

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра менеджменту і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування асортиментної політики торговельного підприємства»

Виконав: студент 2 курсу,
групи МК-М2
спеціальності 075 Маркетинг
Дрінь Роман Михайлович
Керівник: к.е.н., доцент Шурпа С.Я.
Рецензент: к.е.н., доцент Кохан І.В.

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ.....	6
1.1. Асортиментна політика як складова товарної політики торговельного підприємства.....	6
1.2. Маркетинговий підхід до формування асортиментної політики торговельного підприємства.....	13
1.3. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібно́ї торгівлі.....	22
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «М'ЯСО-ІФ».....	37
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «М'ЯСО-ІФ».....	37
2.2. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельного підприємства.....	45
2.3. Аналіз сучасної асортиментної концепції торговельного підприємства.....	50
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ.....	62
3.1. Сучасні підходи до розроблення асортиментної політики підприємством роздрібно́ї торгівлі.....	62
3.2. Шляхи оптимізації процесу управління асортиментом підприємства в кризових мовах.....	73
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

Асортиментна політика підприємства – система заходів стратегічного характеру, спрямована на формування конкурентоспроможної моделі, що забезпечує стійкі позиції підприємства на ринку і отримання необхідного прибутку. Ця політика є центральним елементом комерційної стратегії підприємства на роздрібному ринку.

Відсутність єдиної консолідованої позиції щодо сутності асортиментної концепції підприємства створює передумови для різноманітного тлумачення процесу управління нею суб'єктами господарювання. З цієї причини виникає необхідність у встановленні сучасних підходів до розвитку узагальненої асортиментної концепції торговельних підприємств. Це сприятиме формуванню раціонального алгоритму управління асортиментною концепцією торговельного підприємства.

Наведене вище робить обрану для дослідження наукову проблему актуальною та цікавою для вивчення як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Вивчення науково-методичних та прикладних аспектів розвитку сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств дозволить українським компаніям більш раціонально адаптуватися до умов нестабільного зовнішнього середовища та досягати встановлених цілей у власній торговельній системі.

Метою роботи є вивчення проблеми формування асортиментної політики торговельних підприємств та пошук шляхів її розвитку.

На основі мети сформувані завдання:

- визначити основні завдання асортиментної концепції торговельних підприємств;
- розглянути способи оптимізації асортименту продукції підприємства;
- обґрунтувати трансформацію сучасної асортиментної концепції;

- розробити способи формування раціональної асортиментної концепції торговельного підприємства ТОВ «М'ЯСО-ІФ»;
- запропонувати шляхи оптимізації процесу управління асортиментом ТОВ «М'ЯСО-ІФ».

Об'єктом дослідження є процес формування асортиментної політики підприємством роздрібною торгівлі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади розробки асортиментної політики підприємства.

У науковій літературі найбільш досліджені питання формування асортименту продовольчих мереж. Водночас відчувається відсутність системних рекомендацій, які б дозволили підприємцям, ґрунтуючись на засадах маркетингового підходу, сформувати ефективну асортименту політику на торговельних підприємствах різних типів з урахуванням пріоритетів їх розвитку та реальних умов функціонування споживчого ринку.

На сьогоднішній день, розробка та впровадження обґрунтованої асортиментної політики є невід'ємним фактором в реалізації планів маркетингу. Тому вивчення елементів, основ та завдань цієї політики є важливим завданням сучасних науковців. Особливо слід відзначити наукові роботи таких відомих зарубіжних авторів, як Ф. Котлер, Г. Армстронг [23], Б. Берман [62], М. Стехней [65], О. Гуріна [63].

Теоретичні й практичні аспекти розвитку асортиментної концепції торговельних підприємств досліджували численні науковці та фахівці. Зокрема, питанням формування асортиментної політики підприємства присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних вчених, таких як М. Бардаш [4], Бозуленко О. [6], Н. Василюха [8], С. Гаркавенко [11] Л. Герасимова [13], Л. Данілова [11], Н. Криковцева [25]. Б. Рудавська [36], Т. Ткаченко [13] та ін.

Практика показує, що потрібні глибокі наукові дослідження з питань організації асортиментної політики підприємства, перш за все, її формування в нових умовах господарювання.

Для вирішення поставлених завдань використовуються такі методи дослідження, як абстрактно-логічний, системного аналізу, таблично-графічні методи, засоби статистичного і логічного аналізу тощо.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи налічує 100 сторінок. Робота містить 6 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел, що включає 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ

1.1. Асортиментна політика як складова товарної політики торгівельного підприємства

Розширення товарного виробництва призвело до високого ступеня насичення товарного ринку. З точки зору сучасного менеджменту, ефективність торговельних компаній залежить від їх розуміння інтересів та потреб споживачів, а також раціонального використання ресурсів. Товари, якість товарів, конкурентоспроможність та товарний асортимент є ключовими елементами бізнес-процесів торговельних компаній. У ринковому середовищі компаніям завжди потрібно вибирати між ризиком збитків та можливістю того, що їхня продукція не відповідає потребам покупців. Тому торговельні компанії повинні правильно визначати свою товарну структуру асортименту та планувати та керувати ефективним механізмом стратегії товарного асортименту. Багатий асортимент товарів – це лише інструмент для збільшення продажів та підвищення конкурентоспроможності. Визначення найефективніших товарних асортиментів має вирішальне значення як для виробничих компаній, так і для дистриб'юторських мереж. Занадто вузький асортимент продукції може призвести до втрати частки ринку, тоді як занадто широкий асортимент продукції може призвести до конкуренції серед брендів власних торгових марок [43]. У продуктивній стратегії компанії категорійна стратегія займає вирішальне місце. Добре продумане поєднання товарів та послуг може залучити покупців з купівельною спроможністю та досягти головної мети діяльності компанії – максимізації прибутку. Категорії та їх різноманітність є чи не найважливішими елементами продуктової стратегії будь-якої компанії. Розмір категорії тісно пов'язаний з якістю задоволення потреб клієнтів; тому, незалежно від розміру компанії чи типу пропонованих товарів чи послуг, необхідно прагнути до побудови комплексної системи

категорій. Здатність підприємств роздрібної торгівлі послідовно та надійно надавати багатий та різноманітний асортимент товарів є вирішальною гарантією їхньої економічної та фінансової діяльності та обслуговування населення.

