості, ресурсні можливості підприємства та соціальні установки. Проведення аналізу ринку, сегментація аудиторії, вибір стратегії формування асортименту, розробка концепції, відбір конкретних товарів або послуг і проведення їхнього тестування та оцінка є ключовими етапами в процесі створення асортименту, який відповідає потребам ринку і сприяє успішному функціонуванню підприємства [5, с. 120].

Отже, формування товарної асортиментної політики є ключовим елементом внутрішнього управління підприємства. Від правильності прийнятих рішень щодо асортименту значною мірою залежить його майбутнє функціонування та розвиток. Адаптована до потреб споживачів асортиментна політика дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни на ринку, задовольняти попит і виходити на нові сегменти. Це також допомагає оптимізувати виробництво, уникати збиткових товарів та підтримувати конкурентоспроможність. Адже правильно спроектована

асортиментна політика визначає стратегічний курс підприємства і сприяє його стабільності й успіху на ринку.

Таким чином, можемо зробити висновок, що формування товарного асортименту стає ключовим завданням для підприємств у сучасних умовах конкурентної боротьби. Саме ринок визначає необхідний асортимент, і від підприємства залежить його здатність задовольнити попит краще та ефективніше, ніж у конкурентів. Тому, вирішальним стає завдання пошуку оптимальних асортиментних позицій, які забезпечать підприємству бажаний рівень прибутку на тривалий період. Адаптований до потреб ринку і споживачів асортимент допомагає не лише залучити нових клієнтів, а і зберегти й посилити позиції на існуючому ринку. Важливо підходити до формування товарного асортименту стратегічно, з урахуванням поточних та майбутніх потреб споживачів, щоб забезпечити стабільний успіх підприємства.

## 1.2. Методи управління товарним асортиментом та критерії оцінювання його ефективності

Ефективне управління товарним асортиментом підприємств передбачає використання відповідних методів формування продуктового ряду. Ці методи дозволяють приймати ефективні управлінські рішення щодо якісної та кількісної структури асортименту, частоти оновлення та інших аспектів, з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Однією з ключових проблем є вибір методів формування товарного асортименту відповідно до сучасних економічних умов.

Асортиментна політика охоплює управління товарним асортиментом, що є напрямом на досягнення визначених вимог до раціональності асортименту. Її основними складовими є методи формування асортименту та встановлення критеріїв для оцінки раціональності асортименту за певними

показниками [2, с. 45].

Основними науковими та обґрунтованими методами формування товарної політики підприємства, з точки зору управління асортиментом продукції, виділимо торгово-товарні та комбінаційні методи [20, с. 117]:

- торгово-товарні методи (метод диференціації продукції, метод концентрації продукції). Цей підхід базується на аналізі ринку, вимог споживачів та конкурентного середовища. Він передбачає формування асортименту, враховуючи попит на ринку, прогнозування та реагування на зміни в ньому. Торгово-товарні методи орієнтовані на максимізацію попиту на продукцію шляхом врахування потреб споживачів;

- комбінаційні методи (метод оптимального асортименту, метод асортиментної структури). Цей підхід полягає в створенні оптимальних комбінацій товарів у портфелі підприємства, з метою забезпечення повного задоволення потреб різних сегментів ринку. Включає збалансовану комбінацію продуктів різної цінової категорії, якості, функціональності та інші параметри.

Обидва ці методи можуть використовуватися окремо або комбіновано для створення ефективної товарної політики підприємства, що відповідає потребам ринку та сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Важливо враховувати не лише зовнішні фактори, а і внутрішні ресурси та можливості підприємства при виборі методів формування товарної політики.

Розглянемо основні методи формування товарного асортименту підприємства.

1. Метод формування асортименту на основі вивчення особливостей товарної лінії – це стратегічний підхід, що передбачає аналіз та оцінку різноманітних характеристик продуктів або товарних груп, які пропонуються підприємством. Метод враховує такі основні критерії, як характеристики товарів, їхні технічні параметри, якість, цінова категорія, популярність серед споживачів, вигідність та інші аспекти. На основі аналізу цих характеристик підприємство визначає, які продукти потрібно включити до асортименту, а

які, можливо, виключити або змінити [27, с. 269].

Метод формування асортименту, орієнтований на досягнення економічних цілей підприємства, ґрунтується на двох основних напрямках оцінки товарів [4].

Кількісна оцінка, що базується на обліковій інформації, включає [28]:

- аналіз структури збуту, що визначає абсолютну та відносну важливість окремих товарів у загальному обсязі збуту. АВС-аналіз, заснований на принципі Парето, допомагає в ідентифікації товарів за рівнем збуту, прибутковістю та покриттям витрат;
- аналіз покриття витрат, спрямований на розрахунок витрат і доходів для визначення товарів, що приносять максимальний дохід при виконанні певних умов;
- аналіз товарообороту, який оцінює швидкість обігу товарів та час, протягом якого вони реалізуються.

Оцінка на основі інформації про зовнішнє середовище, що включає [48, с. 166]:

- дослідження ринкового сприйняття асортименту, а також використання оцінки продукту через думки споживачів та стратегічний аналіз продуктів;
- аналіз життєвого циклу продукту та портфоліо-аналіз, що допомагає визначити конкурентоспроможність та перспективи розвитку товарів.

Отже, метод формування асортименту на основі вивчення особливостей товарної лінії дозволяє перевірити структуру товарного асортименту з економічних позицій, однак не враховує вплив зовнішніх факторів: конкуренція, постачальники та економічна ситуація на ринку. Використовується він переважно для скорочення часу перебування товарів у сфері обігу.

2. Метод асортиментного аналізу на основі матриці «Маркон» – це інструмент, який допомагає підприємствам аналізувати та класифікувати свій

товарний асортимент за рівнем прибутковості та потенціалом розвитку. Метод використовується для прийняття рішень щодо оптимізації асортименту та розподілу ресурсів для розвитку бізнесу.

Матриця «Маркон» – це інструмент, який допомагає візуалізувати та аналізувати асортимент товарів підприємства за двома основними параметрами [41]:

- прибутковість – цей параметр визначається на основі доходів, що надходять від продажу кожного товару після відрахування витрат на виробництво, рекламу, постачання тощо;
- потенціал розвитку – цей параметр оцінюється за можливістю росту продажів товару в майбутньому, його популярністю серед клієнтів, конкурентним середовищем тощо.

Метод «Маркон» має свої переваги та недоліки. Його перевагою є можливість одночасного аналізу всіх параметрів внутрішньої ситуації (оборот, кількість, загальний запас прибутку та ціна). Використання нескладних прийомів аналізу робить результати методу наочними. Однак, основним недоліком методу є залежність результатів від точності перенесення витрат на продукцію підприємства. Метод «Маркон» застосовується в разі потреби в розробці типових пропозицій для конкретних асортиментних груп, а також при ухваленні управлінських рішень з асортименту на рівні всього підприємства за допомогою стратегічного підходу.

Отже, метод асортиментного аналізу на основі матриці Маркона допомагає підприємствам раціонально розподіляти ресурси, фокусуючись на ключових товарах із високим потенціалом росту та прибутковості, а також оптимізувати управління менш ефективними товарами.

3. Метод оцінки продуктового портфеля Дібба-Сімкіна є інструментом аналізу, спрямованим на оцінку ефективності продуктів у портфелі підприємства. Цей метод базується на декількох основних критеріях: рівень доходу, частка на ринку, темпи зростання, а також

стратегічне значення кожного продукту. Зазвичай він використовується для класифікації групи товарів, залежно від їхньої ринкової привабливості та конкурентоспроможності [18, с. 51]:

- група «А» – це продукти з високою ринковою часткою і великим потенціалом зростання;
- група «В1» – це продукти, які приносять значні доходи, але не мають великого потенціалу зростання;
- група «В2» – це продукти з низькою ринковою часткою, але з потенціалом для покращення;
- група «С» – це продукти з низькою ринковою часткою і низьким потенціалом зростання, які вимагають значних зусиль для підтримки.

Наведена класифікація допомагає управлінцям приймати стратегічні рішення стосовно кожної групи товарів і оптимізувати портфель для досягнення стратегічних цілей підприємства.

4. Аналіз продуктового портфеля за адаптованою матрицею BCG (Boston Consulting Group) – це метод, який використовується для класифікації продуктів за двома основними параметрами: ринковою часткою і темпами зростання ринку. Цей аналіз допомагає ідентифікувати стратегічні позиції кожного продукту в портфелі підприємства.

На основі матриці BCG продукти поділяються на чотири категорії [39]:

- категорія «зірки» – продукти з високою ринковою часткою і високими темпами зростання ринку. Ці продукти мають великий потенціал зростання і варто вкладати в них ресурси для подальшого розвитку;
- категорія «дійні корови» – продукти з високою ринковою часткою, але низькими темпами зростання ринку. Ці продукти генерують стабільні доходи, їхні позиції в ринку вже встановлені. Зазвичай їх використовують для забезпечення фінансування інших продуктів у портфелі;
- категорія «важкі діти» – продукти з низькою ринковою часткою, але високими темпами зростання ринку. Ці продукти мають потенціал стати «зірками», але потребують додаткових інвестицій для розвитку;

- категорія «собаки» – продукти з низькою ринковою часткою і низькими темпами зростання ринку. Ці продукти не мають стратегічного значення для підприємства й можуть вимагати обмеженого фінансування або ліквідації.

Матриця BCG є потужним інструментом для аналізу продуктового портфеля підприємства, але вона також має свої переваги й недоліки. Серед переваг є простота та легкість у застосуванні; аналіз допомагає виокремити продукти, які потребують особливої уваги й ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства; залучення доходів; прогнозування ризиків і можливостей. Серед недоліків – матриця BCG не враховує багато важливих факторів: конкуренція, зміни в технологіях, зміни в споживчих уподобаннях тощо; недостатність для комплексного аналізу; класифікація продуктів може бути суб'єктивною і залежати від індивідуальних оцінок менеджерів; матриця не враховує дії конкурентів, що може призвести до неточних аналізів.

Отже, аналіз за матрицею BCG дозволяє управлінцям приймати обґрунтовані рішення щодо асортиментної стратегії, розподілу ресурсів і планування розвитку продуктового портфеля.

5. Метод оптимізації структури асортименту при існуванні ряду обмежень – це аналітичний підхід до вибору оптимального складу продуктів або послуг підприємства, який враховує низку обмежень і факторів (бюджетні обмеження, обмеження на виробничі потужності, чи обмеження на ринку). Цей метод зазвичай використовує математичні моделі та алгоритми оптимізації для визначення найкращого розподілу ресурсів та продуктів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основні кроки в методі оптимізації структури асортименту [40, с. 238]:

- формулювання цілей – визначення стратегічних цілей підприємства, які враховуються при оптимізації структури асортименту;
- визначення обмежень – врахування різних обмежень (фінансові обмеження, обмеження виробничих можливостей, обмеження ринку тощо);

- збір даних – збирання і аналіз даних про продукти, ринки, конкурентів, споживчих уподобань тощо;
- розробка математичної моделі – створення математичної моделі, яка враховує обмеження та цілі оптимізації;
- виконання оптимізації – використання алгоритмів оптимізації для визначення оптимальної структури асортименту;
- аналіз результатів – оцінка та аналіз результатів оптимізації, вибір оптимального варіанту структури асортименту;
- впровадження рішень – прийняття та впровадження стратегічних рішень щодо структури асортименту на підприємстві.

Метод оптимізації структури асортименту дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси та досягати стратегічних цілей в умовах обмежень і невизначеності.

6. Оцінка за методом Д.В. Боровинського дозволяє проводити комплексний аналіз ринкового сегмента. Цей метод допомагає виявити ключові чинники, які впливають на успішність продажів у цьому сегменті. Визначення рівня продажів конкурентів дозволяє отримати інформацію про поточну конкурентну ситуацію на ринку та оцінити, наскільки ефективно певні товари або послуги задовольняють потреби споживачів [8].

Окрім того, метод Д.В. Боровинського дозволяє визначити місткість ринку в цілому, тобто, його потенційну здатність абсорбувати товари чи послуги. Це важлива інформація для планування маркетингових стратегій та розвитку бізнесу. За допомогою цього методу можна здійснювати прогнозування попиту та визначати оптимальні стратегії розвитку продуктів чи послуг на ринку [47].

Отже, метод Д.В. Боровинського є корисним інструментом для аналізу ринкових умов та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

7. Метод «директ-кастинг» (або прямий кастинг) є ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

шляхом управління витратами. Його важливість полягає в можливості забезпечити мобільність цін, що дозволяє швидко реагувати на дії конкурентів та знижувати негативний вплив цінових коливань на ринку [10].

Одним зі стратегічних завдань управління асортиментом є не тільки досягнення відповідності між асортиментом та ресурсами підприємства, але й забезпечення відповідності цього асортименту умовам зовнішнього середовища – ринковій ситуації. Це означає, що керівництво повинне уважно аналізувати потреби та попит на ринку, реагуючи на зміни та адаптуючи асортимент продукції підприємства відповідно до цих умов.

Отже, такий підхід дозволяє зберігати прибутковість бізнесу навіть у найнесприятливіших умовах ринкової конкуренції.

8. Новий підхід до управління асортиментом, заснований на системі «директ-костинг», полягає у використанні роздільного обліку змінних і постійних витрат, з метою підвищення ефективності управління. При цьому розробка асортиментної політики ґрунтується на принципі, що якщо проміжний маржинальний дохід покриває хоча б частину постійних витрат підприємства, то відповідний вид продукції заслуговує на збереження в асортименті. Особлива увага при цьому приділяється таким видам продукції, які відшкодовують більшу частину постійних витрат [47].

Переваги методу «директ-костингу» управління асортиментом є застосування роздільного обліку змінних і постійних витрат, який дозволяє чітко розуміти, які продукти відшкодовують постійні витрати підприємства, що сприяє кращому управлінню асортиментом; метод дозволяє управляти асортиментом, керуючи проміжним маржинальним доходом і постійними витратами, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень; мобільність цін – здатність швидко реагувати на зміни у витратах і цінах, що дозволяє підприємствам бути більш конкурентоспроможними й адаптивними до ринкових умов.

Недоліки методу «директ-костингу» управління асортиментом є спрощення – метод може недооцінювати складні аспекти витрат (взаємодія

між продуктами), що може призвести до неповного урахування постійних витрат; результати методу значно залежать від точності визначення змінних і постійних витрат, тому невірні оцінки можуть призвести до неточних управлінських рішень; метод може бути менш ефективним у випадках, коли постійні витрати неможливо чітко віднести до окремих або груп продуктів.

9. Методика комплексної оцінки асортименту А.С. Варламова враховує всі аспекти формування товарного асортименту, зокрема, цілі бізнесу, наявні ресурси підприємства й зовнішні умови ринку. Одним із ключових елементів цієї методики є введення нового показника – коефіцієнта адекватності ринку, що відображає ступінь відповідності продукту еталонному зразку, який є найбільш конкурентоспроможним на ринку. Інтерпретація цього показника полягає в тому, що чим ближче значення коефіцієнта до одиниці, тим ефективніше функціонує підприємство [37].

Переваги методики А.С. Варламова включають: врахування усіх аспектів формування асортименту, що дозволяє зробити більш обґрунтовані управлінські рішення; застосування коефіцієнта адекватності ринку, що дозволяє визначити, наскільки продукт відповідає потребам і очікуванням споживачів; методика сприяє стабільному функціонуванню підприємства, оскільки вона спрямована на максимізацію ефективності асортименту.

Недоліки методики можуть включати складність визначення еталонного зразка для кожної асортиментної позиції і можливість переоцінки конкурентоспроможності продукції на ринку. Крім того, інтерпретація коефіцієнта адекватності ринку може бути суб'єктивною і залежати від індивідуальних уподобань автора методики.

10. Аналіз взаємозалежного попиту на основі кореляції є важливим інструментом для розуміння взаємозв'язку між різними товарами або послугами. Він дозволяє виявити, які товари частіше купують разом, що може бути корисно при формуванні асортименту або розробці маркетингових стратегій [27, с. 274].

Спочатку, коли підприємство тільки розпочинає свою діяльність або

планує розширення асортименту, асоціативний аналіз є корисним інструментом. Він допомагає виявити, які товари частіше купуються разом, що може вказувати на певні логічні зв'язки між ними. Це може бути використано для формування асортименту, пакування товарів або розробки спеціальних пропозицій для покупців. Проте із часом, коли в підприємства вже є результати продажів і певний обсяг даних, корисно провести більш детальний аналіз за допомогою кореляційно-регресійного методу. Цей метод дозволяє встановити не тільки наявність зв'язку між товарами, а й визначити його силу та напрямок. Такий аналіз допомагає краще зрозуміти фактори, що впливають на споживчу поведінку, та розробляти більш точні маркетингові стратегії.

Отже, асоціативний аналіз корисний на початковому етапі для загального розуміння взаємозв'язків, тоді як кореляційно-регресійний аналіз використовується на більш пізніх етапах для більш глибокого розуміння цих зв'язків і розробки стратегій на їх основі.

11. Метод експертних оцінок є одним із найпоширеніших підходів аналізу асортименту, хоча й не завжди є найбільш ефективним. Його перевага полягає в тому, що він дозволяє враховувати й оцінювати неформалізовані фактори (перспективність товару або потреби клієнтів), які не завжди можуть бути точно виміряні кількісно [18, с. 54].

Основна ідея методу полягає в тому, що група експертів зі значним досвідом у відповідній галузі, надає свої оцінки щодо кожного товару або послуги. Потім ці оцінки обговорюються і узагальнюються, щоб отримати об'єктивні результати. Експерти можуть враховувати багато різноманітних аспектів, які можуть впливати на успішність продукту на ринку (технічні характеристики, вартість виробництва, очікуваний попит, конкурентні переваги тощо).

Проте метод експертних оцінок має свої обмеження. Наприклад, результати можуть бути суб'єктивними й залежати від особистих думок та досвіду кожного експерта. Також, процес може бути часо- та витратоємним,

оскільки потрібно залучати кваліфікованих фахівців для проведення оцінок. Крім того, існує ризик спотворення результатів через домінуючого експерта або групову динаміку. Тому, для отримання найбільш об'єктивних результатів рекомендується використовувати цей метод у поєднанні з іншими методами аналізу асортименту [3].

