

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**Кафедра економіки та підприємництва ім. проф. І. М. Брюховецького**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**другий (магістерський) рівень вищої освіти**

**на тему: «ОПТИМІЗАЦІЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ  
В ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»**

**Виконала:**

**Буркун Юлія Володимирівна**  
здобувачка спеціальності  
076 «Підприємництво та торгівля»

**Науковий  
керівник:**

**Терещенко Світлана Іванівна**  
Д.е.н., професор кафедри економіки та  
підприємництва ім. проф. І.М. Брюховецького

**Рецензент:**

**Сапич Вадим Іванович**  
д.е.н., професор кафедри менеджменту  
Сумського інституту післядипломної освіти

**Суми – 2026**

## РОЗДІЛ 1

### СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах загострення конкуренції на ринку, оптимізація товарного асортименту набуває стратегічного значення для розвитку бізнесу. Її ефективна реалізація сприяє підвищенню конкурентних позицій підприємства, раціональному використанню ресурсного потенціалу, зростанню рівня обслуговування споживачів та забезпеченню збільшення прибутковості діяльності.

Формування товарного асортименту належить до визначальних напрямів діяльності підприємства, адже саме від нього залежать ступінь задоволення споживчих потреб, рівень конкурентоспроможності продукції та фінансові результати компанії. Розроблення асортименту ґрунтується на комплексному підході, що охоплює дослідження ринку, аналіз споживчого попиту, оцінювання конкурентного середовища, проєктування асортиментної структури та управління її змінами. Раціонально сформований асортимент надає підприємству можливість своєчасно адаптуватися до трансформацій споживчих переваг, забезпечувати стабільність продажів і досягати ефективного використання ресурсного потенціалу.

Визначальним чинником формування структури товарного асортименту виступає споживчий попит. З метою узгодження асортименту з очікуваннями покупців підприємство здійснює маркетингові дослідження, аналізує тенденції купівельної поведінки, сезонні зміни та трансформацію уподобань окремих споживчих груп. Вагоме місце в цьому процесі посідає сегментація ринку, що дає змогу виокремити цільові аудиторії та адаптувати асортимент відповідно до їхніх потреб. При цьому для одних споживачів пріоритетними є цінові параметри та економічність, для інших високий рівень якості й ексклюзивність продукції, тоді як для окремих груп суттєве значення мають екологічні характеристики або специфічні властивості товарів.

Товар являє собою матеріальний або нематеріальний результат діяльності, призначений для задоволення потреб споживачів і реалізації на ринку шляхом обміну. До його основних характеристик належать корисність, рівень якості, унікальність, відповідність очікуванням споживачів та здатність обмінюватися на певну вартість. Сукупність властивостей товару визначає його конкурентні позиції, привабливість для покупців, швидкість і строки реалізації тощо. У науковій та практичній літературі зазвичай виокремлюють такі основні властивості товарів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1- Властивості товару та їх вплив на визначення товарного асортименту

| Фізичні                                                                                                                                                                             | Функціональні                                                                                                                                                                                                                                                                          | Емоційні                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| це сукупність об'єктивних характеристик товару, що визначають його зовнішній вигляд, склад, габарити, форму, масу, колір, текстуру, міцність, а також хімічні й термічні параметри. | характеризують спроможність товару виконувати визначені завдання та задовольняти потреби споживача відповідно до його призначення. Вони включають сукупність параметрів, що зумовлюють ефективність експлуатації товару, рівень зручності користування.                                | це комплекс відчуттів, емоцій та асоціацій, які виникають у споживачів у взаємодії з продуктом. Хоча вона не має матеріальної форми, суттєво впливає на прийняття рішення про покупку.                                                                              |
| Вплив                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Саме ці характеристики безпосередньо впливають на функціональні можливості товару, його довговічність та рівень споживчої привабливості.                                            | Параметри, такі як габарити, маса, форма, міцність і термін придатності, впливають на ширину та глибину асортименту, логістику та витрати підприємства. Вони також формують привабливість товару для споживачів і його конкурентні переваги, забезпечуючи збалансованість асортименту. | Дозволяє підбирати товари, які викликають позитивні асоціації та підвищують лояльність клієнтів, сприяють виділенню бренду на ринку, збільшенню привабливості асортименту та підтриманню стабільного попиту, що робить їх важливим чинником формування асортименту. |

\*Джерело: сформовано автором

Функціональні властивості товару формуються під дією фізичних, хімічних, біологічних та технологічних факторів і мають ключове значення як для виробників, так і для споживачів. У випадку продовольчих товарів до функціональних властивостей належать харчова цінність, смакові якості, засвоюваність, біологічна активність, термін зберігання та безпечність. Харчова цінність визначається вмістом білків, жирів, вуглеводів, вітамінів, мінералів та інших корисних речовин, необхідних для нормального функціонування

організму. Чим більш збалансований склад продукту, тим вища його харчова цінність, що безпосередньо впливає на попит і позиціонування товару на ринку.

Смакові якості є ключовим фактором при виборі продовольчих товарів, оскільки вони визначають рівень задоволення споживача від продукту. Ці якості формуються завдяки поєднанню природних та синтетичних компонентів, що впливають на аромат, текстуру, післясмак і загальне сприйняття продукту. До функціональних властивостей також належить засвоюваність продукту — здатність організму ефективно використовувати містяться в ньому поживні речовини. Висока засвоюваність сприяє збалансованому харчуванню, а продукти з багатим складом корисних речовин і легкою перетравністю здобувають конкурентні переваги на ринку.

Формування емоційної цінності товару починається з його дизайну — зовнішнього вигляду, кольорової палітри, текстури, упаковки та способу презентації. Споживачі отримують естетичне задоволення від привабливої форми, якісних матеріалів чи стильного пакування. Наприклад, преміальні шоколадні цукерки в елегантній коробці сприймаються не просто як солодощі, а як особливий подарунок, що дарує радість і відчуття розкоші. Тому компанії інвестують значні ресурси у розробку упаковки та зовнішнього вигляду продукту, адже перше враження суттєво впливає на емоційне сприйняття споживача.

Класифікація товарів виступає важливим інструментом систематизації та аналізу продукції на ринку, що дає змогу ефективно управляти асортиментом, розробляти стратегії просування і задовольняти потреби споживачів. Зазвичай споживчі товари поділяють на продовольчі та непродовольчі. Оскільки предметом діяльності досліджуваного торговельного підприємства є продовольчі товари, акцент робиться саме на їхній класифікації.

На нашу думку, товарний асортимент це комплекс усіх товарів, які підприємство пропонує на ринку для задоволення потреб споживачів. Він є ключовим елементом маркетингової стратегії та визначає конкурентні позиції компанії. Раціональне управління асортиментом дозволяє підвищити обсяги продажів, оптимізувати витрати, зміцнити лояльність клієнтів і оперативно

реагувати на зміни попиту. Формування асортименту базується на аналізі споживчих потреб, ринкових тенденцій, виробничих можливостей і фінансових ресурсів підприємства. Правильне планування асортименту забезпечує баланс між інтересами споживачів і прибутковістю компанії.

Таблиця 1.2- Дефініції понять «Товарний асортимент» та «Товарна політика»

| «Товарний асортимент»              |                                                                                                                                                                                                            | «Товарна політика»                  |                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Автор                              | Зміст                                                                                                                                                                                                      | Автор                               | Зміст                                                                                                                                                                         |
| Філіп Котлер [33]                  | це комплекс товарів, які об'єднують спільні ознаки: виконують подібні функції, орієнтовані на однакові групи споживачів, реалізуються через ті самі канали збуту або належать до одного цінового сегмента. | Крамарчук С. П., Крисько Ж. Л. [10] | це сукупність дій, спрямованих на створення конкурентоспроможного асортименту продукції, який відповідає потребам ринку та сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства. |
| Барановський О. І. [5]             | це сукупність усіх товарних категорій і видів продукції, які підприємство пропонує для задоволення потреб споживачів.                                                                                      | Дорошенко С. І., Кузьмін О. Є. [6]  | це встановлення структури товарного асортименту, оптимального співвідношення основних моделей та їхніх варіантів, а також регулювання присутності товарів на ринку.           |
| Дорошенко С. І., Кузьмін О. Є. [6] | це сукупність товарів, об'єднаних спільними функціональними характеристиками та призначених для використання в однакових ринкових сегментах.                                                               | Барановський О. І. [5]              | це група товарів, які мають подібні функціональні властивості та орієнтовані на однакові ринкові сегменти.                                                                    |
| Дорошенко С. І., Кузьмін О. Є. [6] | це комплекс груп, видів і різновидів товарів, призначених для задоволення потреб суспільства та споживчого попиту.                                                                                         | Філіп Котлер [33]                   | це сукупність дій, спрямованих на регулювання товарного асортименту та забезпечення його якості й конкурентоспроможності.                                                     |
| М. Бейкер (M. Baker) [32]          | це всі категорії товарів, які підприємство пропонує споживачам, згруповані за функціональним призначенням..                                                                                                | В. Стентон (W. Stanton) [47]        | це сукупність заходів, спрямованих на розширення або скорочення асортименту.                                                                                                  |
| Джон Бернетт (John Burnett) [42]   | це весь спектр продуктів, який компанія пропонує на ринку, структурований за продуктовими лініями.                                                                                                         | Джон Бернетт (John Burnett) [42]    | це процес розробки та впровадження стратегій щодо створення, управління та виведення продуктів з ринку..                                                                      |

*\*Джерело: сформовано автором*

Основними параметрами товарного асортименту є його ширина, глибина, насиченість і гармонійність. Ширина асортименту визначається кількістю товарних груп, представлених підприємством: чим більше категорій, тим ширший асортимент. Глибина асортименту показує кількість варіантів у межах однієї товарної групи. Насиченість відображає загальну кількість товарних позицій, доступних на ринку, що важливо для забезпечення вибору споживачів і раціонального розподілу товарів у торговому просторі. Гармонійність характеризує ступінь узгодженості між різними товарними групами з точки зору технології виробництва, каналів збуту та потреб споживачів.

Таблиця 1.3 - Чинники, що впливають на формування асортименту

| Внутрішні                                                                       | Зовнішні                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Фінансовий потенціал підприємства                                               | Конкурентність на ринку                                         |
| Виробничий потенціал (по доробці, модернізації і підготовки товарів до продажу) | Платоспроможність покупців                                      |
| Логістичні можливості постачання                                                | Демографічні характеристики споживачів                          |
| Маркетингова стратегія підприємства                                             | Регулювання цін через встановлення граничної роздрібної націнки |
| Репутаційні показники бренду та прихильність споживачів                         | Зміни в споживчих вподобаннях та поведінці                      |
| Дослідження продажів і фінансової ефективності товарів                          | Сезонний попит                                                  |
| Інноваційність та можливість розширення асортименту                             | Соціально-економічні умови (інфляція, рівень доходів населення) |
| Кваліфікація персоналу та рівень сервісу                                        | Вплив глобалізації                                              |
| Стратегія ціноутворення підприємства                                            | Стан політики та макроекономіки                                 |
| Мобільність у формуванні асортименту                                            | Наявність і стабільність постачальників                         |

*\*Джерело: сформовано автором*

Вагомим чинником також виступає інтенсивність конкуренції. Підприємства прагнуть диференціюватися, пропонуючи унікальні товари або розширюючи варіативність вибору з метою посилення своїх конкурентних позицій. Формування асортименту значною мірою визначається виробничими можливостями, адже компанія може реалізовувати лише ті товари, які спроможна виготовляти чи закуповувати.

Не менш важливу роль відіграють фінансові ресурси, оскільки підтримання широкого та глибокого асортименту потребує суттєвих інвестицій у закупівлю, зберігання й логістичне забезпечення товарів.

Товарний асортимент підприємства є динамічною категорією, що постійно трансформується під впливом етапів життєвого циклу товарів, обраних маркетингових стратегій та змін у споживчих уподобаннях. На різних стадіях розвитку товару, від виведення на ринок до спаду попиту, підприємства змушені коригувати асортиментну політику з метою збереження конкурентоспроможності та адаптації до ринкових умов.

Залежно від стратегічних цілей, компанії можуть застосовувати політику розширення асортименту, доповнюючи його новими товарними позиціями, модифікаціями або брендами. Такий підхід дозволяє охоплювати ширші сегменти ринку, реагувати на появу нових потреб споживачів та підвищувати привабливість торговельної пропозиції. Водночас надмірне розширення асортименту може призводити до зростання витрат і ускладнення управління товарними потоками.

Альтернативним напрямом є стратегія звуження асортименту, що передбачає видалення малорентабельних або застарілих товарів. Оптимізація асортиментної структури дає змогу підприємству зосередити ресурси на найбільш прибуткових позиціях, зменшити операційні витрати та підвищити ефективність використання фінансових і логістичних можливостей.

Особливо важливим є дотримання збалансованого підходу до формування асортименту, який поєднує стабільні, добре відомі товари з прогнозованим рівнем попиту та інноваційні новинки. Постійні товари забезпечують регулярні продажі й фінансову стійкість, тоді як нові продукти стимулюють інтерес споживачів, сприяють оновленню іміджу підприємства та формують потенціал його подальшого розвитку.

Таким чином, управління товарним асортиментом є складовою ширшого процесу формування товарної політики підприємства, що охоплює стратегічні рішення щодо оновлення, диференціації та позиціонування продукції на ринку. Саме товарна політика забезпечує узгодженість асортиментних рішень із загальними цілями розвитку підприємства та вимогами конкурентного середовища.

Таблиця 1.4 - Етапи розроблення та впровадження товарної політики підприємства

| Етапи  | Назва                                                                           | Зміст                                                                                                                                                                                                      |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 етап | Оцінювання поточного стану товарної політики та структури товарного асортименту | Дослідження чинного асортименту підприємства, аналіз ступеня його відповідності споживчим потребам, виявлення сильних і проблемних позицій, а також оцінювання рівня рентабельності окремих товарних груп. |
| 2 етап | Дослідження ринкового середовища та ідентифікація потреб і запитів споживачів   | Вивчення рівня та структури попиту, купівельної поведінки споживачів, аналіз конкурентного середовища, а також оцінювання сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників                                       |
| 3 етап | Розроблення та структуризація товарного асортименту                             | Обґрунтування оптимальної асортиментної структури, створення нових товарів або адаптація чинного асортименту з урахуванням вимог і тенденцій ринку.                                                        |
| 4 етап | Впровадження та здійснення товарної політики підприємства                       | Виведення товарів на ринок, формування цінової політики та проведення маркетингових заходів для просування продукції.                                                                                      |
| 5 етап | Моніторинг та внесення змін до товарної політики підприємства                   | Аналіз результативності впровадження товарної політики, оцінка обсягів продажів, врахування відгуків споживачів та коригування стратегії за потреби.                                                       |

*\*Джерело: сформовано автором*

Ключовим елементом формування товарного асортименту є підтримання балансу між основними та додатковими товарними позиціями. Основні товари становлять основу бізнесу, генерують більшість доходів і формують каркас асортименту. Додаткові позиції можуть включати аксесуари, супутні продукти або послуги, що підвищують привабливість асортименту.

Розбудова товарного асортименту є безперервним процесом, що вимагає регулярного аналізу продажів, оцінки попиту та вивчення поведінки споживачів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Підходи до формування асортименту товарного портфеля торговельного підприємства

| Назва групи           | Методи, що входять до групи                                   |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------|
| Аналітичні            | АВС-аналіз, XYZ-аналіз, аналіз життєвого циклу товару         |
| Маркетингові          | Дослідження попиту, сегментація ринку, тестування товарів     |
| Портфельного аналізу  | Матриця BCG, модель GE/McKinsey                               |
| Конкурентного аналізу | Benchmarking, SWOT-аналіз, PEST-аналіз                        |
| Евристичні            | Метод експертних оцінок, метод Делфі                          |
| Оптимізацій           | Лінійне програмування, економіко-математичного моделювання    |
| Оновлення асортименту | Ротація товарів, диференціація, адаптація під споживчі тренди |

*\*Джерело: сформовано автором*

Для цього підприємства застосовують аналітичні інструменти, які дозволяють визначати найприбутковіші товари, виявляти нерентабельні позиції

та ухвалювати рішення щодо їх заміни або оптимізації. Використання автоматизованих систем управління асортиментом дає змогу оперативно реагувати на зміни ринку, коригувати обсяги замовлень та забезпечувати оптимальний рівень наявності товарів.