Виробники зосереджуються на виробництві певних видів товарів. Хоча це дозволяє їм розширювати свої категорії продуктів, покращувати якість, удосконалювати виробничі процеси та значно скорочувати час розробки та запуску на масовий ринок більш конкурентоспроможних нових продуктів, це також призводить до гомогенізації типів продукції. Оптовим складам та роздрібним торговим мережам необхідно сегментувати товари, щоб продемонструвати продукцію різних вітчизняних та міжнародних промислових та сільськогосподарських підприємств [2].

Спрощення продуктових категорій повністю відповідає світовим тенденціям. Багато виробників останнім часом змушені це робити. Наразі у світі відбувається перегляд стратегій управління продуктовими категоріями. Для промислових підприємств чітке визначення порогових значень має вирішальне значення. Після цього компанії більше не потрібно розширювати асортимент однієї лінійки товарів. В іншому випадку втрати, які компанія зазнає в конкуренції за власний бренд, будуть більшими, ніж втрати, спричинені конкуренцією із зовнішніми конкурентами. Зазвичай рішення про коригування асортименту приймається інтуїтивно, виходячи з власної думки чи уподобань менеджера та досвіду компанії на ринку. Однак цього часто недостатньо для створення найкращої лінійки товарів[43]. Для максимального задоволення потенційного споживчого попиту, покращення оборотності капіталу та зниження витрат торговельні компанії повинні надавати великого значення управлінню асортиментом продукції. Стратегія асортименту товарів торговельних компаній – це цілеспрямована діяльність з постачання товарів на ринок, яка базується на довгостроковому плануванні та регулюванні, спрямована на задоволення споживчого попиту, одночасно оптимізуючи асортимент продукції та забезпечуючи прибутковість усіх видів діяльності.

При формуванні асортименту товарів магазинів необхідно дотримуватися таких умов:

Відповідати встановленому плану асортименту товарів магазину;

– Максимально розширювати та оновлювати асортимент продукції, враховуючи зміни споживчого попиту, прагнучи покращити оборотність та прибутковість;

– Підтримувати стабільність асортименту продукції та регулярно коригувати його відповідно до сезону.

Достатнє постачання та багатий вибір товарів у роздрібній мережі є однією з важливих умов торговельної культури. І виконання цієї умови головним чином спирається на систематичне формування асортименту магазину. Формування портфеля продукції – це складне та відповідальне завдання, яке безпосередньо впливає на задоволення потреб споживачів та ефективність торговельної діяльності. Рівень організації торгівлі та послуг, насиченість пропозиції продукції, фінансово-економічні показники підприємств залежать від раціональної побудови їхніх портфелів продукції. Портфелі продукції постійно розширюються та оновлюються, а їх структура постійно змінюється. На цей процес суттєво впливають дослідження та прогнозування попиту. Товарообіг залежить не лише від ступеня відповідності продукції потребам споживачів за якістю, асортиментом та дизайном, але й від організації продажів. Цей процес відбувається на рівні всього підприємства, особливо в різних відділах та на робочих місцях торгового персоналу. Інтереси покупців полягають у придбанні необхідних їм товарів у найкоротші терміни [9, с. 67].

Звичайно, в розвинених економіках стратегії асортименту продукції мають велике значення для управління торговельними компаніями, оскільки сучасні споживачі мають вищі вимоги до якості та зовнішнього вигляду продукції (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Асортиментна політика у системі управління торговельним підприємством

Отже, стратегія продуктового портфеля компанії має не лише економічне значення, але й соціальне, а саме здатність задовольняти потреби кінцевих споживачів.

Продуктовий портфель не повинен пасивно відображати попит, а повинен активно впливати, розширювати та підвищувати рівень споживання та культуру. Продуктова стратегія може бути сформульована шляхом поєднання дослідницьких даних щодо попиту та умов торгівлі.

Продуктова стратегія – це складна та різноманітна сфера діяльності, що вимагає рішень щодо конкретних характеристик, таких як асортимент продукції, використання торгової марки, упаковка та послуги.

Мета продуктової стратегії – прибутковість – досягається, перш за все, через два аспекти:

1. Оптимізація асортименту продукції (сума всіх категорій продукції).
2. Інновації продукції (ступінь оновлення) [44, с. 8].

Оптимізація асортименту продукції означає його вдосконалення в усіх аспектах. Ключові показники асортименту продукції можуть кількісно оцінити здатність компанії адаптуватися до мінливих та неконтрольованих ринкових факторів. Формою планування продуктової стратегії є розробка маркетингового плану. Концепція категорійного портфеля розробляється в

рамках маркетингового плану. Мета стратегії портфеля категорій полягає в тому, щоб забезпечити відповідність продуктового портфеля компанії потребам споживачів як за якістю, так і за кількістю, як зараз, так і в майбутньому. Однак прагнення до максимально повного асортименту продукції збільшує витрати на створення та постачання необхідних запасів, що призводить до конкуренції всередині кожного асортименту продукції та надмірної схожості продуктів. Ці проблеми можна ефективно подолати, координуючи розподіл товарів між різними асортиментами продукції на основі таких факторів, як використання та канали збуту [44, с. 9].