Отже, підсумовуючи аналіз різних методів формування товарного асортименту, можна зазначити, що всі вони мають певні подібності. Усі ці методи базуються на дослідженні ринкового сприйняття продукції і оцінці продукції з точки зору економічної ефективності підприємства.

Критерії оцінювання ефективності товарного асортименту можуть бути різноманітними, залежно від конкретних цілей та стратегій підприємства. Однак, основні критерії, які часто використовуються для оцінки ефективності асортименту, включають [34]:

- оборотність асортименту – частота обороту товарів в асортименті, яка вказує на швидкість продажу товарів;
- прибутковість – рентабельність кожного товару та загальний прибуток від асортименту;
- покриття попиту – здатність асортименту задовольняти потреби різних сегментів цільового ринку;
- стратегічна відповідність – відповідність товарного асортименту стратегії розвитку підприємства;
- конкурентоспроможність – порівняння асортименту з конкурентами за кількістю, якістю та ціною товарів;
- залишковий асортимент – кількість та вартість товарів, що залишилися непроданими після певного періоду.

Оцінка ефективності товарного асортименту ґрунтується на поєднанні цих критеріїв, які дозволяють підприємству аналізувати його успішність та приймати стратегічні рішення щодо його управління. Наведені критерії допомагають підприємствам зрозуміти, наскільки їхній товарний асортимент відповідає стратегічним цілям та сприяє досягненню успіху на ринку.

Ефективність оптимізації асортименту залежить від систематичності її проведення. Перегляд структури асортименту має відбуватися щонайменше раз на півріччя, а при зміні маркетингової стратегії – відразу. Окрім удосконалення існуючого асортименту, важливо враховувати перспективи введення на ринок нових продуктів. Уже на етапі планування необхідно оцінювати потенційний вплив просування нового товару на діяльність підприємства. Тільки така систематична та комплексна стратегія дозволить підприємству успішно адаптуватися до змін у вимогах ринку та забезпечити стійкі конкурентні переваги.

Таким чином, можемо зробити висновок, що важливим аспектом для кожного наведеного методу управління товарним асортиментом є врахування потреб споживачів та умов ринку. Методи можуть використовувати, як кількісні, так і якісні показники для визначення пріоритетних товарів і послуг. Крім того, усі вони спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства – максимізація прибутку, задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності тощо. Однак, кожен метод має свої переваги та недоліки, які варто враховувати при їх виборі та застосуванні.

Отже, вибір методу формування товарного асортименту повинен базуватися на специфіці бізнесу, його цілях та доступних ресурсах. Використання комбінації різних методів, може допомогти підприємству забезпечити оптимальний асортимент, який відповідає потребам споживачів і забезпечує стабільний прибуток на тривалий термін.

### 1.3. Зарубіжний досвід та джерела інформації для формування асортиментної політики підприємства

Асортиментна політика служить для виявлення груп товарів, які забезпечують успішну діяльність суб'єктів господарювання на ринку й у цілому економічну ефективність. Визначено співвідношення між новими

товарами на ринку та товарами на стадіях зростання, піку та спаду, оптимальне співвідношення між базовими моделями та їх різними модифікаціями. Асортиментна політика вирішує питання, пов'язані з походженням товару та тим, хто його виготовив. Асортиментна політика відіграє важливу роль у маркетинговій політиці бренду. Дослідники широко розуміють суть цього терміну.

Так, С.М. Бронярчик, У.Д. Хойєр наголошують, що розвиток асортиментної політики підприємств зазнав серйозних змін за останні десятиліття. Ці зміни стали відображенням впливу різноманітних факторів – технологічні інновації, зміни в споживчих уподобаннях, глобалізація ринків та інші чинники [53].

Пізніші наукові зусилля були спрямовані на краще розуміння політики асортименту та стратегії оптимального асортименту продукції. Наприклад, А. Флорес та інші, досліджували оптимальні асортименти в рамках моделі комерційного замовлення SML [55], а Ф. Берістейн та інші дослідники, вивчають політику динамічної кластеризації при плануванні асортименту на основі даних шляхом сегментування клієнтів зі схожими уподобаннями в рамках моделі MINI [52].

Асортиментна політика відіграє ключову роль у стратегії маркетингу підприємства. Вона містить рішення про склад та розмаїття товарів і послуг, що пропонуються на ринку. Це означає вибір та підтримку оптимального асортименту, який відповідає потребам та очікуванням клієнтів, а також забезпечує конкурентоспроможність підприємства [36, с. 148].

Також, відповідно до зарубіжного досвіду, ефективне управління стратегічним розвитком підприємства на основі асортиментної політики дійсно має базуватися на кількох ключових принципах [32, с. 155]:

- постійний пошук нових можливостей. Підприємство має активно вивчати зовнішнє та внутрішнє середовище для ідентифікації нових можливостей для розвитку. Це може включати розширення торговельної діяльності за рахунок освоєння нових ринків або створення торговельних

мереж;

- впровадження інновацій. Важливо інвестувати в розвиток та впровадження інноваційних продуктів, послуг та стратегій, які враховують майбутні зміни в конкурентному оточенні. Інновації допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними та привертати увагу споживачів;

- завоювання конкурентних позицій. Підприємство повинно активно працювати над зміцненням своїх позицій на споживчому ринку шляхом розробки унікальних пропозицій, позиціонування бренду та конкурентоспроможності в цільових сегментах ринку.

Наведені принципи допомагають підприємствам створювати стратегічно орієнтовану асортиментну політику, яка дозволяє їм не лише адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, але й активно використовувати ці зміни для досягнення конкурентних переваг та успішного розвитку бізнесу.

Аналіз ринку та розуміння життєвого циклу продукту (зростання, пік, спад) допомагають підприємству адаптувати свій асортимент таким чином, щоб ефективно використовувати ресурси та максимізувати прибуток. Наприклад, на етапі зростання популярності певного продукту підприємство може розширити його асортимент або випустити різні модифікації, щоб задовольнити зростаючий попит. У той же час, на етапі спаду популярності може бути доцільно зменшити асортимент або припинити виробництво деяких товарів, щоб уникнути непотрібних витрат.

Різні автори розглядають питання формування асортиментної політики підприємств із різних точок зору, переважно з фокусом на маркетингове управління або організацію роботи торговельних підприємств. Наприклад, М. Салліван та Д. Едкок досліджують чинники, що впливають на цей процес і вказують на їхню важливість для детального аналізу [57]:

- цільовий покупець – розуміння потреб та уподобань цільових споживачів є ключовим для вибору товарів і послуг, які будуть включені до

асортименту підприємства;

- конкуренти – аналіз конкурентного середовища допомагає визначити, які товари й послуги пропонують конкуренти, та знайти можливості для розрізнення асортименту та конкурентної переваги;

- товари – оцінка власного портфолію товарів і послуг, їхньої якості, популярності серед споживачів та прибутковості, допомагає вибрати оптимальний асортимент;

- місткість магазину – аналіз потужності магазину та його можливостей для зберігання і виставлення товарів впливає на обсяги та розмаїтість асортименту.

Отже, наведені чинники, на думку дослідників, становлять важливу основу для формування асортиментної політики підприємств і вимагають детального аналізу для ефективного вибору товарів і послуг, які будуть пропонуватися на ринку.

У зарубіжних дослідженнях формування асортиментної політики розглядається, як складний і багатоаспектний процес, який залежить від багатьох факторів. Наведемо деякі ключові аспекти, на які зазвичай звертають увагу дослідники при формуванні асортиментної політики [29]:

- виділення категорій товарів. Зазвичай, товари можна поділити на категорії залежно від їхнього споживчого призначення, характеристик, цінового сегмента, маржинальності, обсягу продажів тощо. Важливо визначити, які категорії товарів є стратегічно важливими для бізнесу та якими є пріоритети в кожній категорії;

- ціноутворення. При встановленні цін на товари необхідно враховувати їхню вартість, конкурентну ситуацію на ринку, споживчі уподобання, перспективи ринкового росту, а також стратегічні цілі підприємства. Для різних категорій товарів можуть застосовуватися різні стратегії ціноутворення;

- викладання товару. Розташування товарів на полицях магазину або в Інтернет-магазині, також має велике значення. Товари повинні бути

представлені зручно для споживачів, легко доступні та привабливі зовнішньо;

- формування асортиментної матриці. Асортиментна матриця – це інструмент, який допомагає визначити оптимальний склад асортименту на основі різних критеріїв (прибутковість, популярність, стратегічне значення тощо). Вона може включати різні категорії товарів та їхні пропорції, щоб забезпечити баланс між різними видами продукції.

Враховуючи ці аспекти, підприємство може розробити ефективну асортиментну політику, яка відповідає потребам споживачів, стратегічним цілям бізнесу та умовам ринку.

Також, зарубіжний досвід дослідження асортиментної політики привертають дедалі більше уваги. Наприклад, С. Берхаут стверджує, що роль асортименту стала більш значущою, ніж місце розташування та ціноутворення [50].

Дослідники С. Махмуд і П. Кесс підкреслюють, що для продавців, особливо в індустрії моди, щоб швидко реагувати, потрібен гнучкий та оперативний ланцюг постачань [56]. Натомість С. Донеллі, Л. Геа й Е. Сільва досліджують, чи збільшують зміни в асортименті намір здійснити покупку та чи забезпечують вони конкурентну перевагу [54].

Дослідники Б. Берман та Дж. Еванс визначають асортиментну політику, як політику, що визначає асортимент реалізованих та проданих товарів з урахуванням їхніх можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ризику, сезонності попиту, умов ринку та динаміки цін тощо [51].

Якщо об'єднати всі ці підходи зарубіжних дослідників щодо поняття «асортиментна політика», можна сказати, що асортиментна політика належить до керівників і фахівців підприємств. Це набір принципів, стратегій та методів, що призводять до формування асортименту продукції. Цей напрямок особливо важливий у сучасних умовах розвитку економіки, оскільки сучасні споживачі пред'являють зростаючі вимоги до якості,

асортименту та зовнішнього оформлення товарів.

Сьогодні існують різні моделі, що використовуються на різних рівнях для формування асортименту. Так, управління асортиментною політикою в зарубіжних країнах реалізується за допомогою різних моделей планування асортименту. Серед найбільш вагомих можна виділити наступні [13]:

- модель планування асортименту на основі модифікованої матриці BCG. Ця модель використовується для стратегічного аналізу, контролю та планування асортименту товарів, поєднуючи різні аналітичні методи;
- модель поточного та перспективного планування – дозволяє досягати встановлених цілей шляхом аналізу витрат ресурсів та формування планів із заданою ймовірністю їх досягнення;
- ринкова модель – орієнтована на відповідність асортименту попиту ринку та швидке реагування на зміни в кон'юктурі;
- модель планування асортименту на основі фінансової оптимізації – оцінює вплив виробничо-господарських факторів на фінансові показники для досягнення оптимальної структури виробництва;
- модель моніторингу фінансово-господарської діяльності – орієнтована на вибір оптимальної стратегії управління асортиментом на основі моніторингу фінансового стану та прогнозування динаміки показників економічної діяльності;
- модель оптимізації асортименту за критеріями маржинального прибутку та рентабельності – забезпечує вибір оптимальної асортиментної стратегії та розподіл фінансових ресурсів;
- модель максимізації чистої поточної вартості бізнес-проекту – застосовується, як основна характеристика цінності управлінських рішень щодо асортиментної політики;
- модель забезпечення максимального питомого маржинального доходу – орієнтована на оптимізацію асортименту, за допомогою моделей лінійного програмування.

Вибір конкретної моделі управління асортиментною політикою

залежить від різних факторів, включаючи організаційно-правову форму підприємства, його господарську діяльність, масштаби операцій, конкурентну позицію на ринку, наявність ресурсів та здатність швидко реагувати на зміни в попиті та настроях споживачів. Наприклад, великі корпорації можуть використовувати більш складні моделі з високим рівнем аналітичних інструментів, тоді як малі підприємства можуть віддати перевагу простішим методам, які більше відповідають їхнім потребам та можливостям [6].

Отже, наведений зарубіжний досвід формування асортиментної політики підприємства, допоможе отримати глибше розуміння методології управління асортиментом та надати інструменти для ефективного впровадження цих підходів у практику бізнесу.

Таким чином, можемо зробити висновок, що асортиментна політика підприємства означає вибір товарів, який найбільш відповідає потребам обраного ринку та забезпечує економічну вигоду підприємства. Управління асортиментною політикою повинно розглядатись, як складний процес, спрямований на досягнення різних цілей для реалізації загальної мети підприємства, якою є ефективне та стабільне функціонування, здійснене через гармонійне поєднання споживчих потреб із підприємницькими можливостями.

Загалом, правильно налаштована асортиментна політика допомагає підприємствам забезпечити ефективне управління продуктами й послугами, що пропонуються, і досягти конкурентної переваги на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ НАПРИКЛАДІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження

У рамках правового поля України, ТОВ «АТБ-маркет» діє, як підприємство корпорації ТОВ «АТБ».

ТОВ «АТБ-маркет» керується різноманітними нормативними документами, зокрема, Статутом компанії, Конституцією України, Господарським кодексом України та іншими законодавчими актами. Ці документи визначають повноваження та обов'язки підприємства, а також норми, які воно повинно дотримуватися у своїй діяльності. Це створює правовий фундамент для діяльності та забезпечує законність та відповідність правилам господарювання. Така правова база дозволяє підприємству ефективно функціонувати та розвиватися в умовах ринкової конкуренції.

Юридична адреса підприємства: проспект О. Поля, 40, м. Дніпро, Дніпропетровська область, Україна.

Офіційний сайт підприємства: <https://www.atb.ua> та <https://www.atbmarket.com>.

Підприємство ТОВ «АТБ-маркет» («Агротехбізнес») розпочало свою діяльність у 1993 році з відкриття 6 гастрономів у місті Дніпро.

За наступні роки, підприємство стрімко розвивалося. Так, у 2000-х роках їхній перший в Україні дискаунтер із новою системою самообслуговування виявився успішним кроком. Цей формат магазину, який пропонує широкий асортимент товарів за оптовими цінами, у поєднанні зі зручним розташуванням та високою якістю продукції, відповідає пріоритетам сучасних споживачів. Такий підхід дозволив ТОВ «АТБ-маркет» стати лідером на ринку та зберігати свою популярність серед клієнтів.

У 2003 році мережа нараховувала вже 85 магазинів, що охоплювали 12 міст. До 2006 року кількість магазинів збільшилася до 169, що працювали в 38 містах [14].

У 2009 році мережа значно розширилася, маючи 340 магазинів у 102 містах. За наступні роки, до 2013 року, ця кількість зростала ще більше, до 810 магазинів. Проте, у 2014 році через початок тимчасової окупації Криму та частини Донецької та Луганської областей, усі магазини мережі на окупованих територіях були зачинені [14].

Попри складнощі, у 2018 році мережа вже налічувала понад 990 магазинів, з яких 50 були оновлені з новим дизайном. У 2019 році кількість магазинів зросла до 1077 (включаючи 124 оновлені), а у 2020 році вже було 1201 магазин. У 2021 році ТОВ «АТБ-маркет» відкрило 61 новий магазин, загальна кількість супермаркетів у мережі становила 1257 [14].

Упродовж 31 року ТОВ «АТБ-маркет» перетворилося на найбільшу роздрібну мережу національного масштабу. Їхня мережа, налічуючи понад 1257 магазинів, охоплює 256 населених пунктів у 22 областях країни (додаток А).

Такий успіх свідчить про ефективність стратегії управління, високу якість обслуговування та рішучість компанії. Їхній постійний розвиток і зростання відображають популярність та довіру споживачів до бренду «АТБ-маркет». Це свідчення не лише про успішність самої компанії, а і про важливу роль, яку вона відіграє в економічному житті України, забезпечуючи споживачів якісними товарами та послугами в різних регіонах країни.

Основний вид діяльності ТОВ «АТБ-маркет» – 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Інші види діяльності ТОВ «АТБ-маркет» – оптова торгівля напоями, оптова торгівля тютюновими виробами, неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах, роздрібна торгівля

тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах, виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування [9].

Місія ТОВ «АТБ-маркет» відображає їхню зосередженість на потребах споживачів та прагнення забезпечити якісні продукти харчування та непродовольчі товари першої необхідності за доступними цінами. Вони прагнуть зробити свою продукцію доступною для всіх верств населення, зокрема, для тих, хто має обмежений бюджет [38].

Головний акцент на якості продуктів та етичному бізнесі свідчить про відповідальність компанії перед своїми клієнтами. Використання високоефективних технологій дозволяє їм забезпечувати якість товарів та послуг, що задовольняють потреби споживачів.

Така місія відображає дух соціальної відповідальності та бажання покращити якість життя населення через доступні продукти харчування та необхідні товари.

Організаційна структура ТОВ «АТБ-маркет» будується за територіально-функціональним принципом, поєднуючи в єдину структуру головний управлінсько-організаційний (центральний офіс, штаб-квартиру), регіональні центри й мережу суб'єктів роздрібного продажу (магазинів). Безпосередня робота об'єднаних під спільною торговою маркою, але розосереджених територіально магазинів організується головним центром – у стратегічному та регіональними центрами в оперативних аспектах. Організаційна структура ТОВ «АТБ-маркет» наведена в додатку Б [14].

Кожен відділ має суттєве значення для успішного функціонування підприємства ТОВ «АТБ-маркет».

ТОВ «АТБ-маркет» є найбільшим роботодавцем, у магазинах «АТБ» наразі працює понад 49 тисяч співробітників (частка жінок на керівних посадах займає 71,2 %), багато з яких пройшли професійну підготовку в навчальних центрах компанії і отримали перспективи кар'єрного росту.

На підприємстві діє система преміювання персоналу, яка затверджена «Положенням про оплату праці» й «Положенням про преміювання». Також для співробітників підприємства діє система мотиваційних заохочень, які не мають постійного характеру, наприклад, премія за наставництво, премія за результатами конкурсу «Кращий співробітник», «За відкриття нового магазину» тощо.

Провідним напрямом діяльності ТОВ «АТБ-маркет» є діяльність, яка здійснюється в таких сферах бізнесу, як управління активами, роздрібна торгівля, виробництво і продаж продуктів харчування.

Аналіз економічної діяльності ТОВ «АТБ-маркет» за 2022-2023 рр., наведено в табл. 2.1. Таблиця складена за внутрішньою звітністю підприємства – форма Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), наведена в додатку В [45].