Методи формування та критерії оцінки товарного асортименту є невід'ємною частиною стратегічного управління, оскільки дозволяють підприємству ефективно задовольняти потреби споживачів, оптимізувати витрати і підвищувати рентабельність. Формування асортименту здійснюється на основі комплексного аналізу ринкової кон'юнктури, купівельного попиту, дій конкурентів та внутрішніх можливостей підприємства.

Критерії оцінки товарного асортименту торговельного підприємства охоплюють економічні, маркетингові та споживчі аспекти. До основних економічних показників відносять рентабельність і прибутковість товарних позицій, швидкість обороту товарів, обсяг продажів та маржинальність продукції. Високий рівень рентабельності товарної групи свідчить про її ефективність, тоді як низька оборотність може сигналізувати про проблеми з попитом або неправильно встановлену ціну.

Маркетингові критерії оцінки асортименту охоплюють задоволеність споживачів, відповідність товарної пропозиції очікуванням покупців, наявність конкурентних переваг та рівень диференціації продукції. Значну роль відіграють унікальність товару, його відповідність ринковим тенденціям, впізнаваність бренду та ефективність маркетингових заходів для просування асортименту.

Споживчі критерії оцінки товарного асортименту концентруються на потребах і очікуваннях покупців. Сюди входять доступність товарів, їх якість, різноманітність асортименту, відповідність смакам цільової аудиторії та рівень клієнтської лояльності. Якщо асортимент підприємства охоплює різні сегменти ринку, пропонує товари в різних цінових категоріях та забезпечує високу якість продукції, він вважається ефективним і має великі шанси на комерційний успіх.

У нинішніх умовах розвитку торгівлі асортиментна концепція виступає одним із ключових чинників успіху торговельного підприємства. Саме асортимент продукції, яку пропонує компанія, визначає її

конкурентоспроможність, впливає на обсяги продажів, рівень прибутковості та ступінь лояльності споживачів. Необхідність удосконалення та впровадження сучасної асортиментної концепції в діяльність торговельних підприємств зумовлена динамічними змінами у сфері торгівлі. Передусім, спостерігається постійне зростання конкуренції на ринку.

Асортиментна концепція передбачає формування оптимальної структури асортименту та визначення товарних пріоритетів, які з одного боку відповідають потребам певних споживчих сегментів, а з іншого - забезпечують раціональне використання ресурсів підприємства для зниження витрат. Головною метою є забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів через наявність товарів, які відповідають їхнім потребам і очікуванням. При цьому асортиментна концепція передбачає врахування конкурентних переваг, оптимізацію витрат на управління запасами та застосування цінових стратегій для максимізації прибутку торговельного підприємства.

Таблиця 1.6- Складові формування асортиментної концепції підприємства

| Складова                         | Зміст                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Задоволення споживчих потреб     | Концепція орієнтована на забезпечення високого рівня задоволеності потреб і очікувань різних груп споживачів, що передбачає підбір товарів та послуг.                             |
| Підвищення прибутковості         | Концепція передбачає досягнення максимальної рентабельності через обґрунтований підбір товарів, правильне ціноутворення та ефективне управління запасами.                         |
| Підтримка конкурентоспроможності | Концепція дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та ефективно конкурувати, пропонуючи унікальні або конкурентноздатні товари та послуги.                 |
| Відповідність стратегічним цілям | Концепція повинна бути узгоджена із загальною стратегією підприємства та сприяти досягненню його ключових цілей.                                                                  |
| Контроль ризиків і витрат        | Розробка дає змогу підприємству уникнути надлишкової складності асортименту, мінімізувати ризики пов'язані із залишками товарів та забезпечити раціональне використання ресурсів. |

*\*Джерело: сформовано автором*

Сучасні концепції формування асортименту зосереджуються на досягненні балансу між кількістю товарних позицій та їхньою якістю, а також на оптимізації асортиментної структури для максимізації прибутковості. Однією з ключових тенденцій є орієнтація на споживача: підприємства все більше враховують

сегментацію ринку, купівельні уподобання, поведінку клієнтів та їхню лояльність. Це дозволяє пропонувати персоналізовані та цільові асортиментні рішення, що підвищує ефективність продажів і зміцнює позиції бренду на ринку.

Таблиця 1.7 – Сучасні концепції формування товарного асортименту

| Концепція                         | Підхід                                                                            | Основна ідея                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Орієнтація на споживача           | Асортимент формується з урахуванням потреб і уподобань клієнтів                   | Сегментація ринку<br>Персоналізовані пропозиції<br>Підвищення лояльності та задоволеності споживачів                                                             |
| Динамічне управління асортиментом | Постійний моніторинг і адаптація асортименту до змін ринку                        | Використання автоматизованих систем<br>Швидке реагування на зміни попиту<br>Оптимізація запасів та зменшення витрат                                              |
| Асортиментна диференціація        | Виділення основних і додаткових товарних позицій для різних сегментів             | Основні товари забезпечують стабільність доходів<br>Додаткові/інноваційні товари залучають нових клієнтів<br>Підвищення середнього чеку і конкурентоспроможності |
| Оптимізація прибутковості         | Вибір товарів, ціноутворення та управління запасами для підвищення рентабельності | Максимізація прибутку<br>Раціональне використання ресурсів<br>Мінімізація нерентабельних позицій                                                                 |
| Підтримка конкурентоспроможності  | Формування унікальних або конкурентноздатних пропозицій                           | Адаптація до ринкових змін<br>Виділення на тлі конкурентів<br>Стимулювання попиту та зміцнення бренду                                                            |
| Відповідність стратегічним цілям  | Узгодження асортиментної політики із загальною стратегією підприємства            | Підтримка розширення ринків<br>Збільшення частки ринку<br>Позиціонування бренду                                                                                  |

*\*Джерело: сформовано автором*

З таблиці 1.7 видно, що сучасні концепції формування товарного асортименту базуються на комплексному підході, який поєднує орієнтацію на споживача, економічну ефективність, конкурентоспроможність та стратегічну узгодженість із цілями підприємства. Кожен підхід має свою специфіку та спрямований на вирішення конкретних завдань: задоволення потреб клієнтів, підвищення прибутковості, оптимізацію запасів, адаптацію до ринкових змін та

зміцнення позицій бренду. Використання цих концепцій дозволяє підприємствам гнучко формувати асортимент, своєчасно реагувати на зміни попиту та підвищувати ефективність своєї діяльності на конкурентному ринку.

У сучасних умовах цифрові технології суттєво впливають на розвиток торгівлі, зокрема на формування товарного асортименту. Цифровізація дозволяє підприємствам глибше аналізувати потреби та очікування клієнтів, швидко реагувати на зміни попиту та впроваджувати унікальні й інноваційні товари та послуги. Слід виділити основні напрями застосування цифрових технологій для формування ефективного асортименту в рамках розробленої асортиментної концепції:

1. Застосування штучного інтелекту (AI) для прогнозування попиту: AI дає змогу торговельним підприємствам передбачати майбутній попит на товари та послуги на основі аналізу даних про продажі, поведінку клієнтів та інших показників. Це дозволяє формувати асортимент, який максимально відповідає очікуванням споживачів у майбутньому.

2. Застосування технології великих даних (Big Data) для аналізу потреб і вимог клієнтів: Big Data дозволяє торговельним підприємствам збирати інформацію про споживчі вподобання з різних джерел, таких як соціальні мережі, вебсайти та мобільні додатки. Це дає змогу глибше розуміти очікування клієнтів і формувати асортимент продукції, який максимально відповідає їхнім потребам.

3. Застосування 3D-моделювання для розробки унікальних і інноваційних товарів та послуг: 3D-моделювання надає торговельним підприємствам можливість створювати продукти та послуги, які було б складно або неможливо реалізувати за допомогою традиційних методів виробництва.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПАВІЛЬЙОНУ ФОП «БОЖКО Т.Є.»

## РОМЕНСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Роздрібна торгівля в сільській місцевості це система продажу товарів безпосередньо кінцевим споживачам у селах і селищах, що має свої специфічні особливості, проблеми та напрями розвитку. Основні особливості роздрібної торгівлі на селі:

- обмежена кількість торговельних підприємств і невелика площа магазинів;
- вузький та переважно універсальний асортимент товарів першої необхідності;
- нижча купівельна спроможність населення порівняно з містом;
- сезонність попиту, зумовлена сільськогосподарськими роботами;
- значна роль соціальної функції торгівлі (забезпечення доступу до базових товарів).

Таблиця 2.1 - Кількість роздрібних торговельних точок в Україні у 2023–2025 рр.

| Роки            | Кількість, од. | Динаміка до попереднього періоду            | Джерело                 |
|-----------------|----------------|---------------------------------------------|-------------------------|
| 2023            | 18134          | +4 % до 2022 р.                             | Держстат                |
| 2024            | 22073          | +6,1 % до відповідного періоду 2023 р       | Галузеві огляди рітейлу |
| 1 півріччя 2025 | 23982          | чистий приріст +730 магазинів за I півріччя | Галузеві огляди рітейлу |

*\*Джерело: сформовано автором*

Наведені статистичні дані свідчать про поступове відновлення та зростання кількості роздрібних торговельних точок в Україні у 2023–2025 рр. Після різкого скорочення торговельної інфраструктури у 2022 році, зумовленого воєнними діями та економічною нестабільністю, у 2023 році спостерігалось відновлення діяльності роздрібної торгівлі, що відобразилося у збільшенні кількості магазинів. У 2024–2025 рр. позитивна динаміка збереглася, що свідчить

про адаптацію бізнесу до нових умов господарювання та поступову стабілізацію споживчого попиту.

Разом з тим, відсутність офіційної статистики щодо розподілу торговельних точок між міською та сільською місцевістю ускладнює детальний аналіз розвитку саме сільської роздрібної торгівлі. Водночас загальне зростання кількості магазинів дає підстави припустити, що частина цього приросту припадає і на сільські території, зокрема за рахунок відновлення роботи малих універсальних магазинів, розвитку споживчої кооперації та мобільної торгівлі.

Таким чином, сучасні тенденції в роздрібній торгівлі України створюють передумови для підтримки торговельного обслуговування сільського населення, хоча ця сфера й надалі потребує цілеспрямованої державної та регіональної підтримки.

Об'єктом дослідження було обрано торговий павільйон ФОП «Божко Т.Є.» Роменського району Сумської області. Торгівельний павільйон це спеціально обладнане приміщення або окремий об'єкт на відкритій території, призначений для продажу товарів у роздріб.

Торгівельний павільйон є ефективною формою організації роздрібної торгівлі, особливо у місцях з високим потоком покупців.

Таблиця 2.2 - Основні параметри та особливості торговельного павільйону

| Параметри                                            | Характеристика                                                | Приклади                                                                   |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Визначення                                           | Окремий об'єкт для роздрібного продажу товарів                |                                                                            |
| Площа                                                | 10–50 м²                                                      |                                                                            |
| Асортимент                                           | Обмежений: товари першої необхідності, швидкопсувні, сезонні. | Хліб, молочні продукти, снеки, вода, соки, морозиво, фрукти, овочі, газети |
| Мобільність                                          | Швидке встановлення та переміщення                            |                                                                            |
| Форма власності                                      | Форма власності                                               |                                                                            |
| Місце розташування                                   | Біля ринків, житлових масивів, транспортних вузлів            | Автобусні зупинки, площі, вокзали                                          |
| Обслуговування                                       | Швидке, здебільшого самообслуговування                        |                                                                            |
| Переваги: Низькі витрати, швидка адаптація до попиту |                                                               |                                                                            |

*Недоліки:* Обмежений простір, невеликий асортимент, залежність від погоди

*\*Джерело: сформовано автором*

Він характеризується компактною площею, обмеженим асортиментом та мобільністю, що дозволяє швидко адаптуватися до змін попиту і сезонності товарів. Основні переваги — низькі витрати на організацію та можливість тестування нових товарів, водночас обмежений простір і залежність від погодних умов можуть ускладнювати роботу.

Таблиця 2.3 - Структура товарної номенклатури торгівельного павільйону

| Номенклатура товару         | 2022 рік |       | 2023 рік |       | 2024 рік |       |
|-----------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|                             | Тис. грн | %     | Тис. грн | %     | Тис. грн | %     |
| Хліб та хлібобулочні вироби | 130,0    | 20,0  | 207,0    | 20,0  | 122,0    | 20,0  |
| Молочна продукція           | 156,0    | 24,0  | 248,0    | 24,0  | 146,0    | 24,0  |
| Сирна продукція             | 39,0     | 6,0   | 62,0     | 6,0   | 37,0     | 6,0   |
| Бакалія                     | 196,0    | 30,0  | 310,0    | 30,0  | 182,0    | 30,0  |
| Господарчі товари           | 98,0     | 15,0  | 155,0    | 15,0  | 91,0     | 15,0  |
| Напівфабрикати              | 33,0     | 5,0   | 53,0     | 5,0   | 30,0     | 5,0   |
| Всього                      | 652,0    | 100,0 | 1035,0   | 100,0 | 608,0    | 100,0 |

*\*Джерело: розрахунок здійснено автором*

Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що структура товарної номенклатури залишалася стабільною протягом усіх трьох років за відсотковим співвідношенням: бакалія займає 30 %, молочна продукція — 24 %, хліб та хлібобулочні вироби — 20 %, господарчі товари — 15 %, сирна продукція — 6 %, напівфабрикати — 5 %. Така стабільність свідчить про продуману асортиментну політику підприємства та орієнтацію на попит споживачів.

За абсолютними показниками обсягу продажів спостерігаються значні коливання. Так, у 2023 році загальний товарообіг зріс до 1 035 тис. грн порівняно з 652 тис. грн у 2022 році, що свідчить про активізацію торговельної діяльності та підвищення попиту. Найбільше зростання спостерігається у бакалії (з 196 тис. грн до 310 тис. грн) та молочній продукції (з 156 тис. грн до 248 тис. грн), що підтверджує високий попит на ці групи товарів. У 2024 році обсяг продажів знизився до 608 тис. грн, що можна пояснити сезонними коливаннями попиту або зміною ринкових умов. Незважаючи на це, структура асортименту залишилася незмінною, що говорить про стабільне планування та правильну концентрацію на основних групах товарів. Серед усіх товарних груп найбільш

популярними залишаються бакалія, молочна продукція та хлібобулочні вироби. Ці групи забезпечують більшу частину доходу підприємства, а менш об'ємні товари сирна продукція та напівфабрикати формують додаткові прибутки та розширюють асортимент для залучення різних категорій споживачів.

Таким чином, аналіз показує, що підприємство ефективно формує асортимент, утримує стабільну пропорційну структуру товарів і здатне адаптуватися до коливань обсягів продажів. Це забезпечує комерційну стійкість та задоволення потреб постійних клієнтів, а також створює можливості для залучення нових споживачів.

Трудові ресурси в торгівлі це сукупність працівників, які беруть участь у функціонуванні торговельних підприємств і забезпечують обслуговування споживачів, реалізацію товарів та управління торговельною діяльністю. У роздрібній та оптовій торгівлі трудові ресурси охоплюють як адміністративний персонал, так і продавців, вантажників, касирів, маркетологів та менеджерів.