Компанії прагнуть досягти своєї мети — успіху в бізнесі — шляхом впровадження стратегії асортименту продукції. Цього можна досягти, дотримуючись таких принципів:

- Забезпечити відповідність структури асортименту продукції ринковому попиту;
- Забезпечити стабільність асортименту продукції;
- Оновити асортимент продукції.

Сьогодні, коли компанії переходять до більш проактивного маркетингу, їхня роль на ринку змінюється, а розробка стратегій асортименту продукції відповідає маркетинговим принципам. Важливою частиною цього є перегляд продуктової лінійки, що в деяких випадках вимагає значних коригувань бізнесу.

Ключовим фактором, що впливає на зміну ринкового попиту, є зміна попиту та зростання вартості продукції, що супроводжується сильним попитом на нові продукти та відносним зниженням попиту на раніше популярні товари. Торгівля зміщується в бік продуктів з високим попитом та вищою нормою прибутку. Однак іншим аспектом цього процесу є зниження рівня обслуговування в роздрібних та оптових мережах. Щоб реструктуризувати стратегії асортименту продукції, компанії повинні спочатку зосередитися на збільшенні кількості продуктів. Продукти для конкретних покупців.

Категорійні стратегії більшості компаній повинні враховувати динамічні зміни різних факторів, таких як зростання купівельної спроможності населення, споживчий попит, поведінка конкурентів та загальний добробут країни, не лише в регіоні, де відбувається транзакція.

Ринкова економіка дозволяє компаніям отримати конкурентну перевагу, позиціонуючи себе для конкуренції з потенційними конкурентами. Компанії можуть отримати конкурентну перевагу, надаючи вищий рівень обслуговування, пропонуючи покупцям додаткові послуги, застосовуючи розумні цінові стратегії та виявляючи постійних клієнтів у роздрібній мережі.

Під час аналізу конкурентів необхідно оцінити напрямок їхнього бізнесу, сильні та слабкі сторони, а також спектр можливих заходів для покращення їхнього становища в конкретних групах споживачів та на ринку загалом [2].

Деякі вчені виділяють такі проблеми в управлінні категоріями:

- Швидко змінювані потреби клієнтів змушують компанії постійно оновлювати свої категорії, що підвищує вимоги до їхньої технологічної бази;
- Складність прогнозування змін споживчого попиту та відсутність методів оптимізації категорій заважають компаніям належним чином керувати своїми категорійними системами;
- Компаніям бракує чітких стандартів та інструментів оптимізації категорій;
- Конкуренція заважає новим продуктам повністю окупити свої інвестиції у виробництво та продажі. Важливо зазначити, що на формування категорій продуктів у роздрібній мережі впливає низка факторів. Ці фактори можна розділити на загальні та специфічні. Загальні фактори стосуються тих, що не залежать від конкретних умов діяльності роздрібного продавця (наприклад, попит на покупців, виробництво продукції), тоді як специфічні фактори відображають ці умови (наприклад, тип магазину, географічне розташування).

Ключ до розробки стратегії категорії полягає в самій стратегії. Оптимізація стратегії категорії може бути досягнута шляхом звуження широти та глибини категорій: магазини впорядковують свої категорії на кілька груп продуктів, продаючи лише найпопулярніші та найпродаваніші продукти в кожній групі. Це може значно зменшити запаси, прискорити оборотність продукції та зменшити потребу в кредитах для купівлі та продажу товарів.

Якщо стратегія побудови асортименту продукції спрямована на максимізацію та поглиблення асортименту продукції, то потрібен більший капітал, але вона також забезпечує клієнтів широким асортиментом продуктів, доступних лише в цьому магазині.

Отже, підприємства роздрібної торгівлі повинні враховувати загальні цілі та стратегічні орієнтири, встановлені керівництвом компанії, під час вибору стратегії асортименту продукції. Це передбачає організацію збалансованого асортименту продукції в магазинах, поєднання різних категорій товарів у розумних пропорціях відповідно до ринкового попиту та врахування прибутковості торговельної діяльності. Водночас прибутковість можна покращити, скоротивши або розширивши асортимент продукції. У цьому випадку стратегія асортименту продукції повинна визначати рівень доходу магазину після продажу (або непродажу) певного товару.

Стратегія асортименту продукції є важливим національним економічним завданням, і її раціональне вирішення вимагає скоординованих дій на національному рівні та в різних секторах діяльності (виробництво, оптова та роздрібна торгівля) [2].

Тим часом, слід зазначити основні напрямки розвитку корпоративних стратегій асортименту продукції:

1. Доцільність – пом'якшувальний вплив стратегії асортименту продукції на діяльність компанії.

2. Гнучкість – пошук нових ідей, методів та можливостей.

Диверсифікація – розширення асортименту продукції в різних напрямках та створення нових продуктів для нових ринків. Це означає, що

компанії більше не домінують у виробництві та обсягах продажів за допомогою одного продукту, а натомість переходять до продуктів, технологія виробництва, продажі та канали збуту яких взаємопов'язані або не пов'язані між собою.

Диверсифікація може принести конкурентну перевагу, оскільки вона підвищує здатність компанії реагувати на постійно мінливе ринкове середовище, забезпечує стабільну частку ринку, знижує ризик інноваційної діяльності, підвищує ефективність досліджень та розробок, а також дозволяє компанії виробляти продукцію в інших галузях.

Підсумовуючи, метою диверсифікації є максимізація прибутку від існуючих продуктів та ринків, розширення продажів та збагачення асортименту продукції [44, с. 13].

На завершення зазначимо, що розробка стратегії портфеля продуктів є важливим маркетинговим інструментом для успішного корпоративного управління. Адже її ефективність та прибутковість залежать від правильної стратегії продукту, вбудованої в систему управління портфелем продуктів. Для більшості компаній управління категоріями не є безперервним та структурованим процесом, а також не тісно пов'язане з іншими бізнес-процесами та послугами. Часто розробка та впровадження стратегій категорій залежать виключно від виробничих потужностей. Тому для багатьох співробітників управління категоріями означає просто періодичне скорочення, оновлення або розширення асортименту категорій.