Рентабельність підприємства – це важливий показник, який використовується для оцінки ефективності його діяльності. Він визначається, як відношення прибутку до витрат або ресурсів, що використовуються підприємством. Для розрахунку рентабельності даного підприємства застосовувалася формула [21]:

$$P = \frac{\Pi}{P} \cdot 100, \quad (2.1)$$

де P – вартість ресурсів;

Π – прибуток підприємства.

Таблиця 2.1 – Аналіз діяльності ТОВ «АТБ-маркет» за 2022-2023 рр.

| Показники                          | 2022 р.   | 2023 р.   | Абсолютне відхилення (+;-) | Відносне відхилення (+;-) |
|------------------------------------|-----------|-----------|----------------------------|---------------------------|
| 1                                  | 2         | 3         | 4                          | 5                         |
| Чистий дохід, тис. грн.            | 148332869 | 181089665 | 32756796                   | 22,07                     |
| Собівартість реалізації, тис. грн. | 110721024 | 133239847 | 22518823                   | 20,31                     |
| Валовий прибуток, тис. грн.        | 37611845  | 47849818  | 10237973                   | 27,24                     |

Продовження табл. 2.1

| 1                                                          | 2       | 3       | 4        | 5       |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|----------|---------|
| Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн. | 4625556 | 622989  | -4002567 | 86,40   |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн.                        | 2527690 | -434253 | -2961943 | -216,29 |
| Середньооблікова чисельність працівників, чол.             | 48872   | 44094   | 4778     | 9,78    |
| Рентабельність діяльності (продаж), %                      | 25,35   | 26,44   | 1,09     | 4,31    |
| Рентабельність продукції, %                                | 33,97   | 35,91   | 1,94     | 5,71    |
| Рентабельність активів, %                                  | 2,53    | -0,36   | -2,89    | -114,23 |
| Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп.      | 74,63   | 73,62   | 1,01     | 1,35    |

Дані в табл. 2.1 дозволяють провести аналіз фінансової та операційної діяльності ТОВ «АТБ-маркет» за 2022 та 2023 роки:

- збільшення чистого доходу з 148332869 тис. грн. у 2022 році до 181089665 тис. грн. у 2023 році свідчить про успішний ріст обсягів продажів;
- зростання собівартості реалізації з 110721024 тис. грн. у 2022 році до 133239847 тис. грн. у 2023 році, може свідчити про зростання витрат на виробництво або придбання товарів для реалізації;
- спостерігаємо зростання валового прибутку з 37611845 тис. грн. у 2022 році до 47849818 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про зростання прибутковості виробництва та реалізації товарів;
- зменшення фінансових результатів від операційної діяльності із 4625556 тис. грн. у 2022 році до 622989 тис. грн. у 2023 році, може бути наслідком зростання витрат або зниження обсягів продажів;
- зменшення чистого прибутку з 2527690 тис. грн. у 2022 році до -434253 тис. грн. у 2023 році, може свідчити про труднощі у фінансовій діяльності підприємства;

- зменшення середньооблікової чисельності працівників із 48872 осіб у 2022 році до 44094 осіб у 2023 році, може свідчити про оптимізацію кадрового складу або інші організаційні зміни;
- рентабельність діяльності (продаж) зросла з 25,35 % у 2022 році до 26,44 % у 2023 році, що свідчить про певне покращення ефективності виробництва та реалізації;
- рентабельність продукції у 2022 році становила 33,97 %, а у 2023 році вона зросла до 35,91 %, абсолютне відхилення склало 1,94 %, що свідчить про покращення прибутковості на кожну одиницю продукції та демонструє позитивну динаміку в зростанні рентабельності продукції;
- рентабельність активів у 2022 році складала 2,53 %, але у 2023 році вона знизилася до -0,36 %, абсолютне відхилення склало -2,89 %, що є значним зниженням та вказує на критичне падіння ефективності використання активів підприємства;
- витрати на 1 гривню чистої виручки від реалізації зменшилися із 74,63 коп. у 2022 році до 73,62 коп. у 2023 році, що також свідчить про певне покращення ефективності виробництва та реалізації.

Отже, зростання рентабельності продукції може свідчити про покращення операційної діяльності та конкурентоспроможності продукції ТОВ «АТБ-маркет». Водночас значне зниження рентабельності активів потребує детального аналізу причин та вжиття заходів для покращення управління активами. Це може включати перегляд інвестиційної політики, оптимізацію структури активів або покращення фінансового менеджменту.

Наведений у табл. 2.1 аналіз діяльності ТОВ «АТБ-маркет» за 2022-2023 рр. показав позитивні тенденції в зростанні доходів та ефективності продажів, але на підприємстві є значні виклики у вигляді зменшення операційних та чистих прибутків, а також зниженням чисельності персоналу. Це вказує на необхідність подальшого вдосконалення стратегій управління витратами та підвищення фінансової стійкості.

Таким чином, можемо зробити висновок, що проведена організаційно-

економічна характеристика ТОВ «АТБ-маркет» за 2022-2023 роки свідчить, що підприємство має значні ресурси та технічні можливості, у нього добре збалансований персонал, пропозиція включає широкий асортимент товарів, використовуються активні стратегії продажу, та є значний потенціал для досягнення своїх цілей та отримання прибутку.

## 2.2. Характеристика основних постачальників підприємства

Підприємство ТОВ «АТБ-маркет» є одним із найбільших роздрібних торгових мереж в Україні. Організація господарських зв'язків та співпраця з постачальниками відіграють ключову роль у їхньому бізнесі. Основні постачальники «АТБ-маркет» мають наступні характеристики [38]:

- продовольчі виробники – підприємство спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування, тому велика частина їхнього асортименту постачається від різних продовольчих виробників. Це можуть бути виробники м'яса, молочних продуктів, хлібобулочних виробів, консервації, напоїв та інші продукти;

- непродовольчі товари – крім продуктів харчування, ТОВ «АТБ-маркет» також продає товари для дому, побутову техніку, товари для особистої гігієни, косметику тощо. Постачальники цих товарів можуть включати виробників побутової техніки, косметичних компаній, виробників товарів для дому тощо;

- аграрні компанії – у зв'язку зі значним обсягом реалізації продуктів харчування, ТОВ «АТБ-маркет» також співпрацює з аграрними компаніями, які постачають зернові, олії, овочі, фрукти та інші продукти;

- логістичні компанії – для забезпечення ефективної поставки товарів у всі магазини мережі ТОВ «АТБ-маркет», вони співпрацюють із різними логістичними компаніями, які забезпечують транспортування товарів із виробництва на склади й далі до магазинів;

- міжнародні постачальники – у зв'язку зі світовими тенденціями торгівлі, ТОВ «АТБ-маркет» може співпрацювати з міжнародними постачальниками, щоб додати до свого асортименту продукти, які є популярними серед споживачів.

Основних постачальників підприємства ТОВ «АТБ-маркет» наведено в табл. 2.2 [38].

Таблиця 2.2 – Загальна характеристика основних постачальників підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

| Назва постачальника                       | Тип постачальника       | Види продукції, що постачаються      | Обсяг постачання (наприклад, кількість/вага за період) | Додаткові особливості               |
|-------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| М'ясна фабрика «Фаворит плюс»             | Прямий постачальник     | М'ясні вироби                        | 150 тон щотижня                                        | Великі обсяги та широкий асортимент |
| Кондитерська фабрика «Квітень»            | Прямий постачальник     | Кондитерські вироби                  | 100 тон щомісяця                                       | Великі обсяги та широкий асортимент |
| ТОВ «Дарпак»                              | Прямий постачальник     | Паперова продукція                   | 100 тон щомісяця                                       | Сертифікована органічна продукція   |
| Фермерське господарство «Надія»           | Фермерське господарство | Овочі та зелень                      | 200 тон щомісяця                                       | Сертифікована органічна продукція   |
| ТОВ «Агропромінвест»                      | Агрофірма               | Капуста, редис, кабачки              | 150 тон щотижня                                        | Великі обсяги та широкий асортимент |
| Оптова компанія «Зелений світ»            | Оптовий постачальник    | Овочі та зелень різних сортів        | 500 тон на квартал                                     | Гнучкі умови співпраці              |
| Торговий дім «ГАЛКА»                      | Прямий постачальник     | Кавова продукція                     | 100 тон щомісяця                                       | Великі обсяги та широкий асортимент |
| Торговий дім «Карпатські мінеральні води» | Прямий постачальник     | Мінеральні води, безалкогольні напої | 120 тон щотижня                                        | Великі обсяги та широкий асортимент |
| ТОВ «КФ «ДЕСНА»                           | Прямий постачальник     | М'ясні вироби                        | 150 тон щотижня                                        | Великі обсяги та широкий асортимент |

Наведена табл. 2.2 дозволяє визначити різноманітність та обсяги поставок від кожного постачальника та їхню роль у забезпеченні

ТОВ «АТБ-маркет» необхідною продукцією.

Наведемо загальний огляд основних постачальників підприємства ТОВ «АТБ-маркет». Конкретні постачальники можуть змінюватися залежно від потреб та стратегій закупівель ТОВ «АТБ-маркет» [38].

1. М'ясна фабрика «Фаворит плюс» є вражаючим прикладом сучасного та успішного м'ясопереробного підприємства, що визначає тенденції в галузі в Україні. Отримавши лідерські позиції на ринку, вона продовжує розвиватися та розширювати свою діяльність.

Понад 220 найменувань продукції, представлених під трьома торговими марками – ТМ «Добров», ТМ «М'ясна лавка», ТМ «Ковбасний ряд», м'ясна фабрика «Фаворит плюс» прагне задовольнити потреби широкого кола споживачів. Їхній асортимент охоплює різноманітні ковбасні вироби, паштети та м'ясні делікатеси, що підтверджує їхню спроможність виробляти продукцію різних категорій і цінових сегментів.

Загалом, м'ясна фабрика «Фаворит плюс» є прикладом успішного підприємства, що поєднує високу якість продукції з ефективним управлінням та орієнтацією на потреби ринку.

2. Кондитерська фабрика «Квітень» є визнаним лідером у харчовій галузі України, спеціалізуючись на виробництві різноманітних кондитерських виробів, як у ваговому, так і фасованому форматі.

З виробництвом 27 тон продукції щодоби, кондитерська фабрика «Квітень» виробляє різноманітні борошняні та бісквітно-кремові кондитерські вироби, що представлені під різними торговими марками. Також, фабрика активно розвиває напрям фасування продуктів харчування, фасуючи щоденно 350 тон продукції в понад 100 видів.

Продукція ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» виробляється під торговими марками ТМ «Квітень», ТМ «Bravissimo», ТМ «Смачно!», ТМ «Солодка мрія», а також ВМТ компанії «АТБ-маркет», ТМ «Своя Лінія», ТМ «Розумний Вибір».

Загалом, кондитерська фабрика «Квітень» виробляє для підприємства

ТОВ «АТБ-маркет» – бісквітно-кремову продукцію тривалого терміну зберігання, кекси, печиво, вафельну продукцію, грильжжі, козинаки та зефіри.

3. Підприємство ТОВ «АТБ-маркет» є основним системним покупцем вітчизняних овочів, активно підтримує та забезпечує стабільність для партнерських фермерських та спеціалізованих господарств під час складного періоду. Ця підтримка здійснюється шляхом укладання довгострокових контрактів на вирощування та постачання овочів та зелені для розміщення на полицях магазинів мережі ТОВ «АТБ-маркет». Завдяки такій співпраці місцеві та регіональні господарства та постачальники отримують гарантовані прогнозовані обсяги збуту, що дозволяє їм планувати свої фінанси, спираючись на чіткі розрахунки, зроблені згідно укладених контрактів. Крім того, щоденні закупівлі в господарств-партнерів та постачальників на суму понад 300 тонн овочевої продукції, підтримують стабільність та розвиток внутрішнього агропромислового сектору, а також забезпечують споживачів якісними та свіжими овочами.

4. ТОВ «Логістик Юніон» надає повний спектр послуг у сфері складської логістики для торгової мережі ТОВ «АТБ-маркет». Підприємство має одну з найбільших українських логістичних інфраструктур, що включає 9 мультитемпературних розподільчих центрів класу «А».

Їх складська інфраструктура обслуговує всі магазини мережі ТОВ «АТБ-маркет», забезпечуючи планування, організацію та облік руху товарних потоків на території Центральної, Східної, Північної та Південної України цілодобово.

5. Транспортно-експедиційна компанія «Транс Логістик» відповідає за здійснення транспортної логістики для потреб компанії ТОВ «АТБ-маркет». У її склад входять сім автоколон – Дніпропетровська область (смт. Слобожанське, Дніпровський район), Херсонська область (м. Олешки), Київська область (с. Красилівка), Київська область (с. Копилів), Харківська область (смт. Васищеве), Одеська область (с. Дачне, Біляєвський район),

Львівська область (м. Львів). Компанія забезпечує доставку вантажів по всій території України.

Автопарк «Транс Логістик» налічує понад 700 власних транспортних засобів, з яких 95% складають автомобілі марки «MAN». Щомісяця вантажівок цієї компанії проходять понад 8 мільйонів кілометрів.

6. ТОВ «Дарпак» є українською компанією, що спеціалізується на виробництві декоративних паперових серветок та іншої продукції.

Діапазон продукції, який пропонує «Дарпак» для ТОВ «АТБ-маркет», включає – паперові серветки, посуд із паперу, косметичні серветки, паперові рушники, туалетний папір.

7. Торговий дім «ГАЛКА» – імпортує кавове зерно з десятків країн та здійснює повний цикл виробництва, від обробки зеленого кавового зерна до створення готового продукту.

Продукція ТД «ГАЛКА» – натуральна обсмажена кава в зернах та змелена; різноманітні види кави розчинної (порошкоподібна, агломерована, сублімована); кавові мікси (капучино, лате, «3 в 1»); какао-напої; напої розчинні на основі кави, цикорію та ячменю; напої розчинні з особливими властивостями.

Спільне українсько-англійське підприємство «Галка Лтд» не лише є провідним потужним сучасним виробником, де застосовуються новітні технології, але й дотримується принципів збереження натуральності та екологічності сировини.

8. Торговий дім «Карпатські мінеральні води» є національним виробником мінеральних вод і безалкогольних напоїв уже понад 15 років. На сьогодні група компаній «Карпатські мінеральні води» є потужним учасником українського ринку природних мінеральних вод і безалкогольних напоїв. Компанія займає провідні позиції завдяки сучасній та високотехнологічній стратегії ведення бізнесу, яку вона успішно реалізує.

9. ТОВ «КФ «ДЕСНА», відома, як кондитерська фабрика «Десна», є сучасним виробником традиційних кондитерських виробів в Україні.

Асортимент підприємства включає – вівсяне печиво, здобне печиво, гріссіні, традиційні пряники, мафіни, кекси та сушку під торговельною маркою «Десняночка» або під приватною торговельною маркою замовника.

На сьогоднішній день підприємство є надійним партнером та постачальником приватних марок у мережі ТОВ «АТБ-маркет».

10. ТОВ «Штраус Україна» є одним із провідних учасників українського ринку кави, займаючи високі позиції в ТОП 3 у категоріях зернової, меленої та розчинної кави.

Компанія пропонує мережі ТОВ «АТБ-маркет» різноманітні бренди кави, серед яких: Чорна Карта, Ambassador, FORT, Totti Caffè, Elite Health Line.

11. ТОВ «ТД ГУРМАНДІЗ» – спеціалізується на імпорті сирів, м'ясних делікатесів (хамон, прошутто, ковбаси, фуа-гра), а також бакалії, морепродуктів і алкогольної продукції.

12. Carlsberg Ukraine є частиною Carlsberg Group, одного з провідних пивоварних конгломератів у світі з великим асортиментом брендів пива та інших напоїв. Бренд «Carlsberg» є одним із найвідоміших пивних брендів у світі, а такі бренди, як Somersby і Tuborg, входять до числа найбільш популярних пивних марок у Європі.

Асортимент підприємства включає – Carlsberg, Carlsberg Export, Carlsberg Non Alcoholic, Grimbergen Blanche, Grimbergen Blonde, Kronenbourg 1664, Лев Біле Пшеничне, Львівське 1715, Львівське М'яке, S&R's Garage Fun ZERO, S&R's Garage тощо.

13. ТОВ «Комо Україна» є сучасним українським брендом, що спеціалізується на виробництві високоякісних твердих і плавлених сирів із добірного молока.

Асортимент підприємства включає – сири «Тенеро», «Фамілія», «Горіховий», «Гранде», «Кантрі».

Таким чином, можемо зробити висновок, що організація господарських зв'язків та співпраця з різними постачальниками є важливим аспектом

діяльності ТОВ «АТБ-маркет». Це дозволяє їм забезпечувати свої магазини різноманітним асортиментом товарів, які відповідають потребам клієнтів.

### 2.3. Аналіз товарного асортименту підприємства

Товарний асортимент – це група товарів, тісно пов'язаних між собою за такими критеріями, як схожість принципів функціонування, орієнтація на однакову групу покупців, реалізація через аналогічні канали збуту або належність до однакового цінового діапазону [11].

Асортимент мережі ТОВ «АТБ-маркет» охоплює широкий спектр товарів, які можна згрупувати за різними категоріями. У додатку Д наведено структуру асортименту товарів, що пропонуються в мережі.

Асортимент ТОВ «АТБ-маркет» охарактеризований різними характеристиками та відповідними показниками. Основні параметри, за якими проводиться аналіз та оцінка товарного асортименту магазину – це його повнота і стійкість.

Повнота асортименту визначається, як відповідність фактичної наявності товарів у мережі, затвердженому обов'язковому асортиментному переліку. Стійкість асортименту товарів означає безперебійну наявність у продажу товарів, які передбачені асортиментним переліком мережі. Показники, що називаються коефіцієнтами повноти та стійкості асортименту, використовуються для визначення цих характеристик. Вони мають значення від 0 до 1, де більше значення вказує на більш повний та стійкий асортимент.

Коефіцієнт стійкості видового та внутрішньовидового асортименту визначається за формулою, яка включає ряд показників, що відображають наявність товарів у магазині протягом певного періоду [33, с. 50]:

$$K_{cb} = \frac{\Phi_k}{H_k}, \quad (2.2)$$

де  $K_{cb}$  – коефіцієнт стійкості видового та внутривидового асортименту;

$\Phi_k$  – кількість видів, різновидів найменувань товарів, які фактично є в продажі;

$H_k$  – кількість видів, різновидів найменувань товарів, які встановлені асортиментним переліком.