Таблиця 2.4- Трудові ресурси та продуктивність праці

| Показники                                       | 2022р. | 2023 р. | 2024 р. |
|-------------------------------------------------|--------|---------|---------|
| Середньорічна чисельність працівників, ос.      | 3      | 3       | 3       |
| із них: власник                                 | 1      | 1       | 1       |
| продавець                                       | 1      | 1       | 1       |
| працівник, який здійснює ремонт техніки         | 1      | 1       | 1       |
| Відпрацьовано в середньому 1 прац. за рік, днів | 264    | 270     | 290     |
| Тривалість робочого дня, год                    | 10,0   | 10,0    | 10,0    |
| Величина фонду робочого часу                    | 7920   | 8100    | 8700    |
| Обсяг продажів 1 працівника за місяць, грн      | 2083,0 | 2280,0  | 2600,0  |

\*Джерело: розрахунок здійснено автором

Аналіз даних таблиці 2.4 показує, що чисельність персоналу торговельного павільйону протягом 2022–2024 років залишалася стабільною — 3 працівники, з яких власник, продавець та працівник для ремонту техніки. Водночас спостерігається поступове збільшення фонду робочого часу завдяки більшій кількості відпрацьованих днів у році. Це дозволило підвищити продуктивність праці: обсяг продажів на одного працівника за місяць зріс із 2 083 грн у 2022 році до 2 600 грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про ефективне використання трудових ресурсів та поліпшення організації робочого процесу. Підвищення продуктивності праці сприяє зростанню доходів підприємства без збільшення

чисельності персоналу, що є важливим фактором економічної ефективності малого торговельного підприємства.

Витрати підприємств роздрібно́ї торгівлі це сукупність фінансових витрат, які понесло підприємство для забезпечення своєї діяльності, організації продажу товарів і обслуговування споживачів. Вони є невід’ємною частиною фінансового планування та впливають на рівень рентабельності торговельного підприємства. Основна мета контролю витрат забезпечення ефективного використання ресурсів і максимізація прибутку при збереженні високої якості обслуговування клієнтів.

Основні групи витрат роздрібних підприємств включають закупівельну вартість товарів, операційні витрати, фонд оплати праці, витрати на оренду та утримання приміщень, а також витрати на логістику та маркетинг. Закупівельна вартість товарів є найбільшою статтею витрат і безпосередньо залежить від обсягу та структури товарного асортименту, умов постачання та цінової політики постачальників. Операційні витрати охоплюють витрати на енергоносії (електроенергія, вода, опалення), комунальні послуги, амортизацію обладнання та торговельного інвентарю, а також витрати на обслуговування касових апаратів і програмного забезпечення. Ефективне управління операційними витратами дозволяє зменшити собівартість продажів та підвищити маржинальність товарів. Фонд оплати праці включає заробітну плату продавців, касирів, вантажників, адміністративного персоналу та керівників. На рівень витрат на персонал значний вплив мають кваліфікація працівників, система мотивації та графік роботи. Підвищення продуктивності праці дозволяє підтримувати стабільний рівень продажів без додаткових витрат на найм нових працівників.

Важливою статтею витрат є оренда та утримання торговельних приміщень, особливо для магазинів у міських та приміських районах. Ці витрати залежать від площі магазину, місця розташування та умов оренди. Економія на утриманні приміщень, використання малих торговельних точок або павільйонів може значно знизити загальні витрати підприємства. Окремо варто виділити витрати на логістику та маркетинг, які включають транспортування товарів

безпосередньо впливають на привабливість товарів для споживачів і, як наслідок, на обсяг продажів. Раціональна організація логістики і планування маркетингових витрат дозволяють підвищити ефективність підприємства і підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.5 – Динаміка та структура витрат на збут підприємства, тис. грн.

| Статті витрат                 | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення,<br>+,- |
|-------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|
| Закупівельна вартість товарів | 298,0   | 370,0   | 300,0   | +2,0               |
| Оплата праці                  | 102,0   | 140,0   | 267,0   | +165,0             |
| Оренда приміщення             | 60,0    | 60,0    | 60,0    | 0                  |
| Транспортування товарів       | 80,0    | 100,0   | 120,0   | +40,0              |
| Всього                        | 540,0   | 670,0   | 747,0   | +207,0             |

*\*Джерело: розрахунок здійснено автором*

Аналіз таблиці 2.5 свідчить про зростання загального обсягу витрат на збут підприємства у 2022–2024 рр. У 2022 р. сума витрат становила 540,0 тис. грн, у 2023 р. – 670,0 тис. грн, а у 2024 р. зросла до 747,0 тис. грн. Загальне відхилення за досліджуваний період склало +207,0 тис. грн, що вказує на підвищення витратного навантаження на діяльність підприємства.

Закупівельна вартість товарів у 2023 р. зросла порівняно з 2022 р., однак у 2024 р. зменшилася до 300,0 тис. грн. Загальне відхилення за період є незначним (+2,0 тис. грн), що свідчить про відносну стабільність цієї статті витрат. Витрати на оплату праці мають чітку тенденцію до зростання. У 2024 р. вони збільшилися на 165,0 тис. грн порівняно з 2022 р., що може бути наслідком підвищення заробітної плати або розширення чисельності персоналу, задіяного у збутовій діяльності. Витрати на оренду приміщення протягом усього аналізованого періоду залишалися незмінними на рівні 60,0 тис. грн, що позитивно впливає на стабільність витратної частини та полегшує фінансове планування. Витрати на транспортування товарів поступово зростали і у 2024 р. досягли 120,0 тис. грн. Загальне відхилення становить +40,0 тис. грн, що може бути зумовлено зростанням тарифів на перевезення або збільшенням обсягів реалізації. У цілому зростання витрат на збут підприємства у 2022–2024 рр. відбулося переважно за рахунок збільшення витрат на оплату праці та

транспортування товарів, що потребує підвищеної уваги з боку керівництва з метою оптимізації збутових витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Фінансовий результат торговельного підприємства відображає прибуток або збиток, отриманий у результаті його діяльності за певний період часу. Він є ключовим показником ефективності роботи підприємства, оскільки демонструє, наскільки дохід від реалізації товарів перевищує витрати на їх придбання та обслуговування бізнес-процесів.

Таблиця 2. 6– Динаміка основних видів доходів, витрат і фінансових результатів підприємства, тис. грн.

| Показники                                   | 2022 р | 2023 р. | 2024 р | Відхилення,<br>+,- |
|---------------------------------------------|--------|---------|--------|--------------------|
| 1.Дохід від реалізацій                      | 1112,0 | 1878,0  | 1235,0 | +123,0             |
| 2.Собівартість реалізованих товарів         | 298,0  | 370,0   | 300,0  | +2,0               |
| 3.Валовий дохід                             | 814,0  | 1508,0  | 935,0  | +121,0             |
| 4.Операційні витрати(оплата праці, оренда ) | 162,0  | 200,0   | 327,0  | +165,0             |
| 6. Прибуток підприємства                    | 652,0  | 1035,0  | 608,0  | -44,0              |

*\*Джерело: розрахунок здійснено автором*

Дохід від реалізації у 2023 р. зріс порівняно з 2022 р. на 166,0 тис. грн, однак у 2024 р. дещо зменшився і склав 1235,0 тис. грн. Загальне відхилення за період становить +123,0 тис. грн, що вказує на помірне зростання обсягів реалізації. Собівартість реалізованих товарів у 2023 р. суттєво зросла, проте у 2024 р. знизилась майже до рівня 2022 р. Загальне відхилення є незначним (+2,0 тис. грн), що свідчить про відносну стабільність виробничих витрат. Валовий дохід у цілому має тенденцію до зростання, проте у 2024 р. спостерігається його скорочення порівняно з попереднім роком. Це може бути наслідком зменшення доходу від реалізації та зростання операційних витрат. Операційні витрати підприємства мають чітку тенденцію до збільшення. У 2024 р. вони зросли на 165,0 тис. грн порівняно з 2022 р., що негативно вплинуло на фінансовий результат діяльності підприємства. Прибуток підприємства у 2023 р. суттєво зріс, однак у 2024 р. зменшився до 608,0 тис. грн. Загальне відхилення за період

є від'ємним (–44,0 тис. грн), що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства внаслідок зростання витрат.

У процесі аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства у 2022–2024 рр. встановлено, що підприємство здійснювало діяльність в умовах нестабільної динаміки доходів та зростаючого витратного навантаження. Дохід від реалізації у цілому має тенденцію до зростання, однак у 2024 р. спостерігається його незначне зниження порівняно з попереднім роком, що вплинуло на формування фінансового результату.

Аналіз витрат підприємства показав зростання як загального обсягу операційних витрат, так і витрат на збут, основними чинниками якого стали підвищення витрат на оплату праці та транспортування товарів. Водночас орендні витрати залишалися стабільними, що позитивно впливало на прогнозованість витратної частини діяльності підприємства. Структурний аналіз витрат на збут засвідчив суттєві зрушення у їх складі, зокрема зменшення питомої ваги закупівельної вартості товарів та зростання частки витрат на оплату праці, що свідчить про зміну пріоритетів у збутовій політиці підприємства та підвищення ролі людського фактора у процесі реалізації продукції. У результаті зростання витрат випереджальними темпами порівняно з доходами у 2024 р. відбулося зниження прибутку підприємства, що вказує на необхідність удосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності збутової діяльності. Загалом результати проведеного аналізу свідчать про наявність резервів для оптимізації витрат та підвищення фінансової стійкості підприємства, що обґрунтовує доцільність розроблення відповідних управлінських заходів у наступному розділі роботи.

## 2.2 Економічний аналіз асортиментної структури товарів

В умовах посиленої конкуренції ефективне функціонування та стійкий розвиток торговельного підприємства значною мірою визначаються здатністю повно і своєчасно задовольняти потреби споживачів. Це, у свою чергу, зумовлюється формуванням раціонального товарного асортименту,

обґрунтованим вибором асортиментної політики та результативним управлінням нею. Зростання вимог споживачів до якості й різноманітності товарів посилює роль асортиментної діяльності, оскільки саме від її ефективності залежать основні економічні результати підприємства та його конкурентні позиції на ринку.

Отже, споживчий попит є ключовим чинником формування асортименту товарів, оскільки він орієнтований на максимально повне задоволення потреб населення та водночас сприяє активному впливу на попит у напрямі його розширення. Процеси формування асортименту та розвитку споживчого попиту є тісно взаємопов'язаними, а будь-які істотні зміни у структурі попиту мають своєчасно відобразитися у складі та характеристиках асортименту.

Структура асортименту характеризує пропорційне співвідношення товарних груп, підгруп, видів і різновидів у загальному асортименті магазину. Вона вважається раціональною тоді, коли сформований товарний набір максимально відповідає потребам і очікуванням споживачів.

Таблиця 2.7 - Узагальнена структура асортименту підприємства за 2024 р.

| Товари                      | Дохід    |       | Витрати  |       | Прибуток |                |
|-----------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|----------------|
|                             | Тис. грн | %     | Тис. грн | %     | Тис. грн | % від прибутку |
| Хліб та хлібобулочні вироби | 122,0    | 20,0  | 149,4    | 20,0  | -24,7    | -4,5           |
| Молочна продукція           | 146,0    | 24,0  | 179,0    | 24,0  | -33,0    | -5,4           |
| Сирна продукція             | 37,0     | 6,0   | 45,0     | 6,0   | -8,0     | -1,3           |
| Бакалія                     | 182,0    | 30,0  | 223,5    | 30,0  | -41,5    | -6,8           |
| Господарчі товари           | 91,0     | 15,0  | 112,0    | 15,0  | -21,0    | -3,5           |
| Напівфабрикати              | 30,0     | 5,0   | 38,1     | 5,0   | -8,1     | -1,3           |
| Всього                      | 608,0    | 100,0 | 747,0    | 100,0 | -139,0   | —-17,4         |

*\*Джерело: сформовано автором*

Аналіз узагальненої структури асортименту підприємства за 2024 рік показав, що найбільшу питому вагу у доходах займають бакалія (30%) та молочна продукція (24%), що підтверджує їх ключову роль у формуванні

товарообороту. Водночас високі витрати на збут і собівартість призвели до від’ємного прибутку по всіх групах товарів, а загальний результат діяльності підприємства склав -136,3 тис. грн. Структура витрат на збут у пропорції до доходу свідчить про нерівномірне навантаження на рентабельність окремих груп товарів. Найбільші збитки припадають на бакалію та молочну продукцію, незважаючи на їх значний обсяг реалізації. Це вказує на необхідність перегляду асортиментної політики, оптимізації витрат на збут і управління собівартістю для підвищення ефективності підприємства.

Загалом таблиця дозволяє зробити висновок, що формування збалансованого асортименту та контроль витрат є ключовими чинниками фінансової стабільності і рентабельності підприємства

Таблиця 2.8 - Узагальнена структура асортименту підприємства за 2023 р.

| Товари                      | Дохід    |       | Витрати  |       | Прибуток |                |
|-----------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|----------------|
|                             | Тис. грн | %     | Тис. грн | %     | Тис. грн | % від прибутку |
| Хліб та хлібобулочні вироби | 207,0    | 20,0  | 134,0    | 20,0  | 73,0     | 7,0            |
| Молочна продукція           | 248,0    | 24,0  | 161,0    | 24,0  | 87,0     | 8,4            |
| Сирна продукція             | 62,0     | 6,0   | 40,2     | 6,0   | 21,8     | 2,1            |
| Бакалія                     | 310,0    | 30,0  | 201,0    | 30,0  | 109,0    | 10,5           |
| Господарчі товари           | 155,0    | 15,0  | 40,5     | 15,0  | 54,5     | 5,2            |
| Напівфабрикати              | 53,0     | 5,0   | 34,3     | 5,0   | 18,7     | 1,8            |
| Всього                      | 1035,0   | 100,0 | 671,0    | 100,0 | 364,0    | 35,0           |

*\*Джерело: сформовано автором*

Аналіз узагальненої структури асортименту підприємства за 2023 рік показав, що найбільшу частку доходу забезпечували бакалія (30%) та молочна продукція (24%), що підтверджує їх пріоритетну роль у товарообороті. Витрати на збут розподілені пропорційно доходу по групах і становили 671 тис. грн. Загальний прибуток по групах – 364 тис. грн, що свідчить про позитивну ефективність асортиментної політики підприємства.

Структура прибутку демонструє, що найбільш рентабельними були бакалія та молочна продукція, тоді як менші групи товарів, як-от сирна продукція

та напівфабрикати, забезпечували відносно невисокий прибуток. Отже, для подальшого розвитку підприємства важливо підтримувати ключові групи товарів та оптимізувати менш прибуткові категорії.

За 2022 рік доходи підприємства формувалися аналогічно: найбільший обсяг продажів припадав на бакалію (30%) та молочну продукцію (24%). Загальні витрати на збут склали 541,2 тис. грн, а загальний прибуток підприємства – 110,8 тис. грн.

Структура прибутку свідчить про ефективність реалізації ключових товарних груп, але менші групи, зокрема сирна продукція та напівфабрикати, мали низьку рентабельність. Це підкреслює необхідність подальшого удосконалення асортиментної політики та управління витратами, зокрема через контроль собівартості та оптимізацію витрат на збут, щоб підвищити загальну фінансову ефективність підприємства.

Таблиця 2.9 - Узагальнена структура асортименту підприємства за 2022 р.

| Товари                      | Дохід    |       | Витрати  |       | Прибуток |                |
|-----------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|----------------|
|                             | Тис. грн | %     | Тис. грн | %     | Тис. грн | % від прибутку |
| Хліб та хлібобулочні вироби | 130,0    | 20,0  | 108,0    | 20,0  | 22,0     | 6,0            |
| Молочна продукція           | 156,0    | 24,0  | 129,6    | 24,0  | 26,4     | 7,2            |
| Сирна продукція             | 39,0     | 6,0   | 32,4     | 6,0   | 6,6      | 1,8            |
| Бакалія                     | 196,0    | 30,0  | 163,0    | 30,0  | 32,8     | 8,9            |
| Господарчі товари           | 98,0     | 15,0  | 81,0     | 15,0  | 17,0     | 4,6            |
| Напівфабрикати              | 33,0     | 5,0   | 27,0     | 5,0   | 6,0      | 1,6            |
| Всього                      | 652,0    | 100,0 | 541,0    | 100,0 | 110,8    | 30,1           |

*\*Джерело: сформовано автором*

Аналіз узагальненої структури асортименту підприємства за 2022–2024 рр. показав, що ключові групи товарів залишаються стабільними: бакалія (30%), молочна продукція (24%) та хлібобулочні вироби (20%) формують основну частку доходу кожного року.