1.2. Маркетинговий підхід до формування асортиментної політики торговельного підприємства

Розвиток внутрішньої торгівлі відіграє вирішальну роль в економічних реформах України та побудові соціально орієнтованої моделі управління ринком.

У сучасному ринковому середовищі торговельні компанії стикаються з численними викликами та змінами як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел, що зокрема відображається у змінах цінностей та споживчих орієнтацій їхніх цільових аудиторій, прискоренні глобалізації ринку (включаючи посилення міжнародної конкуренції) та зростанні кількості економічних, політичних та соціальних проблем. Ключем до підвищення конкурентоспроможності торговельних компаній є уточнення власного позиціонування та активне реагування на зміни, тим самим забезпечуючи вищу споживчу цінність для своїх цільових аудиторій. Це вимагає від торговельних компаній трансформації своєї бізнес-філософії та переходу до проактивної ринкової поведінки, а розробка ефективних, маркетингово обґрунтованих стратегій асортименту продукції є важливим інструментом для досягнення цієї мети.

Жорстка конкуренція на споживчому ринку України та динамічні зміни в ринковому середовищі підкреслюють важливість стратегій асортименту продукції як ефективного засобу забезпечення високоякісного обслуговування споживачів та підвищення конкурентоспроможності.

На думку Молнар О. [35], відсутність категорійної стратегії призводить до нестабільної категорійної структури через вплив випадкових або змінних факторів та втрати контролю над конкурентоспроможністю продукції та ефективністю бізнесу. У цій ситуації поточні рішення менеджерів часто ґрунтуються виключно на інтуїції, а не на спокійних розрахунках з урахуванням довгострокових інтересів. Огляд сучасної літератури показує, що на сьогоднішній день немає чіткого визначення поняття «категорійна стратегія для торговельних компаній». З розвитком теорії маркетингу різні вчені пропонували різні інтерпретації, зосереджуючись насамперед на категорійній структурі, яка збалансовує попит і пропозицію на ринку, та прагне максимально задовольнити потреби споживачів.

Наприклад, Пшеслинський Д. розглядає категорійну стратегію як систему, яка спрямовує діяльність компанії на створення та підтримку відповідної широти та глибини категорії в межах певного діапазону якості та

ціни, тим самим забезпечуючи задоволення потреб цільової групи споживачів та підвищуючи конкурентоспроможність компанії [42].

На думку Бозуленка О., сутність стратегії асортименту продукції полягає у визначенні конкретних методів управління ринком та врахуванні цільових керівних принципів та установок, забезпечуючи при цьому баланс структури та асортименту пропозиції та попиту [6].

Зі стратегічної точки зору, Мазепа Т. вважає, що стратегія асортименту продукції є засобом забезпечення досягнення стратегічних цілей та планом дій щодо управління асортиментом продукції торгівлі. Це включає уточнення та конкретизацію стратегічних цілей і поточних завдань, а також формулювання та демонстрацію засобів, методів і форм діяльності для досягнення цих цілей. Визначити фактичне ресурсне забезпечення, необхідне для реалізації плану [32, с. 5].

На основі огляду літератури пропонується розглядати стратегію товарного портфеля торговельних компаній як низку взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на реалізацію маркетингових та бізнес-операцій, формування оптимального портфеля товарів для задоволення потреб цільової групи споживачів, оптимізацію ресурсного потенціалу та закріплення ринкової позиції компанії.

Стратегія товарного портфеля, з одного боку, задовольняє ринковий попит, а з іншого – відображає наміри та можливості компанії. На думку Ткаченко О. [49], це вимагає розгляду трьох основних методів формулювання стратегій товарного портфеля:

- 1) Формулювання стратегії товарного портфеля на основі споживчих уподобань (з метою підвищення споживчої цінності запропонованого товарного портфеля);
- 2) Формулювання стратегії товарного портфеля на основі очікуваної конкурентної переваги (з метою закріплення конкурентної позиції шляхом підвищення конкурентоспроможності запропонованого товарного портфеля);

3) Формулювання стратегії товарного портфеля на основі більш раціонального розподілу обмежених ресурсів. Ми погоджуємося з Малюком С. [34], що стратегія асортименту продукції кожної фірми є унікальною, але всі вони базуються на загальних принципах комплексного підходу та переслідують довгострокові стратегічні цілі, зокрема:

1. Задоволення структури споживчого попиту (забезпечення відповідності структури асортименту продукції структурі попиту);

2. Забезпечення необхідної широти, глибини, стабільності та актуальності асортименту продукції;

3. Повне задоволення потреб цільової групи споживачів (забезпечення високоякісного торговельного обслуговування та створення умов для скорочення часу, який споживачі витрачають на пошук та здійснення покупок);

4. Задоволення ринкового попиту, цілей та потенціалу фірми;

5. Забезпечення прибутковості (врахування собівартості та прибутковості продажу різних товарів, швидкості продажів тощо).

Мазепа Т. [32, с. 5] додала до цього принцип координації, який допомагає координувати та інтегрувати різні дії для формулювання та впровадження стратегій асортименту продукції, тим самим досягаючи основних цілей фірми.

Процес формулювання стратегії асортименту продукції являє собою систему, що складається з взаємопов'язаних етапів, як показано на рисунку 1.

Основним елементом стратегії асортименту продукції є обґрунтування моделі оптимізації асортименту продукції [19]. Процес обґрунтування моделі асортименту продукції включає такі етапи:

1. Визначення кількісного складу кожної групи асортименту продукції;

2. Визначення підгрупового складу кожної групи асортименту продукції;

3. Визначення кількості різновидів підгруп, які відповідають потребам усіх потенційних груп покупців.