Розрахуємо коефіцієнт стійкості видового та внутривидового асортименту для мережі ТОВ «АТБ-маркет»:

$$\text{за 2022 рік: } K_{cb} = \frac{33930}{35000} = 0,96;$$

$$\text{за 2023 рік: } K_{cb} = \frac{35870}{37000} = 0,97.$$

Коефіцієнт видового та внутрішньовидового асортименту в мережах ТОВ «АТБ-маркет» наближається до 1, це свідчить про те, що асортимент даного є стійким. Високе значення цього коефіцієнта вказує на безперебійну наявність товарів у продажу, що передбачені асортиментним переліком мереж, як на рівні видів товарів, так і в межах кожного виду. Такий стабільний асортимент сприяє задоволенню потреб споживачів і підвищує конкурентоспроможність мережі.

Отже, формування асортименту в мережах ТОВ «АТБ-маркет» справді залежить від попиту споживачів на кожну групу товарів. Знання параметрів повноти та стійкості асортименту дозволяє виявити недоліки, які можуть існувати у формуванні асортименту товарів у роздрібній торговій мережі. Наприклад, якщо коефіцієнт повноти або стійкості недостатньо високий, це може свідчити про проблеми з наявністю певних товарів або їх нестійкістю в продажу. Аналіз цих показників дозволяє виявити такі недоліки та прийняти заходи для їх вирішення, що у свою чергу сприяє підвищенню задоволення потреб споживачів і підвищує ефективність діяльності торговельної мережі.

Рішення щодо товарного асортименту стосуються сукупності марок певного товарного асортименту. Іноді розглядають асортимент окремої марки, наприклад, асортимент безалкогольних напоїв однієї торгової марки,

які мають різні смакові якості. В інших випадках асортимент може містити різні марки однієї товарної категорії.

Асортимент «АТБ-маркет» добре збалансований між різними категоріями товарів, задовольняючи потреби широкого кола споживачів. Найбільше позицій припадає на категорії кондитерських виробів, бакалії та алкогольних напоїв, що свідчить про значний попит на ці товари. Особливо виділяються такі категорії, як консерви, шоколадні вироби та пластівці з мюслі, які мають значну кількість товарних позицій.

Аналіз динаміки структури асортименту за товарними категоріями ТОВ «АТБ-маркет» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «АТБ-маркет» за 2022-2023 роки

| Найменування продукції           | Реалізовано продукції, тис. грн. |          | Структура асортименту, % |         | Відхилення в структурі, % |
|----------------------------------|----------------------------------|----------|--------------------------|---------|---------------------------|
|                                  | 2022 р.                          | 2023 р.  | 2022 р.                  | 2023 р. |                           |
| Ковбаса і м'ясні делікатеси      | 63212,7                          | 56673,1  | 14,62                    | 12,69   | -1,93                     |
| М'ясо та яйця                    | 36542,2                          | 21866,0  | 8,47                     | 4,90    | -3,57                     |
| Риба й морепродукти              | 39729,2                          | 38823,3  | 9,20                     | 8,70    | -0,50                     |
| Молочні продукти                 | 53548,1                          | 58458,1  | 12,40                    | 13,10   | 0,70                      |
| Бакалія                          | 39297,4                          | 41500,8  | 9,09                     | 9,30    | 0,21                      |
| Хлібобулочні вироби              | 33683,5                          | 37038,4  | 7,80                     | 8,30    | 0,50                      |
| Кондитерські вироби              | 37138,2                          | 40608,3  | 8,60                     | 9,10    | 0,50                      |
| Овочі та фрукти                  | 32819,8                          | 37484,6  | 7,60                     | 8,40    | 0,80                      |
| Напої безалкогольні              | 3022,9                           | 4016,2   | 0,70                     | 0,90    | 0,20                      |
| Алкоголь і тютюн                 | 45343,2                          | 69614,3  | 10,50                    | 15,60   | 5,10                      |
| Побутова хімія та засоби гігієни | 29365,1                          | 19188,5  | 6,80                     | 4,30    | -2,50                     |
| Заморожені продукти              | 1295,5                           | 2677,5   | 0,30                     | 0,60    | 0,30                      |
| Товари для дому                  | 16841,8                          | 18296,0  | 3,90                     | 4,10    | 0,20                      |
| Разом                            | 431839,6                         | 446245,2 | 100,00                   | 100,00  |                           |

За аналізом структури асортименту продукції ТОВ «АТБ-маркет» за 2022 та 2023 роки, проведеним у табл. 2.3, можемо зробити висновки:

- зменшення у відсотковому співвідношенні реалізації продукції спостерігається в категоріях «М'ясо та яйця» та «Побутова хімія та засоби гігієни», з відхиленням у структурі відповідно на -3,57 % та -2,50 %. Наведені розрахунки можуть свідчити про зміни в споживчих уподобаннях або конкурентному середовищі;

- значне зростання у відсотковому співвідношенні спостерігається в категорії «Алкоголь і тютюн», з відхиленням у структурі на 5,10 %. Наведені розрахунки можуть свідчити про зумовлене різким збільшенням попиту на дані товари або ефективними маркетинговими стратегіями;

- деякі категорії продукції – «Овочі та фрукти», «Напої безалкогольні» та «Заморожені продукти», також відзначилися зростанням у відсотковому співвідношенні, проте вони є менш значущими порівняно з іншими категоріями;

- зростання реалізації в більшості категорій свідчить про збільшення попиту на відповідні товари, особливо на молочні продукти, бакалію, хлібобулочні вироби, кондитерські вироби та овочі з фруктами.

Отже, аналіз структури асортименту продукції ТОВ «АТБ-маркет» за 2022-2023 рр. вказує на тенденції змін у споживчому попиті та ринкові стратегії підприємства. Ці відхилення можуть бути важливими для розробки подальших стратегій розвитку та маркетингових планів.

Власні торгові марки – це товари, які можна знайти тільки в мережі ТОВ «АТБ-маркет», оскільки їх виробляють спеціально за замовленням цієї компанії. До цих товарів висуваються найвищі вимоги, адже вони представляють імідж компанії.

Тому, незважаючи на низьку ціну, якість продукції власних торгових марок не поступається якості відомих брендів.

Така продукція створює ексклюзивний асортимент торговельної мережі ТОВ «АТБ-маркет». Покупці завжди можуть придбати якісні товари за цінами, які на 30 % нижчі, ніж на аналогічну брендову продукцію.

Наразі товари власних торгових марок ТОВ «АТБ-маркет»

представлені майже у всіх товарних категоріях. Три рівні товарів власних торгових марок орієнтовані на різні цінові сегменти (рис. 2.1):

- перший (високий) ціновий рівень – торгова марка «De Luxe Foods & Goods Selected»;
- другий рівень – середній плюс – торгова марка «Своя лінія»;
- третій (низький) рівень – торгова марка «Розумний вибір».

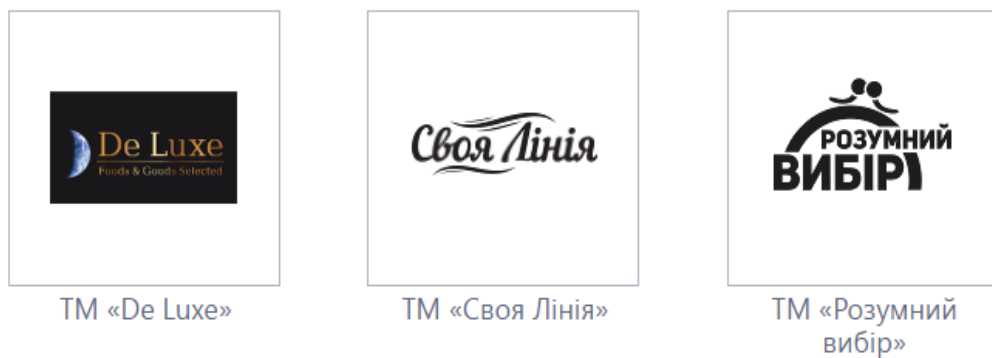


Рисунок 2.1 – Види товарних марок ТОВ «АТБ-маркет»

Ситуації, що спонукають потенційних споживачів придбати товари наведених торгових марок ТОВ «АТБ-маркет» наступні:

- широкий асортимент, який дозволяє економити кошти споживача;
- стабільно висока якість за доступною ціною;
- зручність для споживача.

Серед ключових аспектів, пов'язаних із використанням торгових марок ТОВ «АТБ-маркет», можна виділити наступні:

- назва має бути збалансованою – дуже короткою і, водночас, інформативною;
- назва не повинна дублювати аналогічні продукти інших компаній, щоб уникнути можливих судових питань.

Тому, компанія ТОВ «АТБ-маркет» повинна приділяти достатню увагу товарним маркам, зосереджуючи зусилля на їх розвитку, популяризації та дотриманні вимог щодо їх якості та ідентичності.

Постійна робота над удосконаленням лінійки власних товарних марок у

компанії є невід'ємною частиною стратегії, оскільки ці продукти мають високий попит серед клієнтів магазинів.

У найближчих перспективах ТОВ «АТБ-маркет» планує розвивати свої власні товарні марки, зокрема, зосереджуючись на інноваційних продуктах у категорії «Фреш». Основну увагу приділятиметься випуску якісних товарів для здорового харчування, які не містять пальмового масла, шкідливих барвників, харчових добавок і консервантів.

Наразі активно розвивається власна торгова марка «Своя Лінія». У її асортименті представлені молочні продукти від фермерських господарств із використанням молока вищого сорту, ковбасні вироби, виготовлені згідно з вимог ДСТУ, а також натуральне згущене молоко.

Тому, шляхом розвитку власних торгових марок ТОВ «АТБ-маркет» ставить перед собою мету продемонструвати споживачам турботу й увагу, які вкладаються у виробництво кожної позиції асортименту. У відповідь, покупці висловлюють подяку за таке ставлення до них, щоденно обираючи улюблені товари у звичайному магазині.

Рівні товарів власних торгових марок ТОВ «АТБ-маркет»:

- товар згідно із задумом – товар, який відповідає всім специфікаціям і характеристикам, передбаченим у початковому проєкті або плані;
- товар у реальному виконанні – товар, який фактично виготовлений або наданий, враховуючи можливі зміни, відхилення або уточнення у виробництві чи постачанні;
- товар із підсиленням – товар, який має покращені характеристики або особливі властивості порівняно з вихідним задумом, часто, з метою привернення більшого споживчого інтересу або збільшення конкурентоспроможності.

Визначимо рівні товарів власних торгових марок ТОВ «АТБ-маркет» (табл. 2.4).

Наведена табл. 2.4 розглядає рівні товарів власних торгових марок ТОВ «АТБ-маркет».

Таблиця 2.4 – Рівні товарів власних торгових марок ТОВ «АТБ-маркет»

| Властивості товару  | Рівні товару            |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | Товар згідно із задумом | Товар у реальному виконанні                                                                                                                         | Товар із підсиленням                                                                                                                                                                |
| 1                   | 2                       | 3                                                                                                                                                   | 4                                                                                                                                                                                   |
| Основна вигода      | Знижки, акції           |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                     |
| Властивості         |                         | Користування торговельною мережею протягом 24 годин доби.                                                                                           |                                                                                                                                                                                     |
| Марочна назва       |                         | ТМ «De Luxe»,<br>ТМ «Своя лінія»,<br>ТМ «Розумний вибір».                                                                                           |                                                                                                                                                                                     |
| Якість              |                         | Компанія має на меті не тільки виробляти якісні та впізнаванні товари, але й передати споживачам ту турботу та увагу, яку вкладено в кожен продукт. |                                                                                                                                                                                     |
| Зовнішнє оформлення |                         | На багатьох товарах можна легко впізнати прапори країн.                                                                                             |                                                                                                                                                                                     |
| Гарантія безпеки    |                         |                                                                                                                                                     | Товари власних торгових марок націлені, насамперед, на якісні та здорові продукти харчування, з повним контролем виробництва та індивідуальним підходом до випуску нових продуктів. |
| Додатковий сервіс   |                         |                                                                                                                                                     | У ціну товарів включені ПДВ та інші обов'язкові податки і платежі.                                                                                                                  |

Основні властивості товарів та їх реалізація представлені на чотирьох рівнях: «Товар згідно із задумом», «Товар у реальному виконанні», «Товар із підсиленням» та «Товар без перекручень»:

- основна вигода – на першому рівні це знижки та акції; на другому рівні – вигода реалізується через можливість користування торговельною мережею протягом 24 годин на добу; на третьому рівні – вигода підсилюється шляхом створення марочних назв товарів; на четвертому рівні

вказано, що в ціну товарів входять ПДВ та інші обов'язкові платежі;

- властивості – починаючи з ідеї товару до його реалізації, ТОВ «АТБ-маркет» має на меті не тільки випускати якісні та впізнаванні товари, а й донести споживачам турботу та увагу, що вкладено в кожен продукт;

- зовнішнє оформлення – ця властивість зображується, як упізнавання прапорів країн на багатьох товарах;

- гарантія безпеки – товари власних торгових марок спрямовані, насамперед, на якісні та здорові продукти харчування, з повним контролем виробництва та індивідуальним підходом до випуску нових продуктів.

Отже, наведені рівні товарів власних торгових марок підприємства ТОВ «АТБ-маркет» дають змогу зрозуміти, що підприємство акцентує увагу на якості, безпеці та додаткових сервісах, що входять до вартості її власних торгових марок.

Характеристика властивостей продовольчих та непродовольчих товарів, які є найбільш важливими для споживача ТОВ «АТБ-маркет»:

- відмінна репутація – споживачі віддають перевагу товарів та послуг від компаній із доброю репутацією, оскільки це свідчить про надійність та якість;

- наявність великої кількості мереж у місті – клієнти цінують доступність та зручність, тому для них важливо, щоб магазини були розташовані поруч та були легко доступні;

- мінімальна ціна – конкурентоспроможні ціни привертають увагу споживачів та стимулюють їх до покупок;

- якість обслуговування – споживачі цінують ввічливе та професійне обслуговування персоналу, яке зробить їхні покупки приємними та зручними;

- гарантія безпеки – споживачі очікують, що їхні покупки будуть безпечними та якісними, тому гарантія безпеки є важливою характеристикою для них.

Отже, торгівля продовольчими та непродовольчими товарами має значні відмінності, і формування асортименту в кожній категорії вимагає окремого підходу. Продовольчі товари переважно належать до категорії товарів повсякденного попиту, вони становлять основу щоденного споживання. Тим не менш, деякі продукти, як от алкогольні напої або розкішні десерти, належать до категорії періодичного вживання і купуються лише час від часу.

Конкурентоспроможність товару визначається його здатністю витримувати конкуренцію з аналогічними товарами на ринку протягом певного періоду часу. Це включає такі аспекти, як якість, ціна, упаковка, маркетингові зусилля, сервіс і доступність товару. Здатність забезпечити споживачеві відчутне значення та переваги порівняно з аналогами також є ключовим фактором конкурентоспроможності [16, с. 119].

У м. Запоріжжі зосереджена велика кількість супермаркетів (табл. 2.5), які тримають конкуренцію на високому рівні.

Таблиця 2.5 – Кількість супермаркетів у м. Запоріжжі

| Найменування магазину | Кількість мереж |
|-----------------------|-----------------|
| ТОВ «АТБ-маркет»      | 56              |
| ТОВ «Сільпо»          | 15              |
| ТОВ «Варус»           | 6               |
| ТОВ «Треш»            | 8               |
| ТОВ «Апельмон»        | 40              |
| ТОВ «Економ»          | 25              |
| Разом                 | 150             |

За табл. 2.5 видно, що в місті Запоріжжі найбільша кількість супермаркетів належить до мережі ТОВ «АТБ-маркет», яка має 56 магазинів.

На другому місці за кількістю магазинів знаходиться ТОВ «Апельмон» із 40 магазинами. Також значну кількість магазинів мають ТОВ «Економ» – 25, ТОВ «Сільпо» – 15, ТОВ «Треш» – 8 та ТОВ «Варус» – 6. Усього в місті Запоріжжя працює 150 супермаркетів.

На рис. 2.2 наведена кількість супермаркетів у м. Запоріжжі.

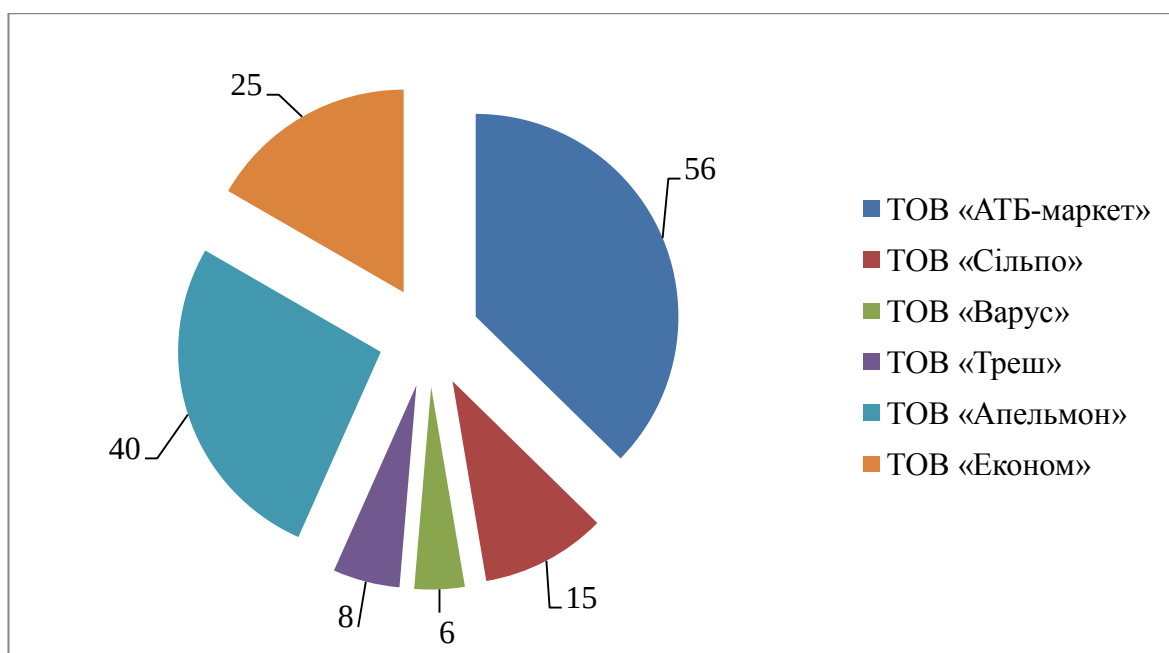


Рисунок 2.2 – Кількість супермаркетів у м. Запоріжжі

Отже, з рис. 2.2 бачимо, що у м. Запоріжжі роздрібні мережі, як «АТБ», «Апельмон та «Економ», лідирують за кількістю роздрібних точок.