У 2022 році загальний прибуток підприємства становив 110,8 тис. грн. Найбільш рентабельними були бакалія та молочна продукція, тоді як менші групи, зокрема сирна продукція та напівфабрикати, мали низьку рентабельність.

У 2023 році прибуток значно зріс до 364 тис. грн, що свідчить про ефективну асортиментну політику та контроль витрат на збут. Структура прибутку по групах показала, що найбільші доходи і прибуток отримані від бакалії та молочної продукції, тоді як менші групи залишаються менш прибутковими. У 2024 році ситуація змінилася: через підвищення собівартості та витрат на збут по всіх групах товарів загальний прибуток став від'ємним і склав -136,3 тис. грн. Найбільші збитки припадають на бакалію та молочну продукцію, незважаючи на їх значний обсяг реалізації. Це підкреслює необхідність перегляду асортиментної політики, оптимізації витрат і контролю собівартості, щоб відновити фінансову стабільність підприємства.

У цілому динаміка за три роки демонструє, що прибутковість підприємства безпосередньо залежить від ефективності управління асортиментом та витратами на збут, а стабільна структура доходів за групами товарів створює базу для подальшої оптимізації асортиментної політики.

Для підприємства критично важливо забезпечити оптимальну структуру пропонованого асортименту. Для оцінки раціональності фактичного складу товарів слід визначати коефіцієнт відповідності фактичної структури бажаній. Розширення та поглиблення асортименту має здійснюватися раціонально, з урахуванням потреб споживачів і принципів економічної ефективності.

Широта асортименту відображає кількість видів, різновидів та найменувань товарів як у межах однорідних, так і різнорідних груп. Ця характеристика оцінюється за допомогою таких показників, як фактична широта, базова широта та коефіцієнт широти. Фактична широта асортименту визначає кількість видів і найменувань товарів, що реально представлені у продавця. Вона є результатом діяльності підприємства та відображає перелік продукції, яку закуповує торговельна компанія. Аналіз фактичної широти дозволяє оцінити ступінь насиченості ринку певними товарами чим вищий цей показник, тим більш насиченим є ринок. Базова широта асортименту це широта, прийнята за

основу для порівняння фактичного асортименту з регламентованим або максимально можливим. Невірний вибір базової широти може призвести до помилкових результатів при розрахунку коефіцієнта широти, тому її слід обирати з урахуванням специфіки товарів, особливостей компанії та її стратегічних цілей.

Широта асортименту відображає кількість товарних позицій, які пропонує продавець. Розширення широти асортименту дозволяє торговельній мережі залучати більше покупців, варіювати торгові націнки, стимулювати імпульсивні покупки та охоплювати різні сегменти споживачів. Проте при надмірно широкому асортименті споживачеві важко зорієнтуватися у великому різноманітті товарів, що ускладнює вибір необхідного продукту та потребує збільшення запасів, площі для зберігання та викладки. Надто широкий асортимент може призводити до зниження оборотності та прибутковості, а також ускладнювати облік товарів. Тому наявність великої широти асортименту не є обов'язковою для всіх підприємств, проте в умовах ринку саме широкий асортимент у поєднанні з іншими факторами підвищує конкурентоспроможність підприємства. Якщо показники широти відображають кількість варіантів задоволення певної потреби, то показники повноти характеризують ступінь покриття цієї потреби асортиментом.

Таблиця 2.10 – Показники асортименту підприємства за 2022–2024 рр.

| Товар                       | Роки |      |      | Широта | Глибина | Повнота. % |
|-----------------------------|------|------|------|--------|---------|------------|
|                             | 2022 | 2023 | 2024 |        |         |            |
| Хліб та хлібобулочні вироби | 4    | 5    | 4    | 4      | 1,2     | 100        |
| Молочна продукція           | 4    | 5    | 4    | 4      | 1,3     | 100        |
| Сирна продукція             | 3    | 3    | 4    | 3      | 1,2     | 100        |
| Бакалія                     | 5    | 6    | 5    | 5      | 1,2     | 100        |
| Господарчі товари           | 3    | 4    | 3    | 3      | 1,3     | 100        |
| Напівфабрикати              | 3    | 4    | 3    | 3      | 1,3     | 100        |
| Всього                      | 22   | 27   | 23   | 22     | 1,25    | 100        |

*\*Джерело: сформовано автором*

Аналіз динаміки показників асортименту підприємства за 2022–2024 роки показав, що структура товарного асортименту залишалася стабільною, водночас відбувалися оптимальні зміни для розширення та оновлення асортименту.

Широта асортименту зросла у 2023 році за рахунок введення нових товарних позицій, що дозволило підприємству залучити додаткові сегменти покупців та збільшити вибір продукції. У 2024 році широта дещо знизилася, повернувшись до стабільного рівня, що свідчить про корекцію асортименту з урахуванням рентабельності та попиту. Глибина асортименту залишалася практично незмінною (1,25), що демонструє постійне різноманіття всередині кожного виду товарів, забезпечуючи споживачу вибір серед різновидів продукції. Стійкість асортименту (77%) показує, що більшість товарів залишалися постійними у структурі підприємства, а частка оновлених позицій була обмеженою, що сприяє збереженню стабільності і впізнаваності торгової пропозиції. Новизна асортименту (22%) вказує на активне оновлення товарних позицій у 2023 році, що дозволило адаптуватися до змін попиту та ринкових тенденцій. Раціональність асортименту та повнота залишалися на високому рівні (100%), що свідчить про відповідність фактичного асортименту потребам споживачів і стратегічним цілям підприємства.

Таблиця 2.11 – Асортиментна матриця підприємства за 2024 рік

| Групи                       | Підвиди                | Кількість | Дохід від реалізації, тис. грн | Витрати тис. грн | Прибуток тис. грн |
|-----------------------------|------------------------|-----------|--------------------------------|------------------|-------------------|
| Хліб та хлібобулочні вироби | Пшеничний              | 1         | 50                             | 40               | 10                |
|                             | Житній                 | 1         | 50                             | 40               | 10                |
|                             | Житньо-пшеничний       | 1         | 50                             | 40               | 10                |
|                             | Зерновий               | 1         | 57                             | 49               | 8                 |
| Молочна продукція           | Молоко питне           | 1         | 70                             | 60               | 10                |
|                             | Кисломолочні продукти  | 1         | 80                             | 65               | 15                |
|                             | Вершкове масло та жири | 1         | 50                             | 40               | 10                |
|                             | Молочні консерви       | 1         | 48                             | 42               | 6                 |

|                   |                      |    |      |      |     |
|-------------------|----------------------|----|------|------|-----|
| Сирна продукція   | Тверді               | 1  | 20   | 15   | 5   |
|                   | Напівтверді          | 1  | 22   | 16   | 6   |
|                   | Плавлені та копчені  | 1  | 20   | 18   | 2   |
| Бакалія           | Крупи                | 1  | 60   | 50   | 10  |
|                   | Макарони             | 1  | 55   | 45   | 10  |
|                   | Чай, кава            | 1  | 70   | 60   | 10  |
|                   | Цукор                | 1  | 50   | 45   | 5   |
|                   | Сіль                 | 1  | 25   | 20   | 5   |
| Господарчі товари | Побутова хімія       | 1  | 50   | 40   | 10  |
|                   | Паперова продукція   | 1  | 35   | 30   | 5   |
|                   | Пакувальна продукція | 1  | 30   | 25   | 5   |
| Напівфабрикати    | М'ясні               | 1  | 40   | 35   | 5   |
|                   | Рибні                | 1  | 25   | 20   | 5   |
|                   | Овочеві              | 1  | 20   | 15   | 5   |
| Всього            | х                    | 12 | 1278 | 1000 | 278 |

*\*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, підприємство підтримує збалансований і конкурентоспроможний асортимент, поєднуючи стабільність ключових груп товарів із оновленням і розширенням асортименту, що дозволяє ефективно задовольняти потреби споживачів і забезпечувати рентабельність діяльності.

Щоб побудувати асортиментну матрицю підприємства, спершу визначимо її структуру. Зазвичай для торговельних підприємств використовується двовимірна матриця, де:

- по горизонталі – широта/групи товарів (основні групи: хліб, молочна продукція, бакалія, сир, господарчі товари, напівфабрикати);
- по вертикалі – глибина/підгрупи або види товарів (наприклад, підвиди хліба: пшеничний, житній тощо);

➤ всередині клітинок вказується кількість найменувань або дохід/обсяг продажів, або прибуток.

Аналіз асортименту підприємства(табл.2.11) за 2023 рік показав, що структура товарного портфеля була збалансованою та ефективною, а управління асортиментною політикою сприяло значному збільшенню фінансових показників. Загальний дохід підприємства за рік зріс порівняно з попереднім роком, що свідчить про активізацію збуту та зростання обсягу продажів. Основну частку доходу та прибутку формували такі групи товарів, як бакалія, молочна продукція та хлібобулочні вироби, підкреслюючи їхню стратегічну роль у фінансовій діяльності підприємства.

Фінансовий аналіз показав, що прибутковість підприємства суттєво підвищилася, однак окремі підгрупи товарів мали відносно низьку рентабельність, що потребувало уваги до управління витратами, закупівельними обсягами та ціновою політикою. Це свідчить про необхідність більш детальної оцінки ефективності окремих товарних позицій та підгруп для підвищення загальної рентабельності.

Щодо асортиментної структури, підприємство підтримувало оптимальну широту і глибину асортименту, пропонуючи достатню кількість видів і різновидів товарів у межах кожної групи. Це дозволяло забезпечити споживачам вибір, підвищити їхню лояльність та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Високий рівень раціональності асортименту свідчить про те, що фактичний склад товарів відповідав стратегічним цілям підприємства та потребам покупців.

Аналіз динаміки асортименту показав, що підприємство активно оновлювало свій товарний портфель, вводячи нові позиції та підгрупи, що дозволило адаптуватися до змін споживчого попиту і ринкових тенденцій. Показник стійкості асортименту свідчить про збереження ключових товарних груп, що формують основну частку доходу та прибутку, забезпечуючи стабільність торговельної пропозиції.

Отже, за 2023 рік підприємство успішно поєднувало стабільність ключових груп товарів з гнучкістю в оновленні асортименту, що дозволило

ефективно задовольняти потреби споживачів, підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати високий рівень прибутковості. Подальше вдосконалення асортиментної політики може бути спрямоване на оптимізацію витрат, посилення прибуткових напрямів та контроль збиткових підгруп, що додатково підвищить фінансову ефективність підприємства.

### 2.3 Оцінювання товарного асортименту мереж дрібної роздрібної торгівлі на основі ABC-аналізу

У сучасних ринкових умовах одним із ключових чинників забезпечення прибутковості підприємства є обґрунтований вибір стратегії розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища. Ускладнений доступ до кредитних ресурсів, нестабільність валютної та податкової політики, що призводить до дефіциту фінансових ресурсів і обмежує можливості їх нераціонального використання, зумовлюють необхідність особливо виваженого формування товарної політики підприємства.

Формування ефективної асортиментної політики повинно спиратися на результати стратегічного аналізу, зокрема портфельного. Комплексне дослідження асортименту доцільно здійснювати шляхом поєднання декількох загальновизнаних універсальних методів, адаптованих до специфіки діяльності конкретного підприємства. Порівняння результатів оцінювання продуктового портфеля, отриманих із застосуванням різних методик, дає змогу сформувати обґрунтовані рекомендації щодо коригування асортименту. У зв'язку з цим актуальною залишається проблема використання таких інструментів портфельного аналізу, які забезпечують оптимізацію асортименту з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Одним із найпоширеніших і водночас результативних інструментів аналізу товарного асортименту є ABC-аналіз. Цей метод передбачає оцінювання ролі та значущості кожної товарної групи в торгово-технологічному процесі з урахуванням їх специфічних характеристик. За рівнем важливості для споживачів ABC-аналіз дає змогу ранжувати товари за визначеними критеріями

та ідентифікувати ту частину асортименту, яка забезпечує найбільший економічний ефект. Методологічною основою АВС-аналізу є принцип Парето, згідно з яким незначна частка товарів (близько 20 %) формує основну частину результату — приблизно 80 % прибутку, тоді як решта асортименту забезпечує лише незначну його частку.

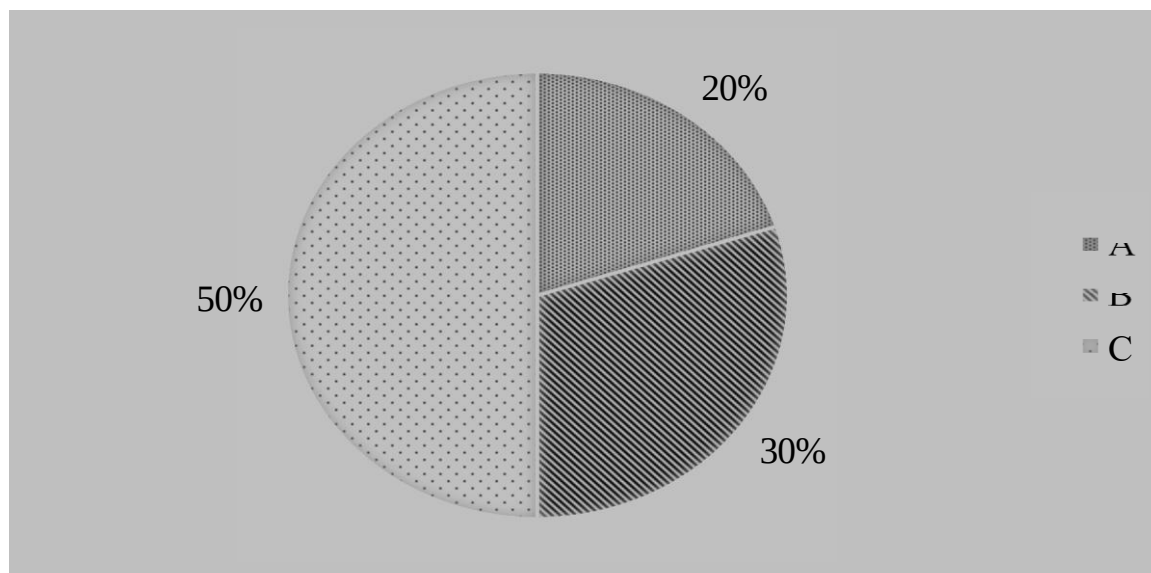


Рисунок 2.1- Структура об'єктів за результатами АВС-аналізу

*\*Джерело: побудовано автором*

Метою АВС-аналізу є ідентифікація найбільш прибуткової частини асортименту, яка, як правило, охоплює близько 20 % товарних позицій. Застосування цього методу дозволяє визначити пріоритетні елементи асортименту, виокремити високоефективні товари (група А), перспективні позиції (група В) та малорентабельні товари (група С), а також сформувати базовий асортимент підприємства. Підсумком проведення АВС-аналізу є класифікація товарних позицій за рівнем їх впливу на загальні результати діяльності.

Таблиця 2.12- Обсяги продажу за видами продукції та місяцями за 2022 рік, тис. грн

| Продукція                   | Місяці року |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Всього |
|-----------------------------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------|
|                             | 1           | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 |        |
| Хліб та хлібобулочні вироби | 9           | 9  | 10 | 10 | 11 | 11 | 12 | 11 | 10 | 9  | 9  | 9  | 130    |
| Молочна продукція           | 11          | 11 | 12 | 12 | 13 | 13 | 14 | 13 | 11 | 10 | 10 | 10 | 156    |

|                   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| Сирна продукція   | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 2  | 39  |
| Бакалія           | 14 | 14 | 15 | 15 | 16 | 17 | 19 | 18 | 17 | 17 | 17 | 17 | 196 |
| Господарчі товари | 6  | 6  | 7  | 7  | 8  | 8  | 9  | 9  | 8  | 7  | 7  | 6  | 98  |
| Напівфабрикати    | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 33  |

*\*Джерело: розраховано автором*

За даними 2022 року найбільшу частку в товарообороті підприємства займають бакалія (196 тис. грн), молочна продукція (156 тис. грн) та хлібобулочні вироби (130 тис. грн). Ці товари формують основу прибутковості та стабільності продажів. Середньо важливими позиціями є господарчі товари (98 тис. грн), які підтримують фінансовий результат, але не визначають основний прибуток. Менш впливові на загальний обсяг продажу сирна продукція (39 тис. грн) та напівфабрикати (33 тис. грн), їхня частка невелика, тому вони потребують контролю запасів та оптимізації закупівель.