Однак, при організації продажу харчових та нехарчових товарів не існує єдиної моделі асортименту продукції, яку можна застосувати до всіх типів споживачів. Тому, при реалізації комерційної функції асортименту продукції необхідно враховувати, як застосовувати відомі моделі до різних типів торгових компаній та проводити спеціалізоване управління для конкретних категорій продукції [6]. Сучасний стан внутрішнього споживчого ринку є незадовільним, а структура комбінацій текстильних тканин з різним використанням, методами виробництва, складом волокон, структурами та технологіями обробки є складною, особливо їхні внутрішні структурні відмінності. Тому текстильні торговельні компанії повинні застосовувати цілеспрямовані методи під час формулювання стратегій асортименту продукції.

Ми погоджуємося з Мазепою Т. [32, с. 4], що глибоке розуміння процесу формулювання стратегії асортименту продукції для роздрібних компаній базується на визначенні та аналізі факторів, які суттєво впливають на можливості компанії щодо управління асортиментом продукції.

По-перше, необхідно враховувати конкретні умови діяльності торговельного підприємства: продуктову спеціалізацію магазину, розмір операційної площі, технічне оснащення, умови постачання товарів, ситуацію з постачанням продукції на споживчому ринку, масштаб діяльності, ринкову позицію та поставлені завдання:

1. Досягти оптимального рівня широти та глибини асортименту продукції для зайняття лідируючої позиції на ринку;
2. Створення унікального іміджу магазину на місцевому ринку;
3. Врахування характеристик різних груп споживачів;
4. Впровадження надійної фінансової моделі;
5. Консолідація ринкової позиції та оптимізація ресурсного потенціалу.

Для визначення передумов формування споживчої цінності в текстильних категоріях ми розглядаємо найважливіші класифікаційні

характеристики текстильних тканин на певних рівнях: на рівні підкатегорії — класифіковані за типом одягу (сукні, костюми, пальта); на рівні типу текстиль можна розділити на такі категорії: тип тканини (атлас, креп, бостонська тканина, ялинка тощо); На рівні різновидів текстиль можна розділити на такі категорії: загальне призначення одягу (повсякденний одяг, уніформа, спортивний одяг), статево-вікове призначення (чоловічий одяг, жіночий одяг, дитячий одяг), сезонність тканини (зима, весна/осінь, літо), склад волокна (чисте волокно, напівзмішане, змішане), тип переплетення (полотняне, саржеве тощо), спосіб обробки (відбілювання, фарбування суцільним кольором, візерунчасте, змішані кольори, друк) та відповідність модним тенденціям (класичний, модний) тощо.

Споживчий попит є основним фактором, що впливає на формування лінійки продуктів; тому його характеристики необхідно визначати та враховувати.

Текстиль характеризується нестабільним попитом (і взаємозамінністю), а також дуже схильний до модних тенденцій та постійно мінливих естетичних смаків. Це дозволяє відносно широкий діапазон взаємозамінності текстильних тканин на основі складу, кольорового оформлення, декорування тощо, і зрештою формується на основі кількості товарів, що виставлені після попереднього розуміння товарів у магазині. Типи, методи демонстрації та ціноутворення продавців.

Попит на текстиль характеризується своєю складністю. Споживачі часто купують аксесуари, такі як швейні нитки, стрічки, мереживо, гудзики, застібки та блискавки, а також послуги з розкрою та пошиття одягу, разом з текстилем. Тому супутні товари (додаткові товари) є значним компонентом текстильних категорій.

Попит на текстиль демонструє перехресну еластичність, оскільки попит на взаємозамінні товари — швейні та трикотажні вироби — суттєво впливає на нього.

На попит на текстиль впливають різні фактори, включаючи клімат, місцезнаходження споживача, демографічні показники, рівень доходу, соціальний статус, спосіб життя та стиль.

Тому попит і споживання багатьох текстильних виробів (особливо одягу, костюмів та пальто) є сезонними, що призводить до нерівномірних тенденцій споживання протягом року.

Жінки оновлюють свій гардероб набагато частіше, ніж чоловіки. У спеціалізованих магазинах та текстильних відділах жіночі текстильні тканини становлять майже 90% асортименту продукції, тоді як чоловічі тканини переважно виготовлені з вовни для костюмів та пальто. Слід зазначити, що споживачі купують текстиль не лише тому, що існуючі товари більше не є корисними або функціонально застарілими, але й тому, що вони застаріли. Іншими словами, мода має більший вплив на продажі багатьох видів текстилю, ніж будь-який інший фактор. Тому компанії, що торгують текстилем, повинні враховувати теорію ефекту переливу під час формулювання стратегій асортименту продукції, яка пояснює механізм поширення моди. Можна побачити, що модні товари спочатку сприймають «лідери» (тобто соціально активні та економічно заможні споживачі), потім ранні послідовники і, нарешті, ранні маси. Коли модний тренд досягає пізніших мас, продукт більше не є популярним. Тому магазини, які продають текстиль за розумними цінами, не можуть активно випускати на ринок нові товари, особливо модні товари, оскільки їхня цільова група клієнтів звикла слідувати трендам, а не вести їх за собою.

Завдяки дослідженню споживачів ми отримали всебічне розуміння бажань, смаків, потреб, уподобань, мотивації вибору товарів та продавців, а також моделей поведінки споживачів, тим самим визначивши такі об'єктивно існуючі типи споживачів текстилю: «індивідуалісти» (включаючи «успішних людей», «експериментаторів» та «консерваторів»), «орієнтовані на проблеми» та «прагматики». Порівнюючи та аналізуючи ці типи, ми можемо встановити

зв'язок між споживчим попитом та умовами для продавців для оптимізації асортименту продукції [55].