Для оцінювання конкурентоспроможності товарів існує два метод – це аналітичний і графічний [44].

Аналітичний (розрахунковий) – це методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. При цьому, залежно від конкретної методики аналізу, застосування даних методів може передбачати, як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки [26, с. 161].

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності» [7, с. 153].

Проведемо шкалу оцінювання на конкурентоспроможність товарів підприємства ТОВ «АТБ-маркет» (табл. 2.6) і ТОВ «Сільпо» у м. Запоріжжі (табл. 2.7).

За допомогою проведеної в табл. 2.6 шкали оцінювання

конкурентоспроможності товарів підприємства ТОВ «АТБ-маркет» у місті Запоріжжі можна зробити наступні висновки:

Таблиця 2.6 – Шкала оцінювання конкурентоспроможності товарів ТОВ «АТБ-маркет»

| Показник конкурентоспроможності         | Бали |   |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------|------|---|---|---|---|---|---|
|                                         | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Якість товару                           |      |   |   |   |   |   | + |
| Упаковка                                |      |   |   |   |   |   | + |
| Дизайн                                  |      |   |   |   |   |   | + |
| Різноманітність асортименту             |      |   |   |   |   | + |   |
| Інструкції до товару                    |      |   |   | + |   |   |   |
| Ціна                                    |      |   |   |   |   | + |   |
| Відповідність світовим стандартам       |      |   |   |   | + |   |   |
| Тривалість існування на ринку           |      |   |   |   |   |   | + |
| Заходи в рамках комунікаційної політики |      |   |   |   |   |   | + |
| Акції                                   |      |   |   |   |   | + |   |

- товари підприємства мають високу оцінку якості, упаковки та дизайну, що свідчить про їхню привабливість та здатність залучати споживачів;

- різноманітність асортименту, наявність інструкцій до товарів та конкурентоспроможна цінова політика допомагають підприємству забезпечувати різноманітні потреби споживачів та залучати їх до покупок;

- відповідність світовим стандартам, тривалість існування на ринку, а також активна комунікаційна політика та проведення акцій дозволяють підприємству підтримувати свою позицію на ринку та конкурувати з іншими гравцями успішно.

Отже, підприємство ТОВ «АТБ-маркет» продемонструвало себе, як конкурентоздатний учасник ринку у м. Запоріжжі, забезпечуючи споживачам високу якість та широкий вибір товарів за конкурентоспроможними цінами.

Шкала оцінювання конкурентоспроможності товарів ТОВ «Сільпо» в місті Запоріжжі надає можливість зробити наступні висновки:

- товари підприємства отримали високу оцінку за якість, упаковку та

дизайн, що свідчить про їхню привабливість для споживачів;

Таблиця 2.7 – Шкала оцінювання конкурентоспроможності товарів ТОВ «Сільпо»

| Показник конкурентоспроможності         | Бали |   |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------|------|---|---|---|---|---|---|
|                                         | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Якість товару                           |      |   |   |   | + |   |   |
| Упаковка                                |      |   |   |   |   | + |   |
| Дизайн                                  |      |   |   |   |   |   | + |
| Різноманітність асортименту             |      |   |   |   |   | + |   |
| Інструкції до товару                    |      |   | + |   |   |   |   |
| Ціна                                    |      |   |   |   | + |   |   |
| Відповідність світовим стандартам       |      |   |   |   | + |   |   |
| Тривалість існування на ринку           |      |   |   |   |   | + |   |
| Заходи в рамках комунікаційної політики |      |   |   |   |   | + |   |
| Акції                                   |      |   |   |   | + |   |   |

- різноманітність асортименту товарів, наявність інструкцій до товарів, а також конкурентоспроможна цінова політика, дозволяють підприємству привертати увагу споживачів та задовольняти їхні потреби;

- відповідність світовим стандартам, тривалість існування на ринку, а також активна комунікаційна політика та проведення акцій, сприяють у зміцненні позицій підприємства на ринку та залученні нових клієнтів.

Отже, підприємство ТОВ «Сільпо» демонструє свою конкурентоспроможність на ринку м. Запоріжжя, надаючи споживачам високоякісні товари, різноманітний асортимент та привабливі ціни.

Загалом, обидва підприємства виявилися конкурентоздатними на ринку м. Запоріжжя, забезпечуючи споживачам широкий вибір і високу якість продуктів.

На рис. 2.3 побудуємо профіль полярності підприємства ТОВ «АТБ-маркет» та його основного конкурента ТОВ «Сільпо».

Отже, згідно з рис. 2.3, обидва підприємства мають схожий профіль полярності в більшості аспектів конкурентоспроможності. Вони активно працюють над поліпшенням якості товарів, упаковки, дизайну,

різноманітності асортименту, інструкцій до товарів, ціни, відповідності світовим стандартам, тривалості існування на ринку, заходів у рамках комунікаційної політики та проведення акцій. В цілому, обидва підприємства намагаються забезпечити споживачам широкий вибір, якісні товари та зручні умови покупок.

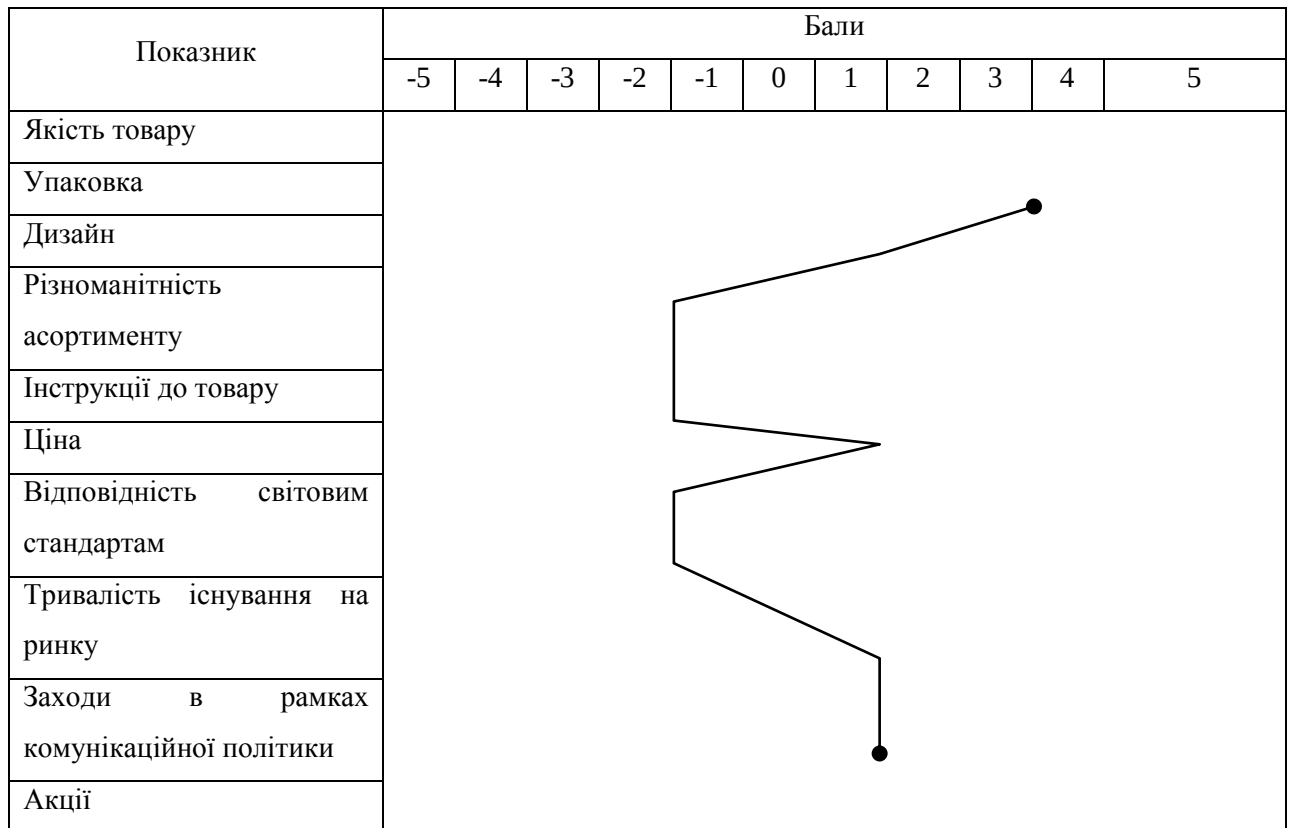


Рисунок 2.3 – Профіль полярності ТОВ «АТБ-маркет» та його конкурента ТОВ «Сільпо»

Іншим інструментом для оцінки позиції продукту підприємства на ринку відносно конкурентних товарів є побудова багатокутника конкурентоспроможності. Цей багатокутник складається з векторів, кількість яких визначається числом важливих характеристик продукту, визначених експертами. На кожен вектор наноситься шкала, відповідна одиницям виміру, характерним для конкретної властивості продукту. Також, експертна оцінка якісних параметрів дозволяє отримати їх кількісне вираження.

Багатокутники конкурентоспроможності дозволяють виявити сильні та слабкі сторони продуктів підприємства, представлених на ринку, у порівнянні з аналогічними товарами конкурентів. На основі результатів якісно-кількісної оцінки характеристик товарів, підприємство розробляє план конкретних заходів для підвищення конкурентоспроможності продукції [22, с. 20].

На рис. 2.4 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-маркет» та його конкурента ТОВ «Сільпо».

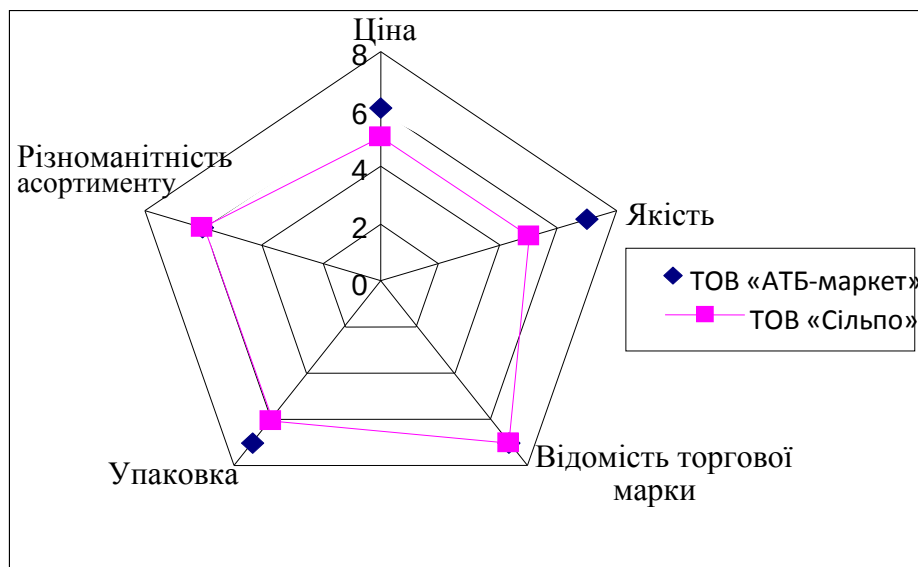


Рисунок 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-маркет» та його конкурента ТОВ «Сільпо»

Багатокутник конкурентоспроможності, наведений на рис. 2.4, дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони товарів ТОВ «АТБ-маркет», заявлених на той або інший ринок у порівнянні з аналогічними товарами конкурента – ТОВ «Сільпо». За результатами якісно-кількісної оцінки характеристик товарів підприємство розробляє план конкретних заходів із підвищення конкурентоспроможності продукції.

Отже, після проведення методів оцінювання конкурентоспроможності товарів, можемо зробити висновок, що ТОВ «АТБ-маркет» порівняно з ТОВ «Сільпо», займає лікуючі позиції на ринку міста Запоріжжя.

Таким чином, ТОВ «АТБ-маркет» є однією з провідних роздрібних мереж в Україні, яка спеціалізується на продажі продовольчих та непродовольчих товарів. Підприємство постійно працює над розширенням та оновленням свого товарного асортименту, щоб відповідати потребам різних категорій споживачів.

Незалежно від поточної ситуації в умовах ринкової економіки, цілеспрямоване формування перспективного товарного асортименту є одним із ключових засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Відтак, асортимент продукції під власними торговими марками мережі ТОВ «АТБ» активно розширюється, що дозволяє підприємству ефективно відповідати на запити споживачів та зміцнювати свої позиції на ринку.

ТОВ «АТБ-маркет» активно працює над формуванням конкурентоспроможного товарного асортименту, який відповідає потребам різних груп споживачів. За рахунок розширення асортименту під власними торговими марками, постійного оновлення продукції та гнучкої цінової політики, підприємство зміцнює свої позиції на ринку та забезпечує високий рівень задоволення клієнтів.

### РОЗДІЛ 3

## ПОКРАЩЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

### 3.1. Формування розширення стратегій задля використання сильних сторін підприємства

Для покращення товарного асортименту ТОВ «АТБ-маркет» необхідно визначити та використати сильні сторони підприємства. Так, зовнішнє середовище підприємства впливає на внутрішнє середовище, яке є частиною загального середовища, що знаходиться в межах підприємства. Воно надає постійний і безпосередній вплив на функціонування організації.

Для аналізу зовнішнього середовища ТОВ «АТБ-маркет», використаємо SWOT-аналіз. У табл. 3.1 проаналізуємо зовнішні фактори управління інноваціями в товарній політиці підприємства.

Таблиця 3.1 – Аналіз зовнішніх факторів ТОВ «АТБ-маркет»

| Можливості                                        | Загрози                                                     |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1. Збільшення ринку збуту продукції.              | 1. Сильні конкуренти.                                       |
| 2. Заявки на укладання договорів.                 | 2. Обмеження товарів, що споживаються, через зростання цін. |
| 3. Зростання прибутку населення.                  | 3. Зміна переваг споживачів.                                |
| 4. Роботи із додатковою групою споживача.         | 4. Залишення конкурентом спільно займаного ринку.           |
| 5. Впровадження на нові ринки або сегменти ринку. | 5. Зниження купівельної спроможності населення.             |
| 6. Збільшення попиту продукції.                   | 6. Фінансова криза в країні та світі.                       |

З табл. 3.1 можна побачити, що аналіз зовнішніх факторів ТОВ «АТБ-маркет» включає оцінку можливостей і загроз:

- реалізація можливостей дозволить ТОВ «АТБ-маркет» не тільки зміцнити свої позиції на поточних ринках, але й відкрити нові горизонти для зростання та розвитку. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його стійкості до зовнішніх викликів;

- загрози, з якими стикається ТОВ «АТБ-маркет», вимагають ретельного аналізу та проактивного підходу до управління. Враховуючи конкурентний тиск, інфляційні процеси, зміни у вподобаннях споживачів та економічні фактори, підприємству необхідно розробляти гнучкі та адаптивні стратегії. Це дозволить не тільки зберегти ринкові позиції, але й забезпечити стійкий розвиток у складних умовах зовнішнього середовища.

Отже, аналіз зовнішніх факторів, які впливають на діяльність ТОВ «АТБ-маркет», дає можливість визначити ключові можливості та загрози для підприємства. Використання можливостей, таких як збільшення ринку збуту, зростання прибутку населення та впровадження на нові ринки, сприятиме покращенню товарного асортименту та загальному розвитку підприємства. Увага до загроз: сильна конкуренція, зміна переваг споживачів та фінансові кризи, допоможе розробити стратегії для ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища.

У табл. 3.2. проведемо SWOT-аналіз сильних та слабких сторін підприємства ТОВ «АТБ-маркет».

Таблиця 3.2 – Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «АТБ-маркет»

| Сильні сторони                        | Слабкі сторони                                                     |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1. Широкий асортимент товарів.        | 1. Неефективна структура управління.                               |
| 2. Вдале місце розташування магазину. | 2. Неефективне використання маркетингу в господарській діяльності. |
| 3. Висококваліфікований персонал.     | 3. Недостатньо чітка рекламна політика.                            |
| 4. Постійні покупці.                  | 4. Відсталість в інноваційних процесах                             |
| 5. Гнучка цінова політика.            | 5. Відсутність координації між підрозділами.                       |

З табл. 3.2 бачимо, що SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-маркет» виявив, як сильні, так і слабкі сторони підприємства. Сильні сторони, такі як широкий асортимент товарів, вдале місце розташування магазинів, висококваліфікований персонал, наявність постійних покупців та гнучка цінова політика, забезпечують значний потенціал для зростання та розвитку. Слабкі сторони, включаючи неефективну структуру управління, неефективне використання маркетингу, недостатньо чітку рекламну політику, відсталість

в інноваційних процесах та відсутність координації між підрозділами, потребують негайної уваги та виправлення. Врахування цих аспектів дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток на ринку.

На основі аналізу зовнішніх факторів (табл. 3.1) та аналізу сильних і слабких сторін ТОВ «АТБ-маркет» (табл. 3.2), складемо SWOT-аналіз, який охоплює сильні сторони та можливості, слабкі сторони та можливості, сильні сторони та загрози, а також слабкі сторони та загрози підприємства.