Сезонні коливання помірні: продажі більшості товарів рівномірні протягом року, а піки спостерігаються влітку для бакалії та молочної продукції. Структура асортименту збалансована, з акцентом на найбільш прибуткові товари, що дозволяє підприємству ефективно планувати запаси та фінансові ресурси.

Таблиця 2.13- Обсяги продажу за видами продукції та місяцями за 2023 рік, тис. грн

| Продукція                   | Місяці року |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Всього |
|-----------------------------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------|
|                             | 1           | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 |        |
| Хліб та хлібобулочні вироби | 15          | 15 | 16 | 16 | 17 | 18 | 19 | 18 | 17 | 19 | 18 | 18 | 207    |
| Молочна продукція           | 18          | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 23 | 22 | 21 | 21 | 20 | 248    |
| Сирна продукція             | 4           | 4  | 5  | 5  | 5  | 6  | 7  | 7  | 6  | 5  | 4  | 4  | 62     |
| Бакалія                     | 23          | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 28 | 27 | 26 | 26 | 27 | 310    |
| Господарчі товари           | 11          | 11 | 12 | 12 | 13 | 14 | 15 | 15 | 14 | 14 | 12 | 12 | 155    |
| Напівфабрикати              | 4           | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 6  | 6  | 5  | 5  | 3  | 2  | 53     |

*\*Джерело: розраховано автором*

За даними 2023 року найбільшу частку товарообороту займають бакалія (310 тис. грн), молочна продукція (248 тис. грн) та хлібобулочні вироби (207 тис. грн). Порівняно з 2022 роком, спостерігається значне зростання обсягів продажу цих категорій, що свідчить про стабільний попит та ефективність реалізації стратегічно важливих товарів.

Середньо важливі позиції — господарчі товари (155 тис. грн), які забезпечують стабільну частку прибутку. Обсяг їх продажу також зріс у порівнянні з попереднім роком, але не настільки критично для фінансового результату, як товари групи А. Менш прибуткові групи — сирна продукція (62 тис. грн) та напівфабрикати (53 тис. грн) — зберігають відносно невеликий внесок у загальний обсяг продажу. Хоча їхній обсяг трохи зріс порівняно з 2022 роком, вони залишаються малоприбутковими, і доцільно продовжувати контроль запасів та оптимізацію асортименту.

Структура асортименту 2023 року залишається збалансованою з явним акцентом на найбільш прибуткові товари, що дозволяє підприємству ефективно планувати запаси, фінансові ресурси та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.14- Обсяги продажу за видами продукції та місяцями за 2024 рік, тис. грн

| Продукція                   | Місяці року |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Всього |
|-----------------------------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------|
|                             | 1           | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 |        |
| Хліб та хлібобулочні вироби | 8           | 8  | 9  | 9  | 10 | 10 | 11 | 11 | 9  | 10 | 9  | 8  | 122    |
| Молочна продукція           | 11          | 11 | 12 | 12 | 13 | 13 | 14 | 14 | 13 | 11 | 11 | 8  | 146    |
| Сирна продукція             | 2           | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 37     |
| Бакалія                     | 14          | 14 | 15 | 15 | 16 | 16 | 17 | 17 | 16 | 15 | 14 | 13 | 182    |
| Господарчі товари           | 6           | 6  | 7  | 7  | 8  | 8  | 9  | 9  | 8  | 7  | 7  | 4  | 91     |
| Напівфабрикати              | 2           | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 30     |

*\*Джерело: розраховано автором*

Аналіз обсягів продажу за 2024 рік показав, що структура товарного асортименту підприємства залишається стабільною та збалансованою, з

акцентом на стратегічно важливі товари. Основну частку товарообороту формують бакалія, молочна продукція та хлібобулочні вироби, які визначають прибутковість підприємства та потребують постійного контролю запасів, планування закупівель і маркетингового просування. Середньо важливі товари, господарчі товари, підтримують фінансовий результат, але не формують основний прибуток. Менш прибуткові позиції, сирна продукція та напівфабрикати, мають обмежений вплив на загальний обсяг продажу і потребують оптимізації закупівель та, за необхідності, стимулювання продажів через акції або сезонні пропозиції.

Сезонні коливання продажу у 2024 році були помірними, а структура асортименту дозволяє підприємству ефективно управляти запасами та фінансовими ресурсами, забезпечуючи стійке положення на ринку та конкурентоспроможність.

Результати ABC-аналізу за 2022 рік свідчать, що ключову роль у формуванні товарообороту підприємства відіграє група А, до якої належать бакалія, молочна продукція та хлібобулочні вироби. Сукупно ці товарні групи забезпечують 73,9 % загального обсягу продажу, що підтверджує їх стратегічну важливість для діяльності підприємства. Група В, представлена господарчими товарами, формує 15,0 % товарообороту та має стабільний, але менш визначальний вплив на фінансові результати.

Таблиця 2.15 - ABC-аналіз товарного асортименту за 2022 рік

| Продукція                   | Обсяг продажу, тис. грн | Частка у загальному обсязі, % | Кумулятивна частка, % | Група ABC |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------|
| Бакалія                     | 196,0                   | 30,1                          | 30,1                  | А         |
| Молочна продукція           | 156,0                   | 23,9                          | 54,0                  | А         |
| Хліб та хлібобулочні вироби | 130,0                   | 19,9                          | 73,9                  | А         |
| Господарчі товари           | 98,0                    | 15,0                          | 88,9                  | В         |
| Сирна продукція             | 39,0                    | 6,0                           | 94,9                  | С         |
| Напівфабрикати              | 33,0                    | 5,1                           | 100,0                 | С         |

*\*Джерело: розраховано автором*

До групи С віднесено сирну продукцію та напівфабрикати, частка яких у сукупному обсязі продажу становить лише 11,1 %. Ці товарні позиції потребують оптимізації асортименту, перегляду обсягів закупівель або використання стимулюючих заходів для підвищення їх ефективності.

Таблиця 2.15 - ABC-аналіз товарного асортименту за 2023 рік

| Продукція                   | Обсяг продажу, тис. грн | Частка у загальному обсязі, % | Кумулятивна частка, % | Група ABC |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------|
| Бакалія                     | 310,0                   | 30,0                          | 30,0                  | A         |
| Молочна продукція           | 248,0                   | 24,0                          | 54,0                  | A         |
| Хліб та хлібобулочні вироби | 207,0                   | 20,0                          | 74,0                  | A         |
| Господарчі товари           | 155,0                   | 15,0                          | 89,0                  | B         |
| Сирна продукція             | 62,0                    | 6,0                           | 95,0                  | C         |
| Напівфабрикати              | 53,0                    | 5,0                           | 100,0                 | C         |
| Всього                      | 1035,0                  | 100,0                         | X                     | X         |

*\*Джерело: розраховано автором*

Проведений ABC-аналіз товарного асортименту за 2023 рік показав чітку диференціацію товарних груп за їх впливом на загальний обсяг продажу. До групи А, яка формує стратегічно важливу частку річного товарообороту (74 %), належать бакалія, молочна продукція та хлібобулочні вироби. Це свідчить про те, що саме ці товари визначають прибутковість підприємства і потребують постійного контролю запасів, ефективного планування закупівель та просування. Група В, представлена господарчими товарами, забезпечує 15 % загального обсягу продажу. Ці позиції є середньо важливими: вони впливають на фінансовий результат, але не формують ключову частку прибутку. Для них доцільно застосовувати помірний контроль запасів і періодичну оцінку попиту. До групи С, з найменшою часткою продажу (11 %), віднесено сирну продукцію та напівфабрикати. Ці товари мають обмежений вплив на загальний товарооборот, тому їх включення в асортимент слід ретельно обґрунтовувати. Можливі заходи щодо підвищення ефективності включають оптимізацію обсягів

закупівель, сезонне коригування асортименту або стимулювання попиту через маркетингові акції.

Загалом АВС-аналіз підтвердив, що підприємство має чітко структурований асортимент із явним акцентом на найбільш прибуткові товари.

Проведений АВС-аналіз за 2024 рік підтвердив чітку диференціацію товарного асортименту за впливом на загальний обсяг продажу. До групи А, яка формує стратегічно важливу частку річного товарообороту (74 %), віднесено бакалію, молочну продукцію та хлібобулочні вироби. Ці товари визначають основну прибутковість підприємства, тому вони потребують постійного контролю запасів, ефективного планування закупівель та маркетингового просування.

Таблиця 2.15 - АВС-аналіз товарного асортименту за 2024 рік

| Продукція                   | Обсяг продажу, тис. грн | Частка у загальному обсязі, % | Кумулятивна частка, % | Група АВС |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------|
| Бакалія                     | 182,0                   | 29,9                          | 29,9                  | А         |
| Молочна продукція           | 146,0                   | 24,0                          | 53,9                  | А         |
| Хліб та хлібобулочні вироби | 122,0                   | 20,1                          | 74,0                  | А         |
| Господарчі товари           | 91,0                    | 15,0                          | 89,0                  | В         |
| Сирна продукція             | 37,0                    | 6,1                           | 95,1                  | С         |
| Напівфабрикати              | 30,0                    | 4,9                           | 100,0                 | С         |
| Всього                      | 608,0                   | 100,0                         | X                     | X         |

*\*Джерело: розраховано автором*

Група В (господарчі товари) забезпечує 15 % загального обсягу продажу. Це товари середньої важливості, що мають стабільний, але не критично визначальний вплив на фінансовий результат. Для них доцільно підтримувати помірний контроль запасів і періодичну оцінку попиту. До групи С, з найменшою часткою (11 %), віднесено сирну продукцію та напівфабрикати. Ці позиції мають обмежений вплив на загальний товарооборот і потребують уваги щодо оптимізації обсягів закупівель, сезонного регулювання асортименту або стимулювання продажів через маркетингові заходи.

Загалом структура асортименту у 2024 році залишається збалансованою з акцентом на найбільш прибуткові товари, що дозволяє підприємству ефективно планувати товарні запаси, фінансові ресурси та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Проведений ABC-аналіз за 2024 рік підтвердив чітку диференціацію товарного асортименту за впливом на загальний обсяг продажу. До групи А, яка формує стратегічно важливу частку річного товарообороту (74 %), віднесено бакалію, молочну продукцію та хлібобулочні вироби. Ці товари визначають основну прибутковість підприємства, тому вони потребують постійного контролю запасів, ефективного планування закупівель та маркетингового просування.

Група В (господарчі товари) забезпечує 15 % загального обсягу продажу. Це товари середньої важливості, що мають стабільний, але не критично визначальний вплив на фінансовий результат. Для них доцільно підтримувати помірний контроль запасів і періодичну оцінку попиту.

До групи С, з найменшою часткою (11 %), віднесено сирну продукцію та напівфабрикати. Ці позиції мають обмежений вплив на загальний товарооборот і потребують уваги щодо оптимізації обсягів закупівель, сезонного регулювання асортименту або стимулювання продажів через маркетингові заходи.

Загалом структура асортименту у 2024 році залишається збалансованою з акцентом на найбільш прибуткові товари, що дозволяє підприємству ефективно планувати товарні запаси, фінансові ресурси та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Для ефективного управління товарним асортиментом підприємства широко застосовується метод ABC-аналізу, який дозволяє розподілити товари на групи А, В і С залежно від їхнього внеску у загальний обсяг продажу або прибутку. У поєднанні з цим методом особливе значення має діаграма Парето, яка виступає наочним інструментом візуалізації результатів аналізу.

Діаграма Парето дозволяє виділити ті товари, які формують основну частку доходу підприємства (група А), і, відповідно, товари з меншим внеском у

загальний товарооборот (групи В і С). Це дає змогу керівництву пріоритизувати управлінські ресурси, концентруючи увагу на найбільш прибуткових позиціях та оптимізуючи запаси малоприбуткових товарів. Візуалізація даних через діаграму Парето також сприяє підтвердженню принципу Парето (80/20): невелика частина асортименту зазвичай забезпечує більшу частку доходу. Завдяки цьому інструменту можна швидко оцінити ефективність асортиментної політики підприємства, визначити стратегічно важливі товари та планувати закупівлі таким чином, щоб забезпечити стабільний прибуток і конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, діаграма Парето при ABC-аналізі є незамінним елементом управлінської аналітики, який перетворює числові дані на наочну інформацію, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень у сфері товарного менеджменту.



Рисунок 2.2- Візуалізація для прийняття управлінських рішень

*\*Джерело: сформовано автором*

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Проблеми формування товарного асортименту

В Україні спостерігається розширення внутрішнього ринку, що супроводжується активізацією вітчизняного виробництва та зростанням валових

нагромаджень. Значне збільшення інвестицій в основний капітал за умов підвищення внутрішнього споживчого попиту зумовлює потребу в інноваційному наповненні інвестиційних процесів, удосконаленні механізмів ціноутворення та ширшому залученні приватного капіталу. Водночас актуальним є вдосконалення податкового законодавства й підвищення прозорості фінансової діяльності підприємств, що сприятиме зростанню продуктивності праці та розширенню інвестиційних ресурсів у сфері виробництва і торгівлі.

Суттєві прорахунки у просторовому розміщенні торговельних підприємств у межах населених пунктів зумовлені відсутністю послідовної та цілеспрямованої державної політики з боку органів місцевої влади. Господарюючі суб'єкти зазвичай відкривають торговельні об'єкти без належного проведення маркетингових досліджень та за умов обмеженої поінформованості про стан, місткість і специфіку регіонального ринку. У результаті спеціалізація таких підприємств не узгоджується з потребами різних соціальних груп населення відповідної території.

Дослідження стану формування товарного асортименту та цінової політики на торговельних підприємствах показує, що до цього процесу ще не в достатній мірі залучається нове покоління фахівців ринкової формації з високим рівнем професійної компетентності, які володіють сучасними методами управління, знаннями у сфері маркетингових досліджень, логістики та інших актуальних напрямів.