Сучасні стратегії асортименту продукції вимагають включення продуктів на різних стадіях їхнього життєвого циклу в певній пропорції в модель асортименту продукції. Такий підхід допомагає підприємствам підтримувати високі продажі та стабільну позицію на ринку. Хоча єдиного оптимального асортименту не існує, ми вважаємо, що частка цих підкатегорій у продажах та їхня частка ринку є вирішальними. Практика показує, що флагманські продукти категорії А (зі стабільним попитом) зазвичай становлять від 70% до 85% асортименту продукції магазину, забезпечуючи найбільшу частку продажів та перебуваючи на стадіях зростання та зрілості. Крім того, модель асортименту продукції також включає продукти категорії В (тактичні продукти, що використовуються для стимулювання продажів флагманських продуктів), продукти категорії В (допоміжні продукти, що використовуються для стабілізації доходів від продажів), продукти категорії D (стратегічні продукти, включаючи модні та трендові товари, на стадії виведення на ринок) та продукти категорії D (продукти на стадії спаду).

Основною проблемою використання життєвого циклу продукту як орієнтира для планування (окрім випадкових відхилень від традиційної кривої життєвого циклу продукту) є те, що іноді неможливо визначити, скільки часу проходить від кінця стадії зростання до початку стадії спаду. Слід враховувати, що одна й та сама текстильна тканина може перебувати на різних стадіях свого життєвого циклу в різних роздрібних магазинах (залежно від спеціалізації, розташування магазину та критеріїв позиціонування).

Асортимент продукції торгової компанії повинен бути добре скоординованим — задовольняти потреби клієнтів, а також бути економічно вигідним для компанії. Іншими словами, ціна продукції є ключовим фактором формування асортименту продукції [5]. Роздрібна ціна на продукцію по суті відповідає двом основним вимогам: по-перше, вона має бути вигідною для роздрібного продавця; по-друге, вона має бути прийнятною для покупців.

Під час ціноутворення на текстиль необхідно враховувати такі фактори з точки зору цінових пропорцій: взаємозамінні групи товарів, взаємозалежні товари, однорідні товари з різними показниками якості, основні товари та супутні товари, особливо товари модного одягу.

На основі різних методів ціноутворення пропонується наступна модель для класифікації текстилю в спеціалізованих магазинах «тканини». Модель дотримується таких принципів ціноутворення:

1) для товарів основного асортименту - ціноутворення визначається економічною ефективністю, реалізується через фінансове планування та узгоджується із загальною стратегією компанії.

2) для додаткового асортименту - ціноутворення визначається умовами ключових продуктів та можливістю повного задоволення ринкового попиту.

3) для товарів психологічного асортименту - ціноутворення визначається умовами споживчого ринку, ціновими вимогами та очікуваннями різних груп споживачів.

4) для «стратегічних товарів» - продукти, розроблені для досягнення конкретних цілей або максимізації прибутку.

В умовах дедалі жорсткішої конкуренції на споживчому ринку, постійного розширення та оновлення категорій непродовольчих товарів, а також постійно зростаючих вимог споживачів до різноманітності та якості продукції, розробка стратегій асортименту продукції для різних типів магазинів стала вирішальним та ефективним інструментом підвищення ефективності їхньої господарської діяльності.

Маркетингові методології дозволяють розробляти стратегії асортименту продукції на основі оцінки фактичних ринкових умов та власних можливостей торгового підприємства, тим самим забезпечуючи задоволення потреб споживачів, гнучке реагування на зміни ринку та гарантовану фінансову стабільність підприємства.

Майбутні дослідження повинні бути зосереджені на побудові інформаційно-комунікаційних механізмів та інструментів підтримки процесів управління асортиментом продукції для забезпечення зворотного зв'язку під час планування, контролю та коригування.

1.3.Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі

Оцінка ефективності встановлених стратегій асортименту продукції є одним із найважливіших інструментів для торговельних компаній, що керують своїм асортиментом продукції, та міцною основою для управлінських рішень. Вона допомагає виявити недоліки в системі управління асортиментом продукції та дозволяє своєчасно коригувати встановлені стратегії асортименту продукції. Хоча багато вчених досліджували формулювання стратегій асортименту продукції в різних контекстах [12], досі існує серйозна нестача систематичних рекомендацій, які б допомогли підприємцям систематично та комплексно формулювати ефективні стратегії асортименту продукції на основі принципів комплексного підходу.

Згідно з існуючими теоретичними дослідженнями, формулювання стратегій асортименту продукції тісно пов'язане з постановкою цілей, визначенням засобів та методів досягнення цих цілей. Враховуючи керівні принципи цілей стратегії асортименту продукції (більш комплексне задоволення потреб споживачів, зміцнення позицій компанії на ринку та оптимізація ресурсного потенціалу), можна розглянути такі три принципові методи формулювання стратегій асортименту продукції:

- 1) Формулювання стратегій асортименту продукції на основі уподобань споживачів (спрямоване на підвищення споживчої цінності пропонованого асортименту продукції);

2) Формулювання стратегій асортименту продукції на основі очікуваних конкурентних переваг (з метою зміцнення конкурентної позиції шляхом підвищення конкурентоспроможності пропонованого асортименту продукції);

3) Формулювання стратегій асортименту продукції на основі більш раціонального розподілу обмежених ресурсів (з метою забезпечення більш ефективного використання ресурсного потенціалу).