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз можливостей та загроз ТОВ «АТБ-маркет»

| Сильні сторони + можливості                                                                                                                 | Слабкі сторони + можливості                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Збільшення ринку збуту продукції дозволить пропонувати широкий асортимент товарів новим клієнтам, що може призвести до збільшення продажів. | Створити безкоштовні зразки, які будуть надаватися клієнтам для того, щоб знизити необізнаність споживачів про нову продукцію фірми. |
| Вигідне розташування магазинів у поєднанні зі збільшенням доходів населення сприятиме зростанню кількості покупців.                         | Публікувати новинки в соціальних мережах, робити на них акцент усюди, де тільки можна.                                               |
| Досвідчений персонал може ефективно працювати в нових умовах і сприяти успішному виходу на нові ринки або сегменти ринку.                   | Провести ще одне дослідження, щоб дізнатися який саме товар потрібен споживачу.                                                      |
| Лояльні клієнти допоможуть швидше реагувати на зростання попиту, забезпечуючи стабільний обсяг продажів.                                    | Модифікувати старі позиції, або створити новинки.                                                                                    |
| Гнучка цінова політика сприятиме укладанню нових договорів і залученню нових партнерів.                                                     | Розширити лінійку органічної продукції.                                                                                              |
| Можливості + загрози                                                                                                                        | Загрози + загрози                                                                                                                    |
| Конкуренти можуть спробувати захопити нові ринки, тому необхідно активно працювати над зміцненням позицій.                                  | Конкуренти можуть запропонувати привабливі ціни, що може призвести до втрати клієнтів.                                               |
| Важливо забезпечити стабільність постачання та контроль цін, щоб не втратити потенційні контракти.                                          | Потрібно бути готовими до змін у споживчих вподобаннях і активно працювати над утриманням ринку.                                     |
| Зміни в споживчих вподобаннях можуть вплинути на попит, тому важливо бути гнучкими і швидко адаптуватися.                                   | Економічні труднощі можуть значно вплинути на продажі, тому важливо мати стратегію для подолання таких викликів.                     |
| Вихід на нові сегменти допоможе компенсувати втрати від конкуренції.                                                                        |                                                                                                                                      |
| Потрібно бути готовими до зміни економічних умов і забезпечити стабільність у нових ринках.                                                 |                                                                                                                                      |
| Зростання попиту може підтримати бізнес під час фінансових труднощів, але важливо бути готовими до можливих змін.                           |                                                                                                                                      |

SWOT-аналіз, наведений у табл. 3.3, дозволяє виявити ключові фактори, які впливають на бізнес «АТБ-маркет», і визначити стратегічні напрямки для подальшого розвитку та мінімізації ризиків:

- на основі аналізу сильних сторін і можливостей ТОВ «АТБ-маркет» видно, що підприємство має потенціал для успішного розвитку та розширення бізнесу. Збільшення ринку збуту продукції надає можливість пропонувати широкий асортимент товарів новим клієнтам, що може призвести до збільшення продажів. Вигідне розташування магазинів у поєднанні зі збільшенням доходів населення сприятиме зростанню кількості покупців. Досвідчений персонал може ефективно працювати в нових умовах і сприяти успішному виходу на нові ринки або сегменти ринку. Лояльні клієнти допоможуть швидше реагувати на зростання попиту, забезпечуючи стабільний обсяг продажів. Гнучка цінова політика сприятиме укладанню нових договорів і залученню нових партнерів. Загалом, підприємство має значний потенціал для подальшого успішного розвитку й розширення свого бізнесу;

- на підставі виявлених слабких сторін та можливостей ТОВ «АТБ-маркет» можна сформулювати стратегії для подальшого розвитку бізнесу. Так, створення безкоштовних зразків продукції допоможе знизити необізнаність споживачів про нові товари підприємства та залучити їх увагу до них. Це може сприяти збільшенню продажів нових продуктів. Публікація новинок у соціальних мережах та акцентування на них у всіх можливих медіа сприятиме підвищенню свідомості споживачів про нові товари та стимулюватиме їх до покупки. Проведення додаткових досліджень для визначення реальних потреб споживачів дозволить підприємству краще адаптувати свою продукцію до вимог ринку та забезпечити задоволення потреб споживачів. Модифікація старих товарів або створення новинок дозволить підприємству уникнути стагнації та залишитися конкурентоспроможною на ринку, а також приверне увагу покупців до більш інноваційних пропозицій. Розширення лінійки органічної продукції

відповідає поточним тенденціям споживчого ринку, що сприятиме залученню нових клієнтів та підвищить конкурентоспроможність підприємства в цьому сегменті. Отже, наведені стратегії допоможуть ТОВ «АТБ-маркет» максимально використати можливості ринку, тим самим компенсуючи свої слабкі сторони й підвищуючи свою конкурентоспроможність;

- аналізуючи можливості та загрози, з якими стикається підприємство ТОВ «АТБ-маркет», важливо зрозуміти, як краще використати переваги та захистити підприємство від можливих загроз. Так, існує ризик того, що конкуренти можуть спробувати захопити нові ринки, тому важливо активно працювати над зміцненням позицій та забезпечити стабільність на ринку. Забезпечення стабільності постачання та контроль цін є ключовими аспектами, які допоможуть уникнути втрати потенційних контрактів через можливі загрози з боку постачальників та коливання цін на ринку. Зміни в споживчих вподобаннях можуть великою мірою вплинути на попит на товари та послуги компанії. Тому важливо бути гнучкими і швидко адаптуватися до цих змін, а також постійно моніторити споживчий ринок. Вихід на нові сегменти ринку може стати важливою можливістю для компенсації можливих втрат від конкуренції або змін у споживчих вподобаннях. Це дозволить розширити бізнес і диверсифікувати ризики. Будучи готовими до зміни економічних умов та забезпечуючи стабільність у нових ринках, підприємство зможе краще витримати економічні труднощі та зберегти свою конкурентоспроможність. Зростання попиту може стати важливим фактором підтримки бізнесу під час фінансових труднощів, але водночас важливо бути готовими до можливих змін та адаптуватися до них, щоб забезпечити сталість бізнесу в непередбачуваних умовах;

- аналізуючи загрози, з якими стикається ТОВ «АТБ-маркет», важливо розглянути можливі наслідки та підготуватися до відповідних заходів для мінімізації ризиків. Конкуренти, що пропонують привабливі ціни, можуть стати серйозною загрозою для підприємства, спонукаючи клієнтів до

переходу до них. Для утримання своїх позицій на ринку необхідно ретельно аналізувати конкурентну ситуацію та розробляти стратегії залучення та утримання клієнтів. Зміни в споживчих вподобаннях можуть швидко змінити попит на товари та послуги компанії, що може стати загрозою для її бізнесу. Важливо бути готовими до таких змін і активно працювати над адаптацією продуктів та послуг до нових вимог споживачів. Економічні труднощі можуть значно вплинути на обсяги продажів і фінансовий стан підприємства. Для подолання цих викликів необхідно мати стратегію реагування на економічні коливання, у тому числі шляхом диверсифікації продуктового портфелю, оптимізації витрат і залучення додаткових джерел доходу. Загальний висновок полягає в тому, що свідоме виявлення та аналіз загроз дозволить підприємству розробити ефективні стратегії мінімізації ризиків та збереження конкурентоспроможності в непередбачуваних умовах ринку.

Діяльність та функціонування ТОВ «АТБ-маркет» потребують покращень, особливо в контексті їхнього відношення до ринку, що вважаються слабкими сторонами. Проведений SWOT-аналіз дозволяє виявити позитивні та змінні аспекти ринкових умов із метою адаптації підприємства до можливостей.

Так, на ТОВ «АТБ-маркет» немає жодних документів, які б регламентували інноваційну діяльність. Проте інноваційні технології на підприємстві є. Адже, ТОВ «АТБ-маркет» – мережа магазинів, що поєднує в собі принципи організації магазину самообслуговування та магазину, розділеного на торгові відділи. Серед фахівців немає єдності у визначенні критеріїв віднесення торгової точки до розряду супермаркету: називаються різні цифри мінімальних площ, особливості організації роздрібної торгівлі, навіть висловлюється думка, що неодмінною умовою формату є дислокація торгового підприємства. Виробничі потужності дозволяють мережі обслуговувати до 15000 осіб на день.

Для зниження негативного ефекту факторів та умов, що впливають на діяльність ТОВ «АТБ-маркет», постійно ведуться роботи з питань:

- поліпшення умов постачання товарів, тобто, робота з постачальниками;
- розроблення проєктів щодо зниження собівартості;
- націленість на регіональну експансію;
- робота щодо підвищення якості обслуговування;
- поліпшення системи матеріально-технічного забезпечення;
- підвищення ефективності маркетингової політики.

Керівництво ТОВ «АТБ-маркет» прагне враховувати споживчі переваги найрізноманітніших покупців, хоча перевага надається товарам середньої та низької цінової категорії, зростанню прибутку від продажу за рахунок ефекту масштабу. Розподіл товарів за ціновим показником в асортименті ТОВ «АТБ-маркет» наведено на рис. 3.1.

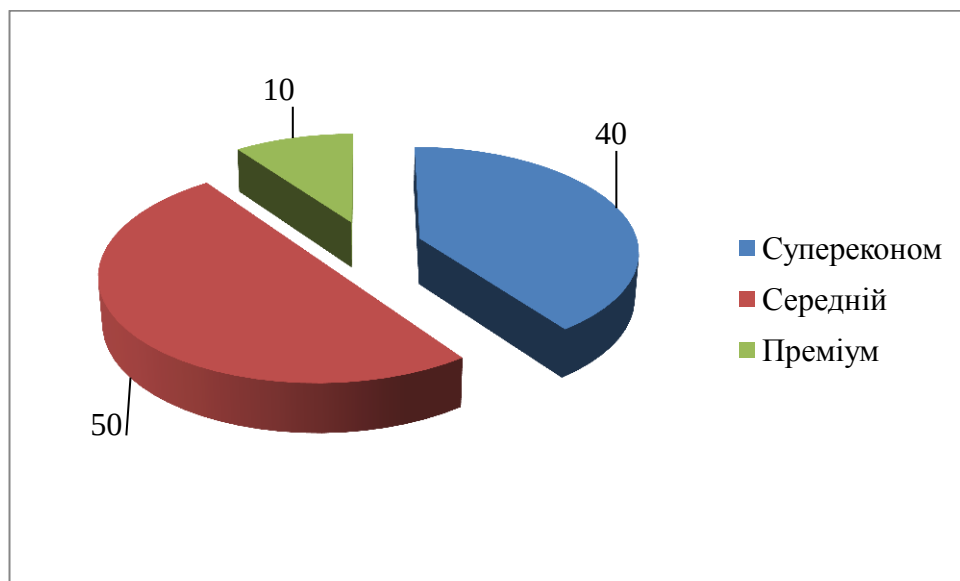


Рисунок 3.1 – Розподіл товарів за ціновим показником в асортименті ТОВ «АТБ-маркет», %

З рис. 3.1 бачимо, що в асортименті ТОВ «АТБ-маркет» існує певний розподіл товарів за ціновим показником:

- 40 % асортименту становлять товари класу супереконном та економного сегменту.
- 50 % припадає на товари середньої цінової категорії.

- 10% товарів належать до вищого середнього рівня та класу «преміум».

Такий розподіл свідчить про те, що підприємство пропонує широкий спектр товарів, які відповідають різним ціновим сегментам ринку, що може сприяти задоволенню потреб різних клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Отже, ТОВ «АТБ-маркет» має кілька ключових переваг, які роблять його привабливим для споживачів:

- низькі ціни – ТОВ «АТБ-маркет» відоме своїми доступними цінами на широкий асортимент товарів, що дозволяє приваблювати більше клієнтів, особливо тих, хто цінує економію;

- широкий вибір товарів – мережа пропонує великий асортимент продуктів, починаючи від продуктів харчування до побутових товарів та товарів для особистого догляду, що дає клієнтам можливість обирати серед різноманіття товарів і задовольняти свої потреби на одному місці;

- гарантована якість продукції – мережа забезпечує високу якість продукції, що робить її надійним постачальником для клієнтів;

- висока якість обслуговування – персонал надає якісне обслуговування, що сприяє позитивному досвіду покупок для клієнтів;

- цілодобова робота (у мирний час) – деякі магазини мережі працюють цілодобово, що дозволяє клієнтам здійснювати покупки в зручний для них час;

- зручне розміщення – мережі знаходяться в зручних локаціях, що робить їх доступними для більшості споживачів;

- завжди великий вибір свіжих продуктів – ТОВ «АТБ-маркет» пильно стежить за свіжістю продуктів, завжди пропонуючи своїм клієнтам свіжу та якісну продукцію.

Отже, ТОВ «АТБ-маркет» успішно поєднує в собі низькі ціни, великий вибір продуктів, високу якість обслуговування та доступність, що робить його популярним серед різних клієнтських груп і сприяє успіху на ринку.

З метою залучення нового потоку клієнтів, можливо, скористатися наступними рекомендаціями:

- зміцнити всі слабкі сторони – застосовувати новий спосіб просування товару, шукати новий канал збуту, наголосити на рекламу;
- усунути небезпеки – підготувати персонал для націленості. На постачальника та пропозиції для клієнтів. У найближчому майбутньому можливий пошук, за пропозицією, ринку нових товарних груп. Заради уникнення залежності єдиного постачальника.

Отже, у мережі ТОВ «АТБ-маркет» формування стратегій розширення зосереджено на використанні сильних сторін підприємства. За останні роки вона не фокусувалася на створенні абсолютно нових товарів, а зосереджувалася на модифікації і оновленні існуючого асортименту.

Одним із напрямків розвитку є оновлення застарілих дизайнів товарів. Шляхом модифікації вигляду продуктів, підприємство має можливість покращити їхню привабливість для споживачів і підвищити конкурентоспроможність на ринку. Наприклад, оновлення упаковки чи зміна дизайну товару можуть привернути увагу покупців і стимулювати їх до покупки.

Такий підхід дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси, оскільки не вимагає значних витрат на дослідження і розробку нових товарів із нуля. Замість цього, підприємство може скористатися наявними ресурсами і вже наявними товарами, адаптуючи їх до змінних вимог споживачів.

Таким чином, «АТБ-маркет» демонструє гнучкість і здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі, використовуючи свої сильні сторони для підвищення своєї конкурентоспроможності. Цей підхід дозволяє підприємству успішно пристосовуватися до вимог ринку та забезпечувати стабільний розвиток у майбутньому.

### 3.2. Заходи щодо вдосконалення управління товарним асортиментом підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Управління асортиментом у мережі ТОВ «АТБ-маркет» здійснюється фрагментарно, що не сприяє значному підвищенню рівня задоволення попиту населення на високоякісні товари.

З метою вдосконалення товарної та асортиментної політики ТОВ «АТБ-маркет», зниження витрат обігу та збільшення товарообігу, запропоновано такі заходи, які поширюються на всю мережу магазинів. Крім того, пропозиції щодо вдосконалення асортиментної політики можуть бути спроектовані й на діяльність інших регіональних ритейлерів, зайнятих на продовольчому ринку. Адже, ТОВ «АТБ-маркет» є лідером регіонального продовольчого ринку, тому запропоновані нижче заходи характерні для всіх регіональних ритейлерів із роздрібного продажу продуктів харчування.

У рамках вдосконалення діяльності ТОВ «АТБ-маркет» у напрямку покращення асортиментної політики рекомендується запропонувати заходи.

1. За допомогою оптимізації складу та структури асортименту збільшити обсяги продажу.

Наявність товарних запасів ТОВ «АТБ-маркет» створює реальні можливості збільшення збуту. Необхідний рівень товарних запасів створюється за допомогою грамотної закупівельної діяльності, у якій бере участь, як саме роздрібне підприємство, і підприємство постачальник. Товарні запаси створюють хороші умови для продажу продукції із широким асортиментом та високим ступенем його насиченості.

Головним інструментом управління товарними запасами є їхня оптимізація за допомогою створення на підприємстві грамотної організаційної структури, що регулює взаємодію закупівель та продажів.

У даному випадку ТОВ «АТБ-маркет» доцільно застосовувати планування на двох рівнях:

- планування закупівель продукції на тривалий період, що

ґрунтується на аналізі плану продажу та залишків продукції на складі. Такий метод дозволяє врахувати, як можливості постачальників, так і їх мінімальні партії поставок;

- у реалізації продажів продукції може бути зафіксовано певне відхилення від плану реалізації. Дане відхилення можна компенсувати за допомогою закупівлі продукції з метою підтримки мінімального товарного запасу за певним асортиментом.

2. Зростання оборотності товарних запасів, як найважливішого показника діяльності магазину.

Якщо в мережі ТОВ «АТБ-маркет» грамотно організована робота з ефективного управління товарними запасами, це дозволяє знаходити шляхи оптимізації транспортних і складських витрат, що позначається на підвищенні оборотності запасів.

3. Створення відділу чи служби з управління асортиментом.

Створення відділу чи служби з управління асортиментом дозволить:

- проводити моніторинг асортименту;
- виявляти найбільш і найменш ліквідний товар;
- своєчасно замінювати товар, що не продається, найбільш актуальним;
- проводити дослідження споживачів тощо.

4. Поліпшення роботи з організації торгово-технологічного процесу.

Ця робота має бути заснована на дотриманні наступних принципів:

- оптимальні варіанти продажу товарів повинні мати комплексний характер;
- використання в процесі продажів передових торгових технологій, апробованих у діяльності провідних рітейлерів;
- схеми продажу товарів мають бути економічно обґрунтованими та ефективними;
- торгово-технологічний процес має бути спрямований на збереження якості товарів.

## 5. Удосконалення цінової політики ТОВ «АТБ-маркет».

Розвиваючи свій формат, підприємство робить ставку на привабливу цінову політику мережі. Так, нижча націнка на товари дискаунтера порівняно з маржею в інших магазинах групи (супермаркети «Сільпо» та «Апельмон») досягається за рахунок стриманого оформлення торгового залу, оптимізації торгових процесів, невеликої кількості персоналу. Крім того, у мережі досягають нижчих закупівельних цін завдяки обсягам продажів. Ці заходи дозволяють встановити ціни на продукцію нижче за середньоринкові більш ніж на 15 %.

Незважаючи на успіхи та досягнення, важливо врахувати помилки в управлінні асортиментом. Грамотно розроблені плани продажу та рекламної діяльності не завжди можуть компенсувати наслідки допущених помилок в асортиментній діяльності.