Таблиця 3.1– Основні проблеми формування товарного асортименту роздрібних підприємств

| Проблема                          | Зміст                                                                                          | Фактори впливу                                                         | Значення для бізнесу                                                                |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Мінливість споживчого попиту      | Часті зміни уподобань покупців ускладнюють прогнозування продажів і раціональний добір товарів | Соціальні та культурні тенденції, сезонність, технології, реклама      | Потреба гнучкого асортименту, прогнозування попиту, адаптація до потреб покупців    |
| Загострення конкурентної боротьби | Необхідність диференціації асортименту призводить до зростання витрат                          | Розширення ринку, поява нових учасників, глобалізація, онлайн-торгівля | Підвищення якості сервісу, оптимізація цінової політики, пошук конкурентних переваг |

|                                                  |                                                                                               |                                                                         |                                                                                     |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Обмеженість торговельної площі                   | Вимушений відбір товарів із найвищою маржинальністю та швидкою оборотністю                    | Фізичні обмеження приміщень, висока орендна плата                       | Ефективне зонування, оптимізація запасів, пріоритетність високоприбуткових товарів  |
| Порушення оптимальної структури асортименту      | Надлишок позицій уповільнює товарообіг, а недостатня глибина асортименту знижує привабливість | Недостатнє маркетингове дослідження, обмежена площа, слабка аналітика   | Оптимізація асортименту, баланс широти і глибини, підвищення оборотності товарів    |
| Складність управління товарними запасами         | Спричиняють дефіцит або накопичення надлишкових запасів                                       | Мінливий попит, сезонність, обмежені площі, слабка логістика            | Оптимізація запасів, зниження витрат, підвищення оборотності та рентабельності      |
| Нестабільність цін і постачальницьких умов       | Коливання закупівельних цін та перебої з постачанням                                          | Інфляція, валютні коливання, сезонність, зміни законодавства            | Гнучка цінова політика, планування закупівель, мінімізація ризиків дефіциту товарів |
| Недостатнє використання аналітичних інструментів | Обмежене застосування ABC-, XYZ-аналізу знижує обґрунтованість управлінських рішень           | Недостатня кваліфікація персоналу, відсутність програмного забезпечення | Прийняття обґрунтованих рішень, ефективне планування асортименту та запасів         |
| Зростання вимог споживачів до якості та сервісу  | Потреба постійного оновлення асортименту                                                      | Підвищення доходів, глобалізація ринку, доступ до інформації            | Підвищення лояльності, конкурентоспроможності та репутації бренду                   |
| Вплив зовнішнього середовища                     | законодавчі зміни та логістичні проблеми                                                      | Економіка, законодавство, технології,                                   | Стратегічне планування, адаптація бізнесу                                           |

*\*Джерело: сформовано автором*

Мінливість споживчого попиту означає постійні зміни в уподобаннях, потребах і поведінці покупців на ринку. Ці зміни можуть бути пов'язані як із соціально-економічними чинниками, так і з модними тенденціями, технологічними нововведеннями або змінами в життєвому стилі споживачів. Для роздрібних підприємств така нестабільність створює додаткові виклики у плануванні асортименту та прогнозуванні обсягів продажів. На мінливість споживчого попиту впливають різноманітні фактори. До них належать коливання доходів населення, зміни цін на товари, розвиток нових технологій і поява інноваційних продуктів, а також реклама і маркетингові кампанії, які формують нові потреби у споживачів. Крім того, соціокультурні зміни, сезонність та вплив глобальних тенденцій також стимулюють швидке оновлення

переваг покупців. Для торговельних підприємств мінливий попит означає необхідність гнучкого підходу до формування асортименту та запасів товарів. Недостатня адаптація до швидких змін у попиті може призвести до накопичення нереалізованих товарів або, навпаки, до дефіциту популярних позицій. Це безпосередньо впливає на обсяг продажів, рентабельність та конкурентоспроможність магазину.

Щоб ефективно працювати у умовах мінливого попиту, підприємства використовують сучасні аналітичні інструменти, такі як ABC- та XYZ-аналізи, системи прогнозування продажів і автоматизовані платформи управління запасами. Крім того, важливу роль відіграє регулярне вивчення ринку та маркетингові дослідження, які дозволяють своєчасно оновлювати асортимент та адаптувати цінову політику.

Гнучке реагування на зміни попиту забезпечує не лише підтримку продажів, а й підвищення лояльності покупців. Торговельні підприємства, здатні швидко реагувати на нові вподобання споживачів і пропонувати актуальні товари, отримують конкурентні переваги. Таким чином, розуміння та управління мінливістю споживчого попиту є ключовим елементом ефективного функціонування роздрібної торгівлі.

Загострення конкурентної боротьби у роздрібній торгівлі означає посилення суперництва між підприємствами за споживача, ринкову частку та прибуток. Воно проявляється у постійному вдосконаленні товарного асортименту, цінової політики, сервісу та маркетингових стратегій. Конкуренція стає основним фактором, що стимулює розвиток підприємств, змушує їх впроваджувати нові технології та шукати ефективні способи залучення клієнтів. Основними причинами посилення конкурентної боротьби є розширення ринку, поява нових учасників, глобалізація торгівлі та підвищення вимог споживачів. Внутрішній ринок України поступово насичується товарами та послугами, що підвищує конкуренцію між як великими торговельними мережами, так і малими підприємствами. Додатковим фактором є розвиток онлайн-торгівлі та маркетплейсів, які надають споживачеві більший вибір і змушують традиційні магазини конкурувати на нових умовах. Загострення конкуренції тисне на

ефективність діяльності роздрібних підприємств. Підприємства змушені знижувати ціни, підвищувати якість обслуговування, впроваджувати акційні програми та інші стимули для залучення клієнтів. Це підвищує витрати, але водночас стимулює інновації та розвиток нових підходів до управління бізнесом.

Щоб успішно функціонувати у висококонкурентному середовищі, торговельні підприємства застосовують різні стратегії: диференціацію товарів та послуг, спеціалізовані пропозиції для різних категорій покупців, покращення сервісу, оптимізацію логістики та управління запасами. Важливим інструментом є також використання маркетингових досліджень і аналітики для прогнозування попиту та оцінки конкурентного середовища.

Інновації стають ключовим фактором у конкурентній боротьбі. Підприємства активно впроваджують автоматизовані системи управління продажами, електронні каталоги, мобільні додатки для покупців, а також інтерактивні маркетингові інструменти. Це дозволяє не лише підвищити ефективність бізнесу, а й створити унікальні конкурентні переваги.

Отже, загострення конкурентної боротьби стимулює розвиток ринку, підвищує вимоги до якості товарів і послуг та формує умови для професійного зростання підприємств. Підприємства, які здатні швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати нові стратегії, отримують стійкі конкурентні переваги, зміцнюють позиції на ринку та забезпечують довгостроковий розвиток свого бізнесу.

Обмеженість торговельної площі є однією з ключових проблем роздрібних підприємств. Вона означає, що площі магазинів недостатньо для розміщення повного асортименту товарів, який міг би задовольнити потреби всіх категорій покупців. Це обмежує можливості підприємства для збільшення продажів і створення комфортних умов для споживачів. Причинами обмеженої площі можуть бути як фізичні обмеження приміщень, так і висока вартість оренди, особливо в центральних або прохідних частинах міст. Додатково на обмеження впливають недостатнє планування простору та невдалі проєктні рішення, що не враховують потреби оптимального розміщення товарів і логістики руху покупців. Нестача площі змушує підприємства скорочувати кількість товарних

позицій або зменшувати їх запаси, що може призвести до дефіциту популярних товарів. Крім того, обмежені площі ускладнюють ефективне зонування магазину, що впливає на зручність для покупців і, як наслідок, на рівень продажів та лояльність клієнтів.

Для вирішення проблеми обмеженої площі підприємства застосовують різні стратегії: оптимізацію внутрішнього планування, використання вертикальних стелажів, ротацію асортименту, впровадження онлайн-замовлень із самовивозом, а також розвиток складської логістики та партнерських мереж. Це дозволяє максимально ефективно використовувати наявний простір і задовольняти попит споживачів. Розв'язання проблеми обмеженої торговельної площі сприяє підвищенню оборотності товарів, збільшенню асортиментної різноманітності та поліпшенню сервісу. Підприємства, які здатні ефективно організувати простір магазину, отримують конкурентні переваги, підвищують рівень задоволеності клієнтів і зміцнюють свої позиції на ринку.

Порушення оптимальної структури асортименту означає невідповідність між широтою та глибиною товарного асортименту і реальними потребами споживачів. У таких умовах підприємства або пропонують надмірну кількість товарних позицій, що ускладнює вибір для покупців і збільшує запаси, або, навпаки, обмежують асортимент, що призводить до втрати потенційних клієнтів. Причинами порушень можуть бути недостатнє маркетингове дослідження, відсутність чіткого планування асортиментної політики та неврахування потреб різних груп споживачів. Також впливає обмеженість торговельної площі, недосконалі системи управління запасами та слабка аналітика продажів.

Неправильна структура асортименту може призводити до уповільнення товарообігу, надлишкових або дефіцитних запасів, зниження рентабельності та втрати лояльності покупців. Клієнти часто віддають перевагу конкурентам, якщо не знаходять необхідні товари або стикаються з незручним вибором. Для відновлення оптимальної структури асортименту підприємства застосовують аналітичні інструменти, такі як ABC- і XYZ-аналіз, сегментацію товарів за популярністю та прибутковістю, а також регулярне оновлення асортименту відповідно до змін попиту. Важливе значення має інтеграція маркетингових

досліджень і прогнозування попиту у процес управління асортиментом. Оптимальна структура асортименту дозволяє забезпечити баланс між потребами споживачів і ефективним використанням ресурсів підприємства. Це підвищує оборотність товарів, прибутковість і конкурентоспроможність магазину, а також сприяє формуванню лояльної клієнтської бази.

Складність управління товарними запасами є однією з ключових проблем роздрібних підприємств. Вона полягає у необхідності забезпечити постійний баланс між наявними запасами та поточним попитом покупців. Недостатній контроль над запасами призводить до дефіциту популярних товарів, а надмірне накопичення — до застою капіталу та зростання витрат на зберігання. Основними причинами складності управління запасами є мінливість споживчого попиту, сезонність продажів, невпорядкована логістика та обмежені торговельні площі. Крім того, недостатнє застосування сучасних аналітичних та автоматизованих систем обліку ускладнює своєчасне оновлення та оптимізацію запасів.

Неефективне управління запасами негативно впливає на фінансові результати підприємства. Надлишкові запаси збільшують витрати на зберігання та ризик псування товарів, а дефіцит — призводить до втрати продажів та зниження лояльності клієнтів. В обох випадках страждає рентабельність підприємства. Для ефективного управління запасами використовують системи прогнозування попиту, автоматизовані програми обліку товарів, аналітичні методи (наприклад, ABC- та XYZ-аналіз) та регулярне оновлення асортименту. Також застосовують логістичні стратегії, що оптимізують поставки та розподіл товарів між торговельними точками. Ефективне управління запасами дозволяє знизити витрати, підвищити оборотність товарів та забезпечити своєчасне задоволення потреб споживачів. Підприємства, які здатні оптимально керувати запасами, отримують конкурентні переваги, зміцнюють фінансову стійкість та підвищують загальну ефективність своєї діяльності. Нестабільність цін і умов постачання є однією з важливих проблем, що ускладнює діяльність роздрібних підприємств. Вона проявляється у коливаннях закупівельних цін, затримках поставок, зміні обсягів доступних товарів і непередбачуваності постачальників.

Ці фактори безпосередньо впливають на формування ціни для кінцевого споживача та планування асортименту. Основними причинами коливань цін і постачальницьких умов є економічні фактори (інфляція, зміна валютного курсу), сезонні коливання, логістичні проблеми та нестабільність ринку постачальників. Додатково на умови постачання впливають зміни законодавства, податкової політики та непередбачувані форс-мажорні обставини, такі як природні катастрофи або перебої в транспортній інфраструктурі.

Нестабільність закупівельних умов створює ризики для підприємств: зростають витрати на закупівлі, ускладнюється планування асортименту, а іноді виникає дефіцит товарів у продажу. Це може призвести до втрати лояльності клієнтів, зниження оборотності товарів та падіння рентабельності. Для зменшення впливу нестабільності підприємства застосовують різні стратегії: диверсифікацію постачальників, укладання довгострокових контрактів, використання систем автоматизованого моніторингу цін та запасів, а також активне планування логістики. Важливим є також гнучке коригування цінової політики відповідно до змін на ринку.

Контроль за стабільністю постачання і цін дозволяє підприємствам забезпечити безперервність продажів, оптимізувати витрати та підвищити задоволеність покупців. Підприємства, які вміють адаптуватися до коливань ринку, отримують конкурентні переваги і зміцнюють свою фінансову стійкість.

Недостатнє використання аналітичних інструментів у роздрібних підприємствах означає обмеженість або відсутність системного підходу до оцінки попиту, ефективності продажів та управління запасами. В результаті підприємства приймають рішення на основі часткових даних або інтуїтивно, що підвищує ризики помилок і знижує ефективність управління асортиментом та фінансами. До основних причин належить недостатня професійна підготовка персоналу, обмежений доступ до сучасних програмних рішень та аналітичних методів, а також недооцінка значення маркетингових досліджень і статистичного аналізу для прийняття рішень. У невеликих підприємствах аналітика часто відсутня через обмежені ресурси і брак часу.

Неефективне використання аналітичних інструментів призводить до непродуманих закупівель, надлишкових або дефіцитних запасів, помилок у формуванні цінової політики та асортименту. Це негативно впливає на фінансові результати, конкурентоспроможність і здатність швидко реагувати на зміни попиту. Для підвищення ефективності управління роздрібними підприємствами необхідно активно впроваджувати сучасні аналітичні інструменти: ABC- та XYZ-аналіз, системи прогнозування попиту, автоматизовані програми обліку товарів і бізнес-аналітики. Регулярне навчання персоналу та інтеграція аналітики у процеси управління дозволяє приймати обґрунтовані рішення.

Ефективне використання аналітичних інструментів сприяє оптимізації запасів, підвищенню рентабельності, кращому плануванню асортименту та ціноутворення. Підприємства, які застосовують сучасні методи аналізу, здатні швидко адаптуватися до змін ринку, підвищити лояльність клієнтів і зміцнити свої конкурентні позиції.

Зростання вимог споживачів до якості товарів та рівня обслуговування є однією з ключових тенденцій сучасного роздрібного ринку. Покупці очікують не лише на високоякісні продукти, а й на зручний, швидкий та персоналізований сервіс. Відповідно, торговельні підприємства змушені постійно підвищувати стандарти обслуговування та удосконалювати асортимент.

Підвищення вимог споживачів зумовлене зростанням рівня доходів населення, глобалізацією ринку та доступом до інформації через Інтернет. Споживачі мають змогу порівнювати пропозиції, оцінювати якість товарів і сервісу та обирати найвигідніші варіанти, що стимулює конкуренцію серед роздрібних підприємств.

Підприємства, які не відповідають підвищеним вимогам споживачів, ризикують втратити клієнтів і частку ринку. Водночас ті компанії, що підвищують якість продукції та рівень обслуговування, отримують конкурентні переваги, підвищують лояльність клієнтів і збільшують обсяги продажів.

Для задоволення високих очікувань споживачів роздрібні підприємства впроваджують стандарти якості, тренують персонал, оптимізують процеси обслуговування, розвивають канали комунікації з клієнтами та застосовують

сучасні технології, наприклад, CRM-системи та онлайн-сервіси. Важливу роль відіграє також оновлення асортименту відповідно до потреб різних груп покупців. Здатність задовольнити високі вимоги споживачів підвищує репутацію підприємства, сприяє росту прибутковості та стійкості бізнесу на ринку. Підприємства, які постійно удосконалюють якість продукції та сервіс, здатні підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокове зростання.

Вплив зовнішнього середовища на діяльність роздрібних підприємств полягає у тому, що економічні, соціальні, політичні та технологічні фактори поза контролем підприємства можуть істотно впливати на його ефективність. Зміни у зовнішньому середовищі формують умови, в яких підприємства здійснюють планування асортименту, ціноутворення, постачання та обслуговування клієнтів.

До економічних чинників належать коливання інфляції, зміни валютного курсу, рівень доходів населення та динаміка споживчого попиту. Наприклад, зростання цін на товари або падіння купівельної спроможності населення може призводити до зниження обсягів продажів і потребує адаптації цінової політики та асортименту. Зовнішнє середовище включає також законодавчі зміни, податкову політику, регулювання ринку та державні програми підтримки підприємництва. Нові вимоги до сертифікації товарів, ліцензування або зміни у податковому законодавстві безпосередньо впливають на витрати підприємств та їхню конкурентоспроможність. Соціальні зміни, такі як демографічні тенденції, культура споживання, модні тенденції, а також розвиток технологій, включаючи електронну комерцію та автоматизацію управління запасами, визначають попит і спосіб взаємодії споживачів із підприємством. Підприємства, які ігнорують ці зміни, ризикують втратити клієнтів і позиції на ринку. Аналіз і врахування впливу зовнішнього середовища дозволяє роздрібним підприємствам прогнозувати ризики, своєчасно адаптувати стратегії управління асортиментом, ціноутворенням та сервісом. Підприємства, які ефективно реагують на зміни зовнішнього середовища, підвищують стійкість бізнесу, оборотність товарів та конкурентоспроможність на ринку.