Ми вважаємо, що, враховуючи цілі стратегій асортименту продукції та фактори впливу, які необхідно враховувати під час формулювання таких стратегій, використання цих трьох методів є доцільним та достатнім. Загальною метою використання будь-якого запропонованого методу є підвищення ефективності стратегії асортименту продукції, а безпосередній вибір найбільш підходящого (бажаного) методу залежить від певних умов його застосування та врахування обмежувальних факторів. Крім того, за умов цього дослідження ми зрозуміємо, в яких ситуаціях доцільніше використовувати певний метод, де обмежувальні фактори стосуються тих факторів, які можуть перешкоджати ефективній реалізації обраної стратегії асортименту продукції. Враховуючи вищезазначені фактори, ми визначили передумови та обмежувальні фактори для кожного запропонованого методу формулювання стратегії асортименту продукції (табл. 1.1). Ці характеристики передумов та обмежувальних факторів щодо доцільності методів формулювання стратегії асортименту продукції для підприємств роздрібною торгівлі є цінними для довідки на загальному рівні управління товарами. Продуктові портфелі можуть використовуватися для управління різними категоріями продуктів. В останньому випадку для різних продуктових груп можна комбінувати різні підходи.

Таблиця 1.1

Об'єктивні передумови і обмеження щодо застосування різних
підходів до формування асортиментної політики підприємств роздрібної
торгівлі

Підхід до формування асортиментної політики	Об'єктивні передумови для використання	Обмежуючі фактори
Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг	- стабільність попиту на основні товарні групи пропонованого асортименту; - низька імовірність впливу випадкових факторів на поведінку споживача; - відсутність внутрішніх можливостей для реалізації більш ризикованих і, як правило, більш прибуткових варіантів асортиментної політики; - наявність можливостей організації систематичного моніторингу потреб споживачем і висока прогнозованість їх змін; - низький рівень ефективності асортиментної політики за критерієм споживчої цінності.	- ресурсні можливості (перш за все, фінансові, просторові та кадрові); - схильність до ризику менеджерів і керівництва; - умови постачальників (незабезпеченість постачаннями товарів, споживча цінність яких зростає, призводить до втрати частки лояльних клієнтів); - дії конкурентів (активізація діяльності конкурентів може призвести до запізнення реакції на зростання попиту).
Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг	- наявність достатніх фінансових ресурсів; - високий організаційний, кадровий, маркетинговий потенціал; - наявність товарної пропозиції інноваційного напрямку з боку виробників; - низький рівень ефективності асортиментної політики за критерієм конкурентоспроможності.	- попит споживачів (завдання ускладнюється тим, що споживачі ще не достатньо інформовані про товар, який пропонується до продажу, і здебільшого консервативні в своєму виборі); - дії конкурентів (які створюють перешкоди для утримання конкурентних переваг)
формування асортиментної політики на основі кращого використання ресурсів	- важке фінансове становище підприємства; - низькі технічні, просторові, організаційні та кадрові можливості; - низький рівень ефективності асортиментної політики за критерієм відповідності внутрішнім можливостям.	- активний розвиток ринкового сегменту, на якому діє підприємство; - агресивні дії конкурентів.

Джерело: складено автором за [6, 7]

Після визначення цільового напрямку та передумов для застосування

конкретних цілей необхідно використовувати певний методичний інструментарій для забезпечення реалізації цілей.

Крім того, ми вважаємо, що у професійній науковій літературі досі існують суперечки щодо вибору методів формулювання стратегій продуктового портфеля. Тому необхідно систематизувати та продемонструвати раціональність використання різних методів у різних економічних умовах. Таким чином, більшість дослідників схильні перераховувати основні методи планування (формулювання) продуктового портфеля, не пов'язуючи їх із цілями стратегії продуктового портфеля та загальними цілями розвитку підприємства.

Хоча це правда, що обсяг продажів окремих продуктів можна враховувати під час формулювання стратегій портфеля продуктів, хоча це не є конкретним методом, а радше «орієнтованим на попит» підходом до формулювання стратегії (насправді це означає використання Бостонської матриці для позиціонування та проведення АВС-аналізу, тобто використання різних методів), формулювання стратегій портфеля продуктів виключно на основі характеристик продукту, цілей та завдань виробника, через свою неоднозначність та високу різноманітність, взагалі не може вважатися «методом». Слід визнати, що стратегії портфеля продуктів компаній, що працюють на високодиференційованих, унікальних ринках продуктів, суттєво відрізнятимуться від стратегій компаній, що продають товари масового ринку, особливо з точки зору поглиблення/розширення портфеля продуктів. Однак ці характеристики є лише одним із факторів, які слід враховувати під час формулювання стратегії портфеля продуктів; інші фактори (такі як споживчий попит, ресурсні можливості компанії та безпека поставок) є не менш важливими.

Оригінальний метод формулювання стратегії портфеля продуктів, запропонований Пилипчуком В. П., Оснач О. Ф. та Коваленко Л. П., спрямований на визначення коефіцієнта кореляції між рейтингом випуску

продукції та рейтингом прибутковості [41]. Відповідно, вищий коефіцієнт рангової кореляції означає, що пропозицію такої продукції потрібно розширити; тоді як нижчий коефіцієнт рангової кореляції означає, що пропозицію такої продукції потрібно зменшити. Ми вважаємо, що цей метод застосовний лише тоді, коли обраний метод формулювання стратегії портфеля продуктів, заснований на оптимальному використанні ресурсів (або, за термінологією Качуріної О. В., «орієнтований на прибуток» [11]). Його головним недоліком є те, що він повністю ігнорує вплив факторів мікросередовища на реалізацію стратегій портфеля продуктів. Ми вважаємо, що спочатку необхідно уточнити цілі розробки стратегії асортименту продуктів та оцінити, чи підходять різні методи для досягнення цих цілей. Для систематизації методологічних інструментів пропонуються такі пропозиції з точки зору цілей та відповідних методів розробки стратегій асортименту продуктів підприємств роздрібної торгівлі: Різні підходи пріоритетні для різних цілей (додаток А).