Виходячи з вищевикладеного, пропонуємо реалізувати в мережі ТОВ «АТБ-маркет» наступні заходи:

- використання служби управління асортиментом – створення спеціалізованого відділу для управління асортиментом дозволить ефективніше контролювати та оптимізувати товарний асортимент; моніторинг асортименту для виявлення найбільш і найменш ліквідних товарів; своєчасна заміна товарів, що не продаються, на більш актуальні, задовольняючи поточні потреби споживачів; проведення досліджень споживачів для більш точного розуміння їхніх уподобань та потреб;
- поліпшення торгово-технологічного процесу – комплексний підхід до організації продажу товарів для забезпечення безперервності торгового процесу; впровадження передових торгових технологій, які успішно використовуються провідними ритейлерами, для підвищення ефективності продажів; економічна обґрунтованість схем продажу товарів для зниження витрат і підвищення прибутковості; збереження якості товарів упродовж торгово-технологічного процесу, що сприятиме задоволенню споживачів;
- організація збуту товарних запасів – ефективне управління

товарними запасами для забезпечення необхідного рівня товарів на складах та в мережах; оптимізація закупівельної діяльності для узгодження потреб роздрібного підприємства й можливостей постачальників; планування закупівель на тривалий період на основі аналізу продажів та залишків продукції тощо.

Пропонуємо схему системи з управління асортиментною політикою ТОВ «АТБ-маркет» (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Схема системи з управління асортиментною політикою ТОВ «АТБ-маркет»

Наведена схема (рис. 3.2) демонструє взаємозв'язок між основними елементами системи управління асортиментною політикою підприємства ТОВ «АТБ-маркет» і показує, як кожен компонент впливає на загальну ефективність управління асортиментом.

Перший елемент удосконалення управління асортиментною політикою – використання служби управління асортиментом.

Аналіз конкурентного оточення та інших факторів внутрішнього та зовнішнього характеру ТОВ «АТБ-маркет», допомагає визначити перелік реальних проблем у сфері управління якістю та асортиментом продукції. Постановка проблем допомагає підприємству намітити реальні цілі та завдання, які необхідно вирішити задля досягнення мети. Це дозволить вирішити намічені проблеми швидко та ефективно. ТОВ «АТБ-маркет» та служба управління асортиментом може встановити собі такі цілі:

- аналіз реальних та потенційних запитів покупців;
- аналіз мотиваційних причин, що спонукають клієнтів здійснювати купівлю товарів того чи іншого асортименту;
- аналіз ринкових реакцій на новинки з метою внесення певних коригувань до планів управління асортиментом;
- розробка плану регулювання взаємовідносин із постачальниками.

Перелік цілей, які ставить перед собою керівництво підприємства ТОВ «АТБ-маркет», має супроводжуватися конкретними діями щодо їх досягнення. Крім того, отримані результати повинні супроводжуватися чіткими критеріями оцінки цих результатів. У зв'язку із цим цілі повинні мати чітке формулювання, вказувати напрямки дій, забезпечувати зосередження матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Впровадження служби управління асортиментом у мережі є стратегічним кроком для оптимізації роботи та підвищення ефективності бізнесу. Ця служба дозволяє ретельно контролювати та керувати асортиментом товарів у магазині, з метою забезпечення оптимального співвідношення між попитом споживачів та наявними товарами.

Служба управління асортиментом повинна включати перелік посадових осіб та виконавців, за кожним із яких закріплюються чітко визначені функції. Кожна ланка управління асортиментом продукції має знати, який перелік завдань входить до їхньої компетенції.

На рис. 3.3 представлено структуру служби ТОВ «АТБ-маркет». Ця структура має функціональний тип управління, тобто, за кожним учасником структури визначено чіткі функції з управління та реалізації асортиментної політики підприємства.



Рисунок 3.3 – Структура служби управління асортиментом мережі ТОВ «АТБ-маркет»

Для визначення прав, повноважень та відповідальності між співробітниками служби при виконанні різних маркетингових функцій можна використовувати матричний метод.

Розроблена організаційна структура управління асортиментом має бути закріплена в організаційно-розпорядчих документах.

На сьогоднішній день на ринку роздрібно́ї торгівлі можна відзначити постійне збільшення кількості підприємств, підвищення товарообігу роздрібу, формування регіональних мереж магазинів та виникнення необхідності створення та просування власних брендів. Це свідчить про вихід роздрібного розвитку на новий етап розвитку, який характеризується утворенням успішних рітейлерів, зростанням конкуренції між торговими

мережами, удосконаленням систем обслуговування, підвищенням інтересу іноземних інвесторів (що означає будівництво нових магазинів або оновлення існуючих за рахунок сучасного обладнання та новітніх технологій).

Велика концентрація бізнесу дає можливість економії коштів на логістиці та інших таких витратах. Крім того, збільшується кількість угод зі злиття учасників ринку, поглинанням великими гравцями дрібніших. Зараз багато споживачів добре розуміються, чим відрізняються різні магазини і який для них кращий. Конкуренція та потреба шукати свою нішу ще більше посилюється після масового приходу іноземних рітейлерів.

У перспективі регіональні компанії будуть або укрупнювати бізнес, або продавати його більшим гравцям, що призведе до подальшої концентрації ринку і створення потужних національних мереж.

Тому, можемо виділити кілька шляхів підвищення ефективності комерційної діяльності супермаркетів мережі ТОВ «АТБ-маркет»:

- перехід до європейських стандартів та впровадження нових форм обслуговування – запровадження європейських стандартів якості допоможе підвищити довіру споживачів та збільшити їхню лояльність; новації в обслуговуванні (впровадження самостійних кас, електронних черг, онлайн-консультацій та інших сучасних форм обслуговування) сприятимуть зручності та задоволенню потреб покупців;

- перехід до вищих рівнів асортиментної насиченості – розширення асортименту товарів (надання більш широкого вибору продукції, що задовольняє різноманітні потреби споживачів, включаючи екологічно чисті та органічні продукти); підвищення якості товарів (забезпечення високих стандартів якості та безпеки продукції);

- підвищення ефективності бізнес-процесів – оптимізація внутрішніх процесів, використання передових методик управління, таких як lean, six sigma для зменшення втрат та підвищення ефективності; автоматизація операцій, тобто, впровадження сучасних інформаційних систем для

управління товарними запасами, логістикою та продажами;

- пошук шляхів зниження витрат – оптимізація закупівельних процесів, тобто, укладання вигідних контрактів із постачальниками, скорочення витрат на транспортування та зберігання товарів; впровадження заходів для зменшення споживання енергії, що дозволить знизити операційні витрати;

- підвищення інноваційного рівня бізнесу – інвестування в нові технології, тобто, впровадження новітніх технологій (наприклад, блокчейн), для відстеження поставок; розвиток власних брендів, розроблення ексклюзивних продуктів та нових форматів магазинів для залучення клієнтів.

Отже, впровадження цих заходів допоможе ТОВ «АТБ-маркет» підвищити ефективність управління асортиментом, поліпшити якість обслуговування споживачів і збільшити обсяги продажу.

У середньостроковій перспективі роздрібним мережам необхідно буде змістити акценти із цінового позиціонування, запропонувати споживачеві інші атрибути, що відображають унікальність мережі, наприклад, добре співвідношення ціни та якості, збалансований асортимент, зрозумілий мерчендайзинг, постійна присутність товарів на складі, наявність цінників, відповідність та касі.

Таким чином, впровадження служби управління асортиментом є важливим кроком для оптимізації роботи супермаркету, забезпечення якісного обслуговування покупців та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Ефективне управління товарним асортиментом у ТОВ «АТБ-маркет» є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Застосування вищезазначених заходів допоможе підприємству оптимізувати свій асортимент, підвищити точність прогнозування попиту та покращити взаємодію з клієнтами, що в кінцевому рахунку призведе до зростання прибутковості та зміцнення ринкових позицій.

### 3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для оцінки економічної ефективності впровадження служби управління асортиментом мережі ТОВ «АТБ-маркет», потрібно врахувати витрати на створення та функціонування нової служби, а також очікувані зміни в ключових фінансових показниках, таких як чистий прибуток, рентабельність продукції, рентабельність продажів та рентабельність активів.

Припустимо, що основні витрати включають заробітну плату керівника служби, маркетолога, аналітика та товарного експерта. Також врахуємо можливі додаткові витрати, наприклад, на обладнання та програмне забезпечення.

Вхідні дані для розрахунку.

Заробітна плата (в місяць):

- керівник служби – 50000 грн.;
- маркетолог – 30000 грн.;
- аналітик – 25000 грн.;
- товарний експерт – 20000 грн.

Інші витрати – обладнання та програмне забезпечення: 100000 грн. (одноразово).

Річні витрати на зарплату:

Загальна заробітна плата за рік =  $(50000 + 30000 + 25000 + 20000) \times 12$   
 $= 125000 \times 12 = 1500000$  грн.

Загальні витрати на впровадження служби (за перший рік):

Загальні витрати за перший рік = 1500000 (зарплата) + 100000 (обладнання) = 1600000 грн.

Розрахунки:

- чистий прибуток (з урахуванням витрат на впровадження):

Чистий прибуток після впровадження =  $200000000 - 1600000 = 198400000$  грн.;

- абсолютне відхилення (чистий прибуток):

Абсолютне відхилення (чистий прибуток) = 198400000 - 181089665 = 1710335 грн.

У табл. 3.4 зведемо результати показників економічної ефективності впровадження служби управління асортиментом мережі ТОВ «АТБ-маркет».

Таблиця 3.4 – Показники економічної ефективності впровадження служби управління асортиментом мережі ТОВ «АТБ-маркет»

| Найменування показника      | До впровадження заходу | Після впровадження заходу | Абсолютне відхилення (+;-) |
|-----------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Чистий прибуток, тис. грн.  | 181089665              | 198400000                 | 17310335                   |
| Рентабельність продукції, % | 35,91                  | 40                        | 4,09                       |
| Рентабельність продажів, %  | 26,44                  | 30                        | 3,56                       |
| Рентабельність активів, %   | -0,36                  | 2                         | 2,36                       |

Аналіз показників економічної ефективності впровадження служби управління асортиментом мережі ТОВ «АТБ-маркет» до й після впровадження служби управління асортиментом, наведений у табл. 3.4, демонструє позитивні зміни у фінансових результатах підприємства:

- чистий прибуток компанії збільшився на 17310335 тис. грн., що свідчить про значне покращення фінансової стабільності та прибутковості компанії після впровадження служби управління асортиментом;

- рентабельність продукції зросла на 4,09 %, що вказує на підвищення ефективності виробництва та продажу продукції. Це означає, що компанія стала отримувати більше прибутку з кожної гривні, вкладеної в продукцію;

- рентабельність продажів зросла на 3,56 %, що свідчить про підвищення ефективності продажів. Це означає, що компанія стала отримувати більший прибуток із кожної гривні, отриманої від продажів, що може бути наслідком більш ефективного управління асортиментом і підвищення попиту на продукцію;

- рентабельність активів збільшилася на 2,36 %, що свідчить про значне покращення ефективності використання активів компанії. Це означає, що компанія стала отримувати більший прибуток із кожної гривні, вкладеної

в активи, що є дуже позитивним сигналом про ефективність використання ресурсів компанії.

Таким чином, впровадження служби управління асортиментом мережі ТОВ «АТБ-маркет» значно покращить ключові фінансові показники підприємства. Зростання чистого прибутку, рентабельності продукції, рентабельності продажів та рентабельності активів вказують на підвищення ефективності роботи ТОВ «АТБ-маркет». Ці позитивні зміни можуть бути пов'язані з кращим управлінням асортиментом, що призведе до оптимізації витрат, підвищення попиту на продукцію та ефективного використання активів ТОВ «АТБ-маркет».

Загалом, заходи щодо впровадження служби управління асортиментом можна вважати економічно ефективними й доцільними для подальшого розвитку компанії.

## ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичне узагальнення та проведено аналіз щодо визначення сутності та особливостей управління товарного асортименту підприємства на прикладі ТОВ «АТБ-маркет». Наведене дослідження дає змогу зробити наступні висновки.

1. Формування товарного асортименту є невід'ємною складовою стратегії розвитку будь-якого підприємства. Це завдання передбачає аналіз потреб ринку та споживачів, врахування конкурентної ситуації, оцінку ефективності та рентабельності продуктів. Ретельно спроектований і оптимізований асортимент дозволяє підприємству ефективно задовольняти потреби споживачів, забезпечує конкурентні переваги і сприяє збільшенню прибутковості бізнесу. Тому, роль формування товарного асортименту полягає в створенні стратегічної основи для успішної діяльності підприємства на ринку, а також у постійному аналізі та адаптації до змін у споживчих вподобаннях та умовах конкуренції.

2. Методи управління товарним асортиментом та критерії оцінювання його ефективності визначають успішність бізнесу на ринку. Використання різноманітних стратегій формування асортименту (скорочення, стабілізація, оновлення, удосконалення, розширення та гармонізація), дозволяє підприємству адаптуватися до змін у попиті та умовах ринку. Оцінювання ефективності асортименту за критеріями (попит, рентабельність, співвідношення якості та ціни), дозволяє визначити його придатність для досягнення стратегічних цілей підприємства. Загалом, правильне управління товарним асортиментом є важливим елементом успішного функціонування підприємства на ринку та досягнення конкурентних переваг.

3. Зарубіжний досвід формування асортиментної політики підприємства є джерелом цінної інформації та інсайтів для вдосконалення методології управління асортиментом. Цей досвід надає унікальні

інструменти та практичні підходи, які можна ефективно запровадити в практику бізнесу. Розуміння глибини та ширини різноманітних моделей, стратегій та методів, використовуваних у зарубіжних підприємствах, дозволяє підвищити ефективність управління асортиментом та забезпечити конкурентні переваги на ринку. Таким чином, імплементація зарубіжного досвіду стане ключовим кроком для вдосконалення практичних аспектів управління асортиментом та успішної адаптації до змінних умов сучасного бізнесу.

4. Надано організаційно-економічну характеристику об'єкту дослідження. У результаті цього дослідження було встановлено, що ТОВ «АТБ-маркет» працює ефективно і відповідає своїм завданням.

5. За наданою характеристикою основних постачальників підприємства ТОВ «АТБ-маркет» можна зробити висновок про його успішність у побудові стійких та взаємовигідних партнерських відносин. Ретельний аналіз цих постачальників вказує на те, що підприємство має доступ до різноманітної та якісної продукції, що відображається в широкому асортименті товарів, який воно пропонує своїм клієнтам.

6. Проведений аналіз товарного асортименту ТОВ «АТБ-маркет» засвідчив, що воно успішно працює над забезпеченням різноманітності та якості продукції для своїх клієнтів. Широкий асортимент товарів, який пропонується в мережах, свідчить про уважність до потреб споживачів і здатність підприємства адаптуватися до їх вимог.

7. Для формування розширення стратегій задля використання сильних сторін підприємства, було використано SWOT-аналіз. На основі аналізу сильних сторін і можливостей проаналізовано, що підприємство має значний потенціал для успішного розвитку. Збільшення ринку збуту продукції, вигідне розташування магазинів, досвідчений персонал, лояльні клієнти та гнучка цінова політика, створюють сприятливе середовище для росту та розширення бізнесу.

Наведені стратегії для подальшого розвитку бізнесу, що базуються на

виявлених слабких сторонах та можливостях, дозволять підприємству максимально використати можливості ринку та підвищити конкурентоспроможність.

Аналізуючи можливості та загрози, важливо зрозуміти, як краще використати переваги та захистити підприємство від можливих загроз. Для цього необхідно активно працювати над зміцненням позицій на ринку, забезпечити стабільність постачання та контроль цін, а також бути готовими до змін у споживчих вподобаннях та економічних умовах.

8. Заходи щодо вдосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «АТБ-маркет» мають значний вплив на ефективність та прибутковість діяльності. Впровадження служби управління асортиментом дозволяє збалансувати асортимент, враховуючи різноманітні фактори (попит споживачів, сезонність, ринкові тенденції та конкурентоспроможність товарів тощо). Це сприяє запобіганню перенасичення або нестачі товарів, забезпечуючи покупцям необхідний асортимент у будь-який час.

Крім того, така служба допоможе ТОВ «АТБ-маркет» визначати найбільш прибуткові товарні категорії та товари, а також своєчасно виявляти і вилучати зі складу товари, що не відповідають вимогам споживачів або не приносять достатнього доходу. Це підвищить рентабельність підприємства та задоволеність клієнтів.

9. Впровадження служби управління асортиментом мережі ТОВ «АТБ-маркет» позитивно впливає на фінансові показники. Це призводить до збільшення чистого прибутку на 17310335 грн., зростання рентабельності продукції на 4,09 %, підвищення рентабельності продажів на 3,56 % та покращення рентабельності активів на 2,36 %. Такі результати свідчать про економічну ефективність запропонованих заходів, що повністю виправдовує витрати на створення нової служби.

Таким чином, оптимізація управління асортиментом сприяє покращенню фінансових показників, підвищенню конкурентоспроможності та загальному успіху ТОВ «АТБ-маркет».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 6–9.
2. Артеменко Л. Б. Товарознавство: конспект лекцій. Тернопіль : ТНТУ, 2022. 123 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 599 с.
4. 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#:~:text=Виділяють%20наступні%20фактори%20що%20впливають,стан%20матеріально-технічної%20бази%20підприємства> (дата звернення: 08.04.2024).
5. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі : навч. посіб. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.
6. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 294–297.
7. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики : підруч. Київ : Таксон, 2004. 704 с.
8. Бугас Н. В., Панченко Ю. О. Аналіз факторів, що впливають на формування асортименту. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2482> (дата звернення: 09.04.2024).
9. Витяг з ЄДРПОУ ТОВ «АТБ-маркет». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/30487219> (дата звернення: 07.05.2024).
10. Волобуєва Ю. В. Особливості систем калькулювання «стандарт-кост», «директ-костинг і нормативного методу». *Оргкомітет МНІК*

- «Конференція онлайн». 2019. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3237> (дата звернення: 12.04.2024).
11. Григорчук Т. В. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Університет «Україна», 2007. 379 с.
  12. Діденко Є. О., Савельєв Д. С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910> (дата звернення: 15.04.2024).
  13. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 4 (27). С. 46–51.
  14. Єдиний Звіт про управління ТОВ «АТБ-маркет». URL: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0WVdwshcG8IJ:hhttps://www.atb.ua/web/content/3506-3506/Unified\\_Management\\_Report\\_2019.docx&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0WVdwshcG8IJ:hhttps://www.atb.ua/web/content/3506-3506/Unified_Management_Report_2019.docx&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua) (дата звернення: 14.05.2024).
  15. Єрмошенко М. М., Ерохін С. А., Базиліук А. В. Маркетинг : підруч. Київ : Національна академія управління, 2011. 631 с.
  16. Жарська І. О. Практикум з маркетингу. Теоретичні основи, тести, завдання, кейсові вправи : навч. посіб. Одеса : Атлант BOI COIU, 2016. 284 с.
  17. Зернюк О. В., Гонтар А. П. Аналіз ефективності асортименту хлібозаводу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. Т. 1. № 3. С. 186–190.
  18. Камлук Л. В. Особливості товарної політики підприємства – суб'єкта міжнародної економічної діяльності. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»*. 2020. Вип. 88. С. 46–57.
  19. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1997. 156 с.
  20. Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О. К. Товарна інноваційна політика : підруч. Київ : КНЕУ, 2002. 266 с.