Формування ефективного товарного асортименту роздрібних підприємств є складним і багатогранним процесом, на який впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Мінливість споживчого попиту, загострення конкурентної боротьби, обмеженість торговельної площі та порушення оптимальної структури асортименту ускладнюють планування і управління запасами. Додатково вплив на ефективність мають нестабільність цін і постачальницьких умов, недостатнє використання аналітичних інструментів, зростання вимог споживачів до якості та сервісу, а також вплив зовнішнього середовища, включаючи економічні, правові та технологічні чинники.

Усі ці проблеми взаємопов'язані і створюють складну систему викликів для роздрібних підприємств. Їхнє ефективне подолання потребує комплексного підходу: використання сучасних методів аналітики, впровадження інновацій, оптимізації асортиментної та цінової політики, адаптації до змін зовнішнього середовища та постійного підвищення рівня сервісу. Лише системна робота в цих напрямках дозволяє підприємствам забезпечити конкурентоспроможність, підвищити рентабельність та задовольнити потреби різних категорій споживачів.

### 3.2 Цінова диверсифікація в межах товарних груп

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підприємства змушені активно шукати ефективні методи підвищення конкурентоспроможності та прибутковості. Одним із таких методів є цінова диверсифікація, яка виступає важливим елементом маркетингової та асортиментної політики підприємства. Її застосування дозволяє більш гнучко реагувати на зміну попиту, особливості споживчої поведінки та рівень платоспроможності різних груп покупців. Диверсифікація є формою економічного розвитку підприємства, що передбачає розширення напрямів його діяльності шляхом освоєння кількох взаємопов'язаних або незалежних виробництв, а також створення нових видів товарів, робіт і послуг.

У загальному розумінні диверсифікація (від лат. *diversus* — різний та *facere* — робити) означає процес збільшення спектра діяльності підприємства,

проникнення в нові сфери господарювання, освоєння нових виробничих напрямів і розширення асортименту продукції. Вона охоплює не лише оновлення та урізноманітнення товарних груп, а й поширення підприємницької діяльності на нові, не пов'язані з основною діяльністю підприємства, напрями.

Цінова диверсифікація полягає у встановленні різних рівнів цін на один і той самий товар або на товари однієї асортиментної групи з урахуванням споживчих характеристик, сегментів ринку, обсягів продажу, каналів збуту чи часу реалізації. Основною метою такої стратегії є максимізація доходів підприємства за рахунок охоплення ширшої аудиторії споживачів та повнішого використання їхньої готовності платити. Використання цінової диверсифікації дає змогу підприємству одночасно працювати в кількох цінових сегментах — економічному, середньому та преміальному. Це особливо важливо для підприємств роздрібно́ї торгівлі та виробників товарів масового споживання, оскільки дозволяє уникнути втрати клієнтів у разі зміни їхнього рівня доходів або споживчих пріоритетів. У межах однієї товарної групи можуть бути представлені базові товари за доступною ціною, удосконалені або брендovanі аналоги середнього цінового рівня, а також продукція з підвищеною доданою вартістю, орієнтована на споживачів із вищими доходами. Залежно від підходу до формування цін, розрізняють кілька форм цінової диверсифікації.

Таблиця 3.2 - Форми цінової диверсифікації в роздрібній торгівлі

| Вид           | Зміст                                                                                   | Інструменти                                                                      | Приклад застосування                                                                            | Економічний ефект                                                                   |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Горизонтальна | Встановлення різних цін для окремих сегментів покупців за однакової собівартості товару | Дисконтні картки; програми лояльності; різні ціни для постійних і нових клієнтів | Знижки для власників карт лояльності; спеціальні ціни для гуртових покупців у роздрібній мережі | Зростання обсягу продажів; підвищення частоти покупок; утримання клієнтів           |
| Вертикальна   | Диференціація цін залежно від рівня споживчої цінності товару                           | Різні формати упаковки; брендова та власна торгова марка; додаткові сервіси      | Товари економ-, середнього та преміум-сегментів; продукція ВТМ                                  | Збільшення середнього чека; зростання маржинальності; розширення цільової аудиторії |
| Часова        | Зміна цін у різні періоди з                                                             | Акції; сезонні розпродажі;                                                       | Зниження цін на товари з                                                                        | Прискорення оборотності                                                             |

|  |                                  |                  |                                              |                                                            |
|--|----------------------------------|------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|  | урахуванням попиту та сезонності | «щасливі години» | коротким терміном зберігання; сезонні знижки | запасів; зменшення втрат від списання; вирівнювання попиту |
|--|----------------------------------|------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|

*\*Джерело: сформовано автором*

Важливою умовою ефективного застосування цінової диверсифікації є глибокий аналіз попиту, еластичності цін та споживчих уподобань. Неправильно обрана стратегія може призвести до внутрішньої конкуренції між товарами підприємства або до негативного сприйняття цінової політики споживачами. Тому цінова диверсифікація повинна поєднуватися з чіткою сегментацією ринку, прозорою комунікацією цін та підтримкою відповідного рівня якості продукції.

Застосування цінової диверсифікації також сприяє оптимізації асортименту, оскільки дозволяє визначити найбільш прибуткові цінові сегменти та сконцентрувати ресурси на їх розвитку. У поєднанні з ABC- та XYZ-аналізом вона дає можливість ідентифікувати товари, які доцільно залишити в асортименті, розширити або, навпаки, поступово вивести з ринку.

Отже, цінова диверсифікація є дієвим інструментом управління асортиментом і доходами підприємства. Її впровадження забезпечує підвищення гнучкості цінової політики, ефективніше використання ринкового потенціалу та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Таблиця 3.3 - Асортиментна матриця роздрібного торговельного павільйону з ABC–XYZ класифікацією на 2025 рік (прогноз)

| Товарна група               | Дохід від реалізації тис. грн | Частка у доході, % | Кумулятивна частина, % | ABC-клас | XYZ-клас | Попит Цінова еластичність | Цінова еластичність |
|-----------------------------|-------------------------------|--------------------|------------------------|----------|----------|---------------------------|---------------------|
| Бакалія                     | 195,0                         | 30,0               | 30                     | A        | X        | Стабільний, високий       | Низька              |
| Молочна продукція           | 155,0                         | 23,8               | 53,8                   | A        | X        | Стабільний                | Низька              |
| Хліб та хлібобулочні вироби | 130,0                         | 20                 | 73,8                   | A        | X        | Стабільний                | Низька              |
| Господарчі товари           | 95,0                          | 14,6               | 88,4                   | B        | X        | Помірний                  | Помірна             |

|                 |       |       |      |   |   |              |      |
|-----------------|-------|-------|------|---|---|--------------|------|
| Сирна продукція | 38,0  | 5,9   | 94,3 | С | Х | Нестабільний | Вища |
| Напівфабрикати  | 32,0  | 4,9   | 99,2 | С | Х | Нестабільний | Вища |
| Всього          | 645,0 | 100,0 | х    | х | х | х            | х    |

*\*Джерело: розраховано автором*

Аналіз асортименту торговельного підприємства на 2025 рік показав, що основну частину виручки формують товари групи А (бакалія, молочна продукція, хліб та хлібобулочні вироби), що складають 73,8 % загальної виручки. Попит на ці позиції є стабільним, а цінова еластичність — низька, що дозволяє підприємству застосовувати помірне коригування цін без суттєвого зниження обсягів продажу. Ці товари орієнтовані на щоденних і постійних покупців, тому їх стратегічне значення для забезпечення стабільної виручки є максимальним.

Товари групи В (господарчі товари) займають близько 14,6 % виручки. Попит на них є помірно стабільним, а цінова еластичність — середньою, що вимагає регулярного контролю запасів та застосування акційних або сезонних пропозицій для стимулювання продажів. Товари групи С (сирна продукція, напівфабрикати) формують менше 11 % виручки і характеризуються нестабільним попитом та підвищеною чутливістю до зміни цін. Споживчі уподобання цих груп мають виражений сезонний або спеціальний характер. Для цих товарів рекомендується проводити тестування нових позицій, обмежувати асортимент малоефективних продуктів і застосовувати спеціальні акції для стимулювання продажів.

Асортимент підприємства є збалансованим, проте для підвищення ефективності доцільно:

1. Активно підтримувати позиції групи А, розширювати асортимент популярних товарів та проводити маркетингові акції для постійних клієнтів.
2. Оптимізувати запаси групи В та стимулювати попит через сезонні або рекламні заходи.
3. Переглянути групу С, скоротити малоефективні позиції і впроваджувати нові товари під потреби специфічних сегментів споживачів.
4. Таке управління асортиментом дозволяє підвищити фінансову стабільність підприємства, зменшити ризики дефіциту та списання товарів, а

також збільшити задоволеність споживачів завдяки наявності потрібних товарів у потрібний час.

Аналіз горизонтальної асортиментної матриці дозволяє оцінити, як різні сегменти споживачів впливають на доходи підприємства та визначити пріоритети управління асортиментом на 2025 рік. Товари групи А (бакалія, молочна продукція, хліб та хлібобулочні вироби) формують основну частку доходу підприємства – понад 70 % від загального обсягу реалізації. Попит на ці товари є стабільним, а ціни для різних сегментів (опт, роздріб, постійні клієнти) демонструють помірну диференціацію, що дозволяє одночасно підтримувати високу виручку та стимулювати лояльність постійних покупців.

Таблиця 3.4- Горизонтальна асортиментна матриця (сегменти споживачів)

| Група                       | Товар                    | Ціна, грн |         |                  | Дохід від реалізації, тис. грн | ABC |
|-----------------------------|--------------------------|-----------|---------|------------------|--------------------------------|-----|
|                             |                          | Опт       | Роздріб | Постійні клієнти |                                |     |
| Бакалія                     | Крупа рисова, кг         | 33        | 35      | 32               | 140                            | A   |
|                             | Макарони, 0,5 кг         | 23        | 25      | 22               | 75                             | A   |
| Молочна продукція           | Молоко, 1 л              | 27        | 28      | 26               | 126                            | A   |
|                             | Йогурт, 0,5 л            | 30        | 32      | 29               | 39                             | A   |
| Хліб та хлібобулочні вироби | Хліб пшеничний           | 19        | 20      | 18               | 80                             | A   |
|                             | Булочка плетена          | 7         | 8       | 7                | 60                             | A   |
| Господарчі товари           | Миючий засіб, 1 л        | 48        | 50      | 45               | 60                             | B   |
| Сирна продукція             | Сир твердий 200 гр.      | 57        | 60      | 55               | 24                             | C   |
| Напівфабрикати              | Вареники з вишнею, 0,5кг | 66        | 70      | 64               | 21                             | C   |

*\*Джерело: розраховано автором (прогнозні розрахунки)*

Товари групи В (господарчі товари) забезпечують середню частку доходу – близько 10 %–15 %. Різниця у цінах між сегментами споживачів помірною, що дозволяє гнучко реагувати на зміни попиту та стимулювати продажі через оптові або постійні клієнтські знижки. Товари групи С (сирна продукція, напівфабрикати) формують меншу частку доходу – близько 7–8 %. Висока

чутливість до ціни та невеликий обсяг продажу вказують на необхідність оптимізації асортименту та акценту на сезонних або спеціальних пропозиціях для стимулювання попиту. Горизонтальна цінова диверсифікація (опт, роздріб, постійні клієнти) дозволяє підприємству ефективно використовувати різні канали збуту, підтримувати конкурентоспроможність та збільшувати загальний обсяг доходу. Отже, горизонтальна асортиментна матриця підтверджує, що пріоритетними для управління є товари групи А, оскільки вони формують більшість доходів і забезпечують стабільний попит. Товари груп В і С потребують стратегічного підходу до ціноутворення та асортиментної політики, включаючи сезонні акції та оптимізацію запасів. Використання диференційованих цін для різних сегментів споживачів дозволяє підвищити ефективність продажів і прибутковість підприємства на 2025 рік.

Таблиця 3.5 -Вертикальна асортиментна матриця (рівень якості, упаковки, бренду)

| Група                       | Товар                    | Упаковка, грн |         |       | Дохід від реалізації, тис. грн | ABC |
|-----------------------------|--------------------------|---------------|---------|-------|--------------------------------|-----|
|                             |                          | стандарт      | Преміум | бренд |                                |     |
| Бакалія                     | Крупа рисова, кг         | 140           | 50      | 10    | 200                            | А   |
| Молочна продукція           | Молоко, 1 л              | 100           | 20      | 6     | 126                            | А   |
| Хліб та хлібобулочні вироби | Хліб пшеничний           | 70            | 10      | 0     | 80                             | А   |
| Господарчі товари           | Миючий засіб, 1 л        | 45            | 10      | 5     | 60                             | В   |
| Сирна продукція             | Сир твердий 200 гр.      | 15            | 5       | 4     | 24                             | С   |
| Напівфабрикати              | Вареники з вишнею, 0,5кг | 18            | 3       | 0     | 21                             | С   |

*\*Джерело: розраховано автором (прогнозні розрахунки)*

Аналіз вертикальної асортиментної матриці показує вплив рівня якості, упаковки та бренду на доходи підприємства. Товари стандартної якості формують більшість доходу підприємства та забезпечують стабільний попит. Наприклад, крупа рисова та молоко стандартного класу мають високу частку реалізації і стабільний продаж. Преміум-товари та брендові варіанти займають

меншу частку доходу, але дозволяють підвищити маржу і залучати специфічні сегменти покупців, орієнтованих на якість та бренд. Така структура дозволяє підприємству одночасно підтримувати стабільний обсяг продажів за рахунок стандартних товарів і отримувати додатковий прибуток від продажу преміум- та брендових продуктів. Використання вертикальної диверсифікації сприяє збалансованій ціновій політиці, розширенню асортименту та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Отже, вертикальна асортиментна матриця підтверджує доцільність диференціації товарів за рівнем якості і упаковки. Підприємству доцільно підтримувати баланс між стандартними і преміум-продуктами, що дозволяє оптимізувати доходи та задовольняти різні потреби споживачів у 2025 році.

Таблиця 3.6 - Часова асортиментна матриця (сезонна цінова диверсифікація)

| Група                       | Товар                    | Ціна, грн |       |      |       | Дохід від реалізації, тис. грн | ABC |
|-----------------------------|--------------------------|-----------|-------|------|-------|--------------------------------|-----|
|                             |                          | зима      | Весна | Літо | Осінь |                                |     |
| Бакалія                     | Крупа рисова, кг         | 34        | 35    | 35   | 36    | 40                             | A   |
| Молочна продукція           | Молоко, 1 л              | 27        | 28    | 28   | 29    | 126                            | A   |
| Хліб та хлібобулочні вироби | Хліб пшеничний           | 19        | 20    | 20   | 21    | 80                             | A   |
| Господарчі товари           | Миючий засіб, 1 л        | 48        | 49    | 50   | 50    | 60                             | B   |
| Сирна продукція             | Сир твердий 200 гр.      | 58        | 59    | 60   | 60    | 24                             | C   |
| Напівфабрикати              | Вареники з вишнею, 0,5кг | 68        | 69    | 70   | 71    | 21                             | C   |

*\*Джерело: розраховано автором (прогнозні розрахунки)*

Аналіз часової асортиментної матриці демонструє вплив сезонності на продаж і доходи підприємства. Ціни змінюються залежно від сезону, що дозволяє підприємству регулювати попит і підтримувати стабільний обсяг продажів протягом року.

Для товарів групи A (бакалія, молочна продукція, хлібобулочні вироби) сезонні коливання цін мінімальні, що свідчить про стабільний попит та високий

рівень щоденних покупок. Для груп В і С (господарчі товари, сирна продукція, напівфабрикати) зміни цін більш виражені, що дозволяє оптимізувати продажі у пікові періоди, наприклад, під час свят або сезонного попиту. Часова диверсифікація цін дозволяє підприємству збільшити виручку без суттєвого зниження попиту, використовуючи можливості сезонного попиту та стимулювання продажів через акції у низький сезон.

Отже, часова асортиментна матриця підтверджує ефективність сезонної цінової політики. Підприємству доцільно застосовувати динамічне ціноутворення, коригувати запаси відповідно до сезонності та планувати маркетингові заходи для максимізації доходу у 2025 році.

Таблиця 3.7 – Середня маржа для кожної товарної групи

| Товарна група               | Дохід від реалізації тис. грн | Маржа, % | Ефект, тис. грн |
|-----------------------------|-------------------------------|----------|-----------------|
| Бакалія                     | 195,0                         | 25       | 48,75           |
| Молочна продукція           | 155,0                         | 20       | 32              |
| Хліб та хлібобулочні вироби | 130,0                         | 30       | 39              |
| Господарчі товари           | 95,0                          | 15       | 14,25           |
| Сирна продукція             | 38,0                          | 25       | 9,5             |
| Напівфабрикати              | 32,0                          | 20       | 6,4             |
| Всього                      | 645,0                         |          | 148,9           |

*\*Джерело: розраховано автором (прогнозні розрахунки)*

Аналіз середньої маржі по товарних групах підприємства на 2025 рік показує, що найвищий економічний ефект забезпечують товари групи А, які формують основну частку доходу та прибутку. Бакалія приносить 48,75 тис. грн ефекту, що становить приблизно 32,7 % від загального економічного ефекту. Висока маржа (25 %) і стабільний попит роблять цю групу ключовою для підтримки фінансової стабільності підприємства. Молочна продукція забезпечує 32 тис. грн прибутку, що підтверджує її стратегічну роль у формуванні доходу. Маржа 20 % вказує на середню цінову чутливість, тому оптимальне ціноутворення та контроль якості продукції мають вирішальне значення. Хліб та хлібобулочні вироби формують 39 тис. грн ефекту, при цьому маржа становить 30 %. Це свідчить про високу рентабельність та стабільний попит на дану продукцію. Господарчі товари з маржею 15 % приносять 14,25 тис. грн, що є меншим, ніж у групи А, але дозволяє підтримувати широкий асортимент і

обслуговувати різні сегменти споживачів. Сирна продукція та напівфабрикати забезпечують відповідно 9,5 та 6,4 тис. грн ефекту. Незначний прибуток пов'язаний із невеликими обсягами продажу та високою чутливістю до цін, що вимагає оптимізації асортименту та контролю запасів.

В цілому, сумарний економічний ефект підприємства від реалізації всіх товарних груп у 2025 році прогнозовано становить 148,9 тис. грн. Основний внесок у прибуток забезпечують товари групи А – бакалія, молочна продукція та хлібобулочні вироби, що формує понад 80 % загального ефекту.

### 3.3 Планування асортименту та стратегії мерчендайзингу

У веденні бізнесу не буває випадкових рішень, тому кожен крок на шляху до успіху повинен базуватися на аналітиці, а не на інтуїції. Асортимент товарів є ключовою складовою ефективної маркетингової стратегії, метою якої є отримання прибутку. Без попереднього аналізу закупівля різноформатних позицій може призвести до того, що значна частина товарів залишиться непроданою, а підприємство зазнає фінансових втрат.

Планування асортименту передбачає визначення оптимального набору товарів, що повинні бути доступні через різні канали продажу, формати та типи магазинів. Цей процес враховує широкий спектр факторів – від споживчого попиту та позиціонування бренду до операційної реалізованості та очікуваного рівня маржі.

Одним із ключових завдань управління асортиментом є встановлення правильного співвідношення між шириною та глибиною товарного асортименту. Ці дві складові визначають не лише обсяг та різноманітність товарів, що пропонуються споживачеві, а й загальну ефективність продажів та прибутковість підприємства.

Ширина асортименту характеризує кількість різних товарних груп, що представлені в асортименті. Чим ширший асортимент, тим більше сегментів ринку охоплює підприємство і тим різноманітніші потреби споживачів воно здатне задовольнити. Наприклад, супермаркет, що пропонує бакалію, молочні

продукти, хлібобулочні вироби, напої, кондитерські вироби та господарчі товари, має широку товарну пропозицію, яка дозволяє залучати різні групи покупців. Широкий асортимент особливо важливий для підприємств, що прагнуть стати універсальними постачальниками та забезпечити комплексне обслуговування клієнтів.

Водночас глибина асортименту визначає кількість різновидів або моделей у межах однієї товарної групи. Це дозволяє задовольнити різні смаки та потреби споживачів, а також створює можливість для сегментації ринку. Наприклад, у групі «молочні продукти» підприємство може пропонувати молоко різної жирності, йогурти з різними смаками та розфасуваннями, сирні продукти різних виробників. Глибокий асортимент сприяє підвищенню лояльності покупців, оскільки вони можуть знайти продукцію, яка максимально відповідає їхнім очікуванням.

Однак надмірна ширина або глибина асортименту може мати негативні наслідки. Якщо асортимент занадто широкий, підприємство ризикує витратити значні ресурси на закупівлю, зберігання та просування товарів, багато з яких можуть не знайти покупця. Надмірна глибина, у свою чергу, ускладнює управління запасами, збільшує витрати на логістику та може призвести до канібалізації продажів між подібними позиціями. Тому важливим є правильне поєднання ширини та глибини, що дозволяє забезпечити баланс між охопленням ринку та економічною ефективністю.

Для визначення оптимального співвідношення ширини і глибини підприємства зазвичай використовують аналітичні методи планування асортименту, такі як ABC-аналіз, XYZ-аналіз, а також оцінку маржинальності та сезонності продажів. ABC-аналіз дозволяє виділити товари, що формують найбільший обсяг продажів та прибутку, і зосередити на них управлінські ресурси, тоді як XYZ-аналіз показує стабільність попиту та допомагає прогнозувати потребу в запасах. Поєднання цих інструментів дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо того, які групи товарів слід розширювати, а які – скорочувати. У практичному вимірі баланс ширини та глибини асортименту залежить від типу підприємства, його ринкової стратегії та цільової аудиторії.

Для роздрібних магазинів і супермаркетів більшою мірою важлива ширина асортименту, оскільки мета полягає в охопленні широкого кола покупців. Для спеціалізованих магазинів або брендових крамниць важливішою стає глибина асортименту, оскільки фокус робиться на задоволенні конкретних потреб обмеженого сегменту клієнтів. Наприклад, магазин органічних продуктів може пропонувати невелику кількість товарних груп, але в кожній групі – широкий вибір сортів і виробників.

Ключовим аспектом є також регулярне оновлення асортименту та аналіз його ефективності. Підприємство повинно оцінювати попит на різні товари, їхню рентабельність та рівень продажів у різні періоди часу. На основі цих даних можна коригувати ширину і глибину асортименту, зменшуючи кількість непродуктивних позицій і розширюючи ті, що забезпечують стабільний прибуток. У цьому контексті важлива інтеграція цінової політики та маркетингових стратегій – оптимально підібрані ціни для різних сегментів покупців допомагають підтримувати баланс між шириною і глибиною асортименту та підвищують загальний економічний ефект.

Таким чином, правильний баланс ширини та глибини асортименту є критичною умовою ефективного управління товарною політикою підприємства. Він дозволяє одночасно задовольнити потреби широкого кола споживачів, підтримувати лояльність клієнтів і максимізувати прибуток. Впровадження аналітичних методів оцінки асортименту, контроль попиту та продажів, а також регулярне оновлення товарної пропозиції створюють передумови для стійкого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Сучасне управління асортиментом орієнтується не лише на внутрішні можливості підприємства, а й на потреби та очікування споживачів. Клієнтоорієнтоване планування асортименту передбачає створення такої товарної пропозиції, яка максимально відповідає вимогам різних сегментів ринку, сприяє підвищенню задоволеності покупців та формуванню довгострокової лояльності. Основою клієнтоорієнтованого планування є аналіз споживчого попиту та уподобань. Підприємство повинно збирати дані про переваги покупців, їхню готовність платити за різні товари, сезонність попиту та

еластичність цін. Наприклад, якщо аналіз показує, що споживачі віддають перевагу органічним молочним продуктам у певному регіоні, доцільно збільшити асортимент цієї групи, включивши різні види молока, йогуртів і сирів. Таке планування дозволяє зменшити ризики непроданих товарів і підвищити економічний ефект.

Клієнтоорієнтоване планування також включає сегментацію споживачів. Необхідно враховувати, що різні групи покупців мають різні потреби та цінові очікування. Наприклад, постійні клієнти можуть бути зацікавлені у більш преміальних або спеціалізованих товарах, тоді як нові або випадкові покупці – у базовому асортименті за доступною ціною. Використання горизонтальної цінової диверсифікації, коли різні ціни застосовуються до різних сегментів, дозволяє максимально ефективно задовольнити потреби усіх категорій клієнтів.

Ще одним важливим аспектом є адаптація асортименту до поведінки споживачів у каналах продажу. Клієнтоорієнтоване планування передбачає врахування особливостей торгівлі у фізичних магазинах, онлайн-платформах та через оптові канали. Наприклад, товари, які користуються високим попитом серед інтернет-покупців, слід виділити у спеціальні онлайн-каталоги, а для роздрібних магазинів – розробити зручну викладку та оптимальні упаковки. Такий підхід дозволяє забезпечити максимальну доступність товарів для різних категорій споживачів.

Не менш важливою складовою клієнтоорієнтованого планування є регулярний моніторинг продажів та корекція асортименту. Підприємство повинно постійно аналізувати, які товари продаються найкраще, а які залишаються на полицях, та оперативно коригувати асортимент, видаляючи низькопродуктивні позиції і вводячи нові товари відповідно до змін споживчого попиту. Така практика дозволяє підвищувати загальний обсяг продажів та рентабельність, а також зменшувати витрати на зберігання і списання непроданих товарів. Клієнтоорієнтоване планування також тісно пов'язане з маркетинговими стратегіями та брендингом. Асортимент повинен відповідати іміджу підприємства та очікуванням споживачів щодо якості, сервісу та унікальності пропозицій. Наприклад, преміум-бренд може пропонувати менше

товарних груп, але з глибоким асортиментом у кожній групі, тоді як мас-маркет мережі зацікавлені у ширшому асортименті з оптимальною глибиною.

Таким чином, клієнтоорієнтоване планування асортименту дозволяє підприємству поєднати економічну ефективність і задоволеність покупців, зменшити ризики фінансових втрат і підвищити конкурентоспроможність. У сучасних умовах ринку, де споживачі мають широкий вибір і високу вимогливість, саме орієнтація на клієнта є ключовою умовою успішної реалізації товарної політики та отримання стабільного прибутку.

У сучасних умовах ринку швидкі зміни споживчого попиту та висока конкуренція роблять впровадження нових продуктів ключовим чинником розвитку підприємства. Процес представлення нових продуктів (New Product Introduction, NPI) включає комплекс заходів від ідеї до комерційної реалізації товару на ринку та має на меті забезпечити конкурентні переваги, зростання доходів і підтримку бренду.

Процес NPI включає декілька основних етапів. Перший етап – генерація ідеї. Тут підприємство визначає потреби ринку, аналізує прогалини у асортименті, враховує споживчі тренди та конкурентні пропозиції. Далі відбувається оцінка ідеї та концептуальна розробка продукту, де визначаються характеристики товару, цільова аудиторія, передбачуваний попит та економічна ефективність. Наступним етапом є розробка та тестування продукту, включаючи виготовлення прототипів, проведення дегустацій або тестування серед фокус-груп. Це дозволяє скоригувати продукт відповідно до очікувань споживачів та уникнути фінансових втрат на запуск неприйнятного товару. Після цього проводиться планування виходу на ринок, яке включає визначення каналів збуту, маркетингових заходів, цінової політики та обсягів закупівлі.

Ключовим аспектом NPI є системне планування запуску, що дозволяє узгодити всі внутрішні процеси підприємства: виробництво, логістику, маркетинг і продажі. Грамотно складений план виходу нового продукту допомагає уникнути дефіциту на полицях, знизити ризики фінансових втрат і підвищити ефективність просування.

Для наочності часто використовують планувальні таблиці NPI, які відображають ключові параметри продукту, очікуваний обсяг продажів, строки запуску та відповідальних осіб. Такий інструмент дозволяє контролювати всі етапи запуску та оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Таблиця 3.8- Планування виходу нового продукту

| Продукт                          | Цільова аудиторія | Обсяг продаж, шт | Ціна. грн | Дата запуску | Примітки                   |
|----------------------------------|-------------------|------------------|-----------|--------------|----------------------------|
| Йогурт «ЕсоMilk», 0,5 л          | Молоді сім'ї      | 5500             | 48        | 01.03.2026   | Тестова партія, новий смак |
| Вареники «Солодка Вишня», 0,5 кг | Сім'ї             | 3200             | 89        | 15.03.2026   | Акційна пропозиція         |
| Макарони «Pasta Gold», 0,5 кг    | Молодь            | 4200             | 45        | 01.04.2026   | Нова упаковка              |
| Сир «Смак Гурмана», 200 г        | Сім'ї             | 2200             | 77        | 20.04.2026   | Розширення асортименту     |

*\*Джерело: розрахунок автора(прогноз)*

Впровадження системного NPI для 2026 року дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку, підтримувати конкурентоспроможність та підвищувати прибутковість за рахунок виведення нових, актуальних продуктів. Регулярне оновлення асортименту, аналіз попиту та планування виходу нових товарів забезпечує ефективне управління асортиментом і стабільний економічний ефект.

Ефективне планування асортименту та грамотне використання стратегій мерчендайзингу є ключовими чинниками успішної роботи сучасного роздрібного підприємства. Планування асортименту передбачає формування оптимального набору товарів, який враховує попит споживачів, сезонність, маржинальність, конкурентне середовище та цільову стратегію компанії. Основна мета цього процесу – забезпечити баланс між шириною та глибиною асортименту, задовольнити різні сегменти споживачів і максимізувати економічний ефект. Планування асортименту включає кілька основних етапів. Перший етап – аналіз попиту та поведінки споживачів. Тут підприємство оцінює популярність товарів, сезонні коливання попиту та рівень лояльності покупців. Для цього використовують ABC- та XYZ-аналіз, аналіз маржинальності, прогнозування продажів та оцінку цінової еластичності. Наприклад, бакалія та

молочні продукти можуть становити основну частку продажів і маржі, тоді як господарчі товари та напівфабрикати виконують допоміжну роль у формуванні асортименту.

Другий етап – визначення оптимальної структури асортименту, який включає:

- Ширину асортименту – кількість товарних груп, що представлені у продажу;
- Глибину асортименту – кількість різновидів товарів у межах однієї групи;
- Рівень оновлення – регулярне введення нових позицій і виключення непроданих товарів;
- Цінову диференціацію – використання горизонтальної, вертикальної та часової цінової диверсифікації для різних сегментів споживачів.

Планування асортименту тісно пов'язане зі стратегією мерчендайзингу, яка визначає, як товари розташовуються у торговому просторі та представлені покупцеві. Мета мерчендайзингу – залучення уваги споживача, стимулювання імпульсивних покупок та збільшення середнього чека. Основні принципи мерчендайзингу включають:

- Візуальна привабливість товарів – використання яскравих етикеток, упаковок та стендів;
- Логічне розміщення товарів – популярні та високомаржинальні товари розташовуються на рівні очей, щоб споживач міг легко їх знайти;
- Групування за категоріями та брендами – забезпечує зручність вибору та порівняння продуктів;
- Використання акційних зон та «точок уваги» – спеціальні полиці, виставки або кінцеві стелажі, які підвищують продажі конкретних товарів.

Для прикладу, у торговельному павільйоні продукція групи «Молочні продукти» може розташовуватися окремо за типом (молоко, йогурт, сир), при цьому нові товари або акційні позиції розміщуються на кінцях полиць або у спеціальних стендах. Товари з високою маржею, наприклад сирна продукція

преміум-класу, варто розміщувати на рівні очей або поруч із супутніми продуктами, щоб стимулювати додаткові покупки.

Синергія планування асортименту та мерчендайзингу дозволяє підприємству одночасно задовольнити потреби споживачів та забезпечити економічну ефективність. Правильне поєднання ширини та глибини асортименту разом із грамотним розташуванням товарів у торговому просторі підвищує рівень продажів, зменшує ризик залишків непроданих позицій і формує позитивне враження про бренд.