Таким чином, розглянутий у додатку А методичний інструментарій охоплює досить широкий спектр питань стратегії товарного асортименту та може бути використаний у процесі її розробки за всіх необхідних умов. У цьому контексті також слід зазначити, що унікальність кожного підприємства полягає не лише в цілях його діяльності, але й у засобах, за допомогою яких воно досягає цих цілей. Тому обсяг питань, пов'язаних з розробкою стратегії товарного асортименту, може значно відрізнятись, що вимагає розробки та застосування специфічних (автономних) методологічних інструментів для найбільш повного вирішення виявлених проблемних областей.

Складність та багатогранність стратегій товарного асортименту підприємств роздрібної торгівлі вимагають систематичного, комплексного, цілеспрямованого та динамічного підходу до вивчення оцінки її ефективності з урахуванням характеристик кожного методу для забезпечення високоякісних та об'єктивних результатів. Хоча питання управління товарним асортиментом

часто згадуються у професійній економічній літературі, жоден автор посправжньому не досліджував ефективність цього процесу. Тому, перш ніж обговорювати визначення процесу оцінки, рекомендується спочатку уточнити сутність поняття «ефективність стратегії товарного асортименту».

Оскільки існують різні тлумачення сутності економічної категорії ефективності, необхідно вибрати те тлумачення, яке найкраще відповідає змісту самої стратегії товарного асортименту. Наприклад, у посиланнях [17, 22] систематично детально розглядається тлумачення сутності ефективності та виділяються можливі пріоритетні напрямки в її визначенні, кожен з яких повинен існувати за певних умов:

- Співвідношення результатів до витрат на впровадження;
- Ступінь досягнення мети;
- Ступінь відповідності стандартам (бенчмаркінг);
- Задоволеність учасників процесом.

Оскільки теоретично зміст стратегії товарного асортименту визначається як план дій з управління товарним асортиментом, починаючи з уточнення стратегічних цілей та постановки поточних завдань, її ефективність слід оцінювати на основі цілеспрямованого підходу, тобто результатом впровадження конкретної стратегії товарного асортименту є досягнення цілей компанії.

У цьому випадку витратний підхід ігнорує можливість оцінки якості результатів. Крім того, оскільки фактори, які необхідно враховувати, включають не лише внутрішні фактори (ресурси — результати використання ресурсів), але й вплив мікросередовища роздрібною компанії (клієнти та конкуренти), складання списку результатів та пов'язаних з ним списків витрат стає дуже складним.

Хоча бенчмаркінг також є цілеспрямованим (якщо мета досягнута, стратегія вважається ефективною), його результати не завжди задовільні. (Хоча його характеристики відповідають характеристикам найуспішніших прикладів), його застосування до оцінки ефективності категоріальних

стратегій у роздрібних підприємствах обмежує масштаб проблеми сферою конкурентного аналізу. Тому рекомендується використовувати цей метод лише в рамках незалежної оцінки, орієнтованої на досягнення загальних цілей.

Використання процесного підходу для визначення ефективності категоріальних стратегій також не має міцної основи, перш за все тому, що поняття «процес» та «категоріальна стратегія» принципово різні. Останнє не можна інтерпретувати як процес, оскільки це заздалегідь визначений, об'єктивно існуючий план дій; отже, неможливо визначити учасників неіснуючого процесу.

Таким чином, після розгляду різних методів інтерпретації природи ефективності з критичної аналітичної точки зору, а також методів інтерпретації природи ефективності в контексті цього дослідження, можна зробити висновок, що єдиним правильним методом оцінки ефективності категоріальних стратегій у роздрібних підприємствах є цілеспрямований підхід.

Крім того, пріоритет цілеспрямованого підходу не означає, що ефективність стратегії продуктового асортименту може бути автоматично оцінена шляхом перевірки ступеня досягнення її заздалегідь визначених цілей. Для правильного застосування цього методу необхідно об'єктивно врахувати деякі ключові фактори, які можуть призвести до помилок у напрямку оцінки ефективності. Зокрема:

- Цілі стратегії асортименту продукції не завжди чітко сформульовані, що ускладнює процес оцінки її можливостей та ступеня досягнення;
- Навіть коли цілі чітко сформульовані, вони часто описують очікуваний стан об'єкта (у цьому випадку стратегії асортименту продукції) з різних точок зору (ринкової, фінансової, організаційної, інноваційної цілей), що призводить до неоднозначності в оцінці його досягнення;
- Формулювання цілей для стратегії асортименту продукції компанії та врахування впливу різних факторів є вирішальною функцією управління роздрібною торгівлею. Успіх компанії в конкуренції залежить від якості та

правильності її цілей; отже, якість та правильність цілей суттєво впливають на оцінку ефективності.

У цьому контексті ефективність стратегії асортименту продукції можна визначити як правильність цілеспрямованого плану дій, розробленого для управління асортиментом продукції.

У цьому дослідженні застосування методів системного аналізу полягає у визнанні того, що об'єктом оцінки ефективності є стратегія асортименту продукції, реалізована роздрібною компанією в минулому та теперішньому періодах, – цілісний набір взаємопов'язаних дій з управління асортиментом продукції. Пріоритет цього цілісного об'єкта, об'єктивна система, на якій базується його існування, та фактори, що визначають необхідність його змін, означають, що процес оцінки ефективності можна декомпозиувати. Проекти здійснюються у певних сферах з урахуванням їхньої актуальності для загальних цілей та всебічного охоплення ключових питань.

З огляду на вищезазначене, наступним фундаментальним питанням, яке необхідно вирішити, є визначення критеріїв оцінки ефективності стратегії товарного асортименту роздрібного продавця. Ці критерії повинні найкращим чином узгоджуватися із загальною метою забезпечення ефективності діяльності у вибраних сегментах ринку та враховувати вплив низки ключових факторів. Як зазначали А. Смольянинов та Д. Адкок, «етап аналізу включає детальний аналіз усіх факторів, які мають суттєвий вплив на певний товарний асортимент» [44]. Згідно з їхнім визначенням, основні фактори