21. Кобилецький В. Р. Рентабельність. Сутність та показники. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku-2/229-rentabelnist> (дата звернення: 07.05.2024).
22. Колодяжний В. М., Лісіна О. Ю. Іноватика : методич. вказівки. Харків : ХНАДУ, 2013. 60 с.
23. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. та ін. Маркетинговий менеджмент : підруч. / наук. ред. Т. В. Співаковська; пер. з англ. П. Т. Махрінський, Н.В. Сакаль Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
24. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. *Економіка та держава*. 2016. № 2. С. 67–71.
25. Кузнецов П. В., Парфентенко І. А., Балагула Д. П. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 198–204.
26. Кузьмін О. Є., Чернобай Л. І., Романко О. П. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.10. С. 159–166.
27. 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. Т. 2. № 2. С. 267–278.
28. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика : підруч. Київ : Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
29. Могилова А. Ю., Шибун М. О. Управління асортиментом торгового підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2020/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/5.pdf) (дата звернення: 18.04.2024).
30. Мурована Л. В. Маркетингові підходи до формування асортименту

- товарів легкої промисловості. *Вісник КНУТД*. 2010. № 5. С. 108–112.
31. Нечаєв В. П. Промисловий маркетинг : навч.-метод. посіб. Кривий Ріг : МІНЕРАЛ, 2016. 185 с.
32. Ничипоренко О. М., Скиба М. В. Управління асортиментною політикою на підприємстві. *Економіка інноваційної діяльності підприємств*. 2018. С. 155–156. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10977/1/NRMSE2018\\_V3\\_P155-156.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10977/1/NRMSE2018_V3_P155-156.pdf) (дата звернення: 18.04.2024).
33. Олійник В. О. Комерційна діяльність : методич. посіб. Полтава : Полтавський комерційний технікум, 2017. 59 с.
34. Павлова М. Б. Управління асортиментом товарів в роздрібних мережах крупноформатних підприємств торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Львівський торговельно-економічний університет. Львів, 2018. 247 с.
35. Пахуча Е. В. Поведінка споживача : конспект лекцій. Харків : Державний біотехнологічний університет, 2023. 126 с.
36. Попова Н. В. Маркетинг : підруч. Харків : Видавництво «В деле», 2016. 300 с.
37. Репіч Т. А. Удосконалення управління асортиментом на сучасних підприємствах в умовах кризи. *Харчова промисловість*. 2009. № 8. С. 109–112.
38. Роздрібна мережа «АТБ» – лідер торгової галузі України. URL: [https://www.atb.ua/page/atb\\_market](https://www.atb.ua/page/atb_market) (дата звернення: 13.05.2024).
39. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
40. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В. Теоретико-методичні підходи до формування та оптимізації товарного асортименту підприємства. Сучасний стан, проблемні аспекти та перспективи розвитку обліково-контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством : монографія. Київ : НУХТ, 2019. С. 235–247.

41. Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства URL: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_28/article\\_2963](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963) (дата звернення: 23.04.2024).
42. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Товарна інноваційна політика : навч. посіб. Київ : Хай Тек Прес, 2010. 368 с.
43. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708> (дата звернення: 25.04.2024).
44. Уланчук В. С., Лисенко Н. О. Конкуренція та методи визначення конкурентоспроможності : зб. наук. пр. Уманського державного аграрного університету. 2008. Вип. 70. Ч. 2. Економіка. С. 22–26.
45. Фінансова звітність ТОВ «АТБ-маркет». URL: [https://clarityproject.info/edr/30487219/finances?current\\_year=2022](https://clarityproject.info/edr/30487219/finances?current_year=2022) (дата звернення 15.06.2023).
46. Хом'як Ю. М. Формування структури асортименту товарів у сучасних умовах. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2012. Вип. 14. С. 36–38.
47. Хоптюк А. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту торговельного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 10. С. 84–90.
48. Храбатин О. І., Яворська Л. В. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Видавництво, 2014. 284 с.
49. Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. *Наукові записки Української академії друкарства*. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 63–73.
50. Berkhout C. Assortment Size and Space. In Assortment and Merchandising Strategy. *Palgrave Macmillan, Cham*. 2019. P. 13–37. URL: [https://www.researchgate.net/publication/333126481\\_Assortment\\_Size\\_and\\_Space](https://www.researchgate.net/publication/333126481_Assortment_Size_and_Space) (дата звернення: 16.04.2024).
51. Berman B., Evans J. Retail Management: A Strategic Approach. Singapore : Pearson Education, 2013. 678 p.

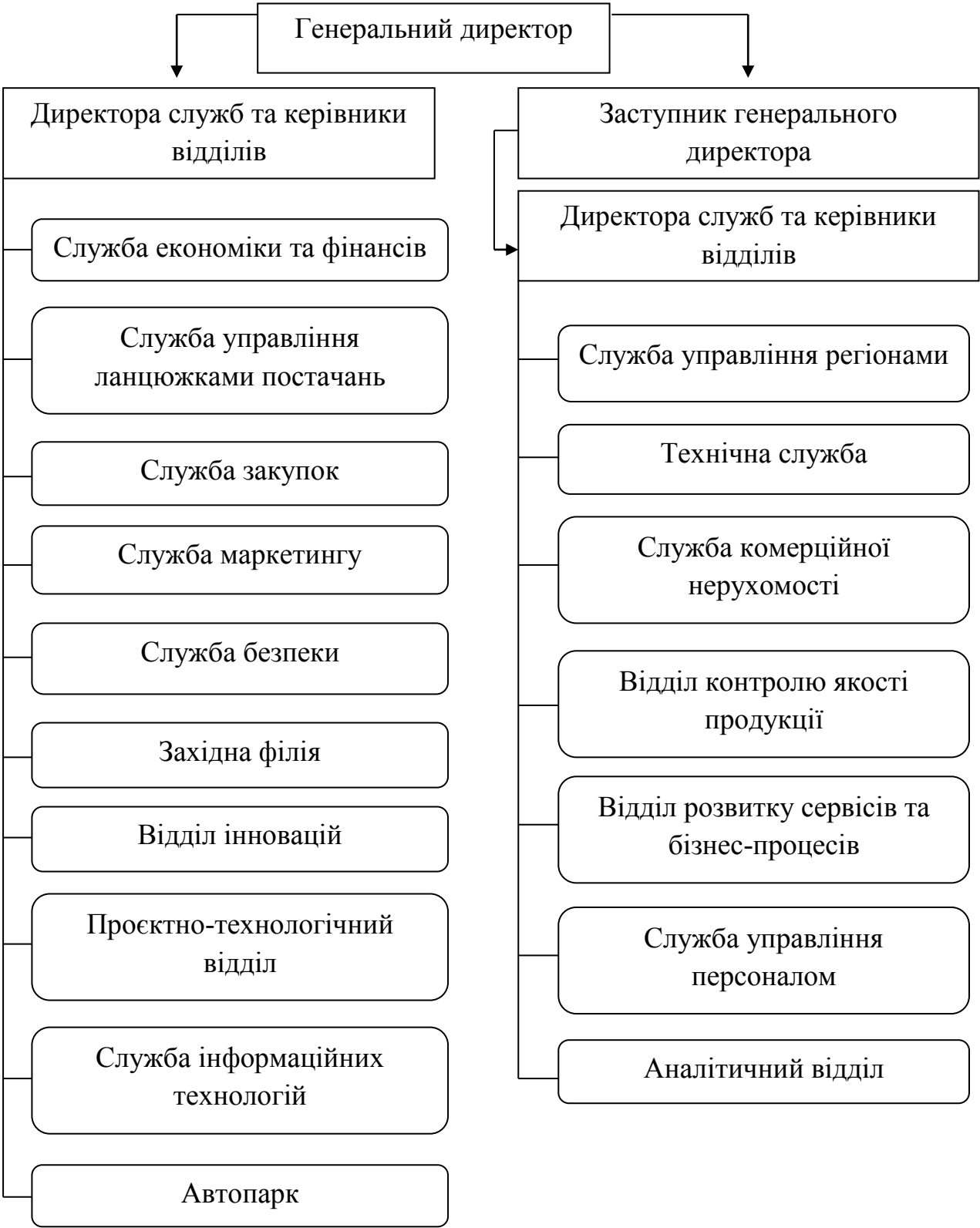
52. Bernstein F., Modaresi S., Sauré D. A dynamic clustering approach to datadriven assortment personalization. *Management Science*. 2019. Vol. 65 (5). P. 2095–2115.
53. Broniarczyk S. M., Hoyer, W. D. and Mcalister, L. Consumers' Perceptions of the Assortment Offered in a Grocery Category: The Impact of Item Reduction. *Journal of Marketing Research*. 1998. Vol. 35. P. 166–176.
54. Donnelly S., Gee L., Silva E. S. UK mid-market department stores: Is fashion product assortment one key to regaining competitive advantage? *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2020. Vol. 54. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/joreco/v54y2020ics0969698919312263.html> (дата звернення: 18.04.2024).
55. Flores A., Berbeglia G., Van Hentenryck P. Assortment optimization under the sequential multinomial logit model. *European Journal of Operational Research*. 2019. Vol. 273 (3). P. 1052–1064.
56. Mahmood S., Kess P. An Overview of Demand Management through Demand Supply Chain in Fashion Industry. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 2016. Vol. 2 (12). P. 7–19.
57. Sullivan M. Adcock D. Retail Marketing. London : Thomson, 2002. 350 p.

Map of Ukraine showing the locations of 15 ATB branches. Each branch is marked with a callout box containing the branch name, address, and opening date. The branches are:

- 1. Львів "Продукти-1281" вул. Зубрівська, 38 05.11.2019
- 2. Івано-Франківськ "Продукти-1287" вул. Лівинського, 36 16.11.2019
- 3. Чернівці "Продукти-1276" вул. Руська, 219а 16.11.2019
- 4. Житомир "Продукти-1277" вул. Домбровського, 3 11.11.2019
- 5. Київ "Продукти-1280" вул. Колонізатора Лютинського, 14 02.12.2019
- 6. Вінниця "Продукти-1311" вул. Слобода 10.12.2019
- 7. Хмельницьк "Продукти-1286" вул. Шевченка, 185 15.12.2019
- 8. Тернопіль "Продукти-1285" вул. Шевченка, 112 11.11.2019
- 9. Львів "Продукти-1289" вул. Лівинського, 36 16.11.2019
- 10. Івано-Франківськ "Продукти-1287" вул. Шевченка, 185 15.12.2019
- 11. Чернівці "Продукти-1276" вул. Руська, 219а 16.11.2019
- 12. Житомир "Продукти-1286" вул. Шевченка, 112 11.11.2019
- 13. Київ "Продукти-1280" вул. Колонізатора Лютинського, 14 02.12.2019
- 14. Черкаси "Продукти-1282" вул. Б. Хмельницького, 34 03.11.2019
- 15. Львів "Продукти-1289" вул. Лівинського, 36 16.11.2019

ДОДАТОК Б

Організаційна структура ТОВ «АТБ-маркет»



## ДОДАТОК В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022-2023 рр.

## Фінансові результати

| Назва рядка                                                                          | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн. | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн. |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000         | 181 089 665.00                     | 148 332 869.00                                                 |
| Чисті зароблені страхові премії                                                      | 2010         |                                    | 0.00                                                           |
| Премії підписані, валова сума                                                        | 2011         |                                    | 0.00                                                           |
| Премії, передані у перестраховування                                                 | 2012         |                                    | 0.00                                                           |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013         |                                    | 0.00                                                           |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014         |                                    | 0.00                                                           |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050         | 133 239 847.00                     | 110 721 024.00                                                 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                        | 2070         |                                    | 0.00                                                           |
| Валовий: прибуток                                                                    | 2090         | 47 849 818.00                      | 37 611 845.00                                                  |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105         |                                    | 0.00                                                           |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110         |                                    | 0.00                                                           |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                          | 2111         |                                    | 0.00                                                           |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112         |                                    | 0.00                                                           |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120         | 1 125 896.00                       | 1 196 654.00                                                   |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121         |                                    | 0.00                                                           |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122         |                                    | 0.00                                                           |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123         |                                    | 0.00                                                           |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130         | 23 972 873.00                      | 11 026 796.00                                                  |
| Витрати на збут                                                                      | 2150         | 22 993 202.00                      | 22 040 993.00                                                  |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180         | 1 386 650.00                       | 1 115 154.00                                                   |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         |                                    | 0.00                                                           |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         |                                    | 0.00                                                           |
| Фінансовий результат від операційної діяльності:                                     | 2190         | 622 989.00                         | 4 625 556.00                                                   |

| Назва рядка                                                     | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн. | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн. |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| прибуток                                                        |              |                                    |                                                                |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200         |                                    | 0.00                                                           |
| Інші фінансові доходи                                           | 2220         | 914 341.00                         | 409 851.00                                                     |
| Інші доходи                                                     | 2240         |                                    | 6.00                                                           |
| Дохід від благодійної допомоги                                  | 2241         |                                    | 0.00                                                           |
| Фінансові витрати                                               | 2250         | 1 708 397.00                       | 1 648 708.00                                                   |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255         |                                    | 0.00                                                           |
| Інші витрати                                                    | 2270         | 20 021.00                          | 29 941.00                                                      |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275         |                                    | 0.00                                                           |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290         |                                    | 3 356 764.00                                                   |
| збиток                                                          | 2295         | 191 088.00                         |                                                                |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300         | -243 165.00                        | -829 120.00                                                    |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305         |                                    | 0.00                                                           |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350         |                                    | 2 527 644.00                                                   |
| збиток                                                          | 2355         | 434 253.00                         |                                                                |

### Сукупний дохід

| Назва рядка                                                         | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн. | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн. |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400         |                                    | 0.00                                                           |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405         |                                    | 0.00                                                           |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410         |                                    | 0.00                                                           |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415         |                                    | 0.00                                                           |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445         |                                    | 0.00                                                           |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450         | 0.00                               | 0.00                                                           |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455         |                                    | 0.00                                                           |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460         | 0.00                               | 0.00                                                           |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465         | -434 253.00                        | 2 527 644.00                                                   |

## Елементи операційних витрат

| Назва рядка                      | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн. | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн. |
|----------------------------------|--------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500         | 291 028.00                         | 274 256.00                                                     |
| Витрати на оплату праці          | 2505         | 29 231 586.00                      | 16 017 786.00                                                  |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510         | 1 926 107.00                       | 1 791 658.00                                                   |
| Амортизація                      | 2515         | 4 134 481.00                       | 3 162 392.00                                                   |
| Інші операційні витрати          | 2520         | 14 477 920.00                      | 14 615 500.00                                                  |
| Разом                            | 2550         | 50 061 122.00                      | 35 861 592.00                                                  |

## ДОДАТОК Д

## Асортиментний перелік товарів мережі «АТБ-маркет»

| Найменування категорії | Найменування групи товарів                                                                  | Кількість позицій |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1                      | 2                                                                                           | 3                 |
| Гастрономія            | Варені ковбаси                                                                              | 15                |
|                        | Ковбаса варено-копчена/напівкопчена                                                         | 21                |
|                        | Ковбаса сиров'ялена/сирокопчена                                                             | 27                |
|                        | Делікатеси (сало, копчені кури балик, нарізка)                                              | 12                |
|                        | М'ясо та м'ясопродукти                                                                      | 17                |
|                        | Птиця                                                                                       | 14                |
|                        | Яйця                                                                                        | 8                 |
| Риба та морепродукти   | Риба та морепродукти свіжі                                                                  | 14                |
|                        | Риба свіжоморожена                                                                          | 12                |
|                        | Морепродукти заморожені                                                                     | 9                 |
|                        | Ікра рибна консервована                                                                     | 8                 |
|                        | Крабові палички                                                                             | 6                 |
| Кулінарія              | Кулінарія (салати, м'ясні, рибні страви, вироби з тіста, готові овочеві та фруктові страви) | -                 |
| Напої безалкогольні    | Вода, напої безалкогольні                                                                   | 53                |
|                        | Соки, нектари, морси                                                                        | 37                |
| Бакалія                | Різні види консервів                                                                        | 101               |
|                        | Крупи                                                                                       | 40                |
|                        | Макаронні вироби                                                                            | 43                |
|                        | Маслини, оливки                                                                             | 13                |
|                        | Харчові добавки                                                                             | 51                |
|                        | Соуси, кетчупи, томати                                                                      | 14                |
|                        | Майонез                                                                                     | 31                |
|                        | Цукор, сіль, борошно                                                                        | 15                |
|                        | Фруктові консерви                                                                           | 19                |
|                        | Пластівці, мюслі, чіпси                                                                     | 59                |
| Хліб та вироби         | Хлібобулочні вироби                                                                         | 90                |
| Кондитерські вироби    | Шоколад та шоколадні конфетки, батончики                                                    | 128               |
|                        | Жувальна гумка                                                                              | 18                |
|                        | Цукерки карамель                                                                            | 11                |
|                        | Печиво, вафлі, пряники                                                                      | 97                |
|                        | Рулети, кекси                                                                               | 24                |
|                        | Бісквіти, десерти, зефір і інше                                                             | 36                |

## Продовження додатку Д

|                               |                                      |     |
|-------------------------------|--------------------------------------|-----|
| Заморожені<br>фрукти та овочі | Овочі та фрукти свіжозаморожені      | 19  |
| Свіжі овочі та<br>фрукти      | Овочі та фрукти                      | 48  |
| Доглядова<br>косметика        | Засоби догляду за порожниною рота    | 38  |
|                               | Засоби для ванни і душа              | 26  |
|                               | Шампуні                              | 40  |
|                               | Засоби для гоління                   | 9   |
|                               | Дезодоранти                          | 21  |
| Мийні засоби                  | Пральні порошки та засоби для прання | 35  |
|                               | Засоби для миття посуду              | 15  |
|                               | Алкоголь                             | 325 |
|                               | Тютюнові вироби                      | 116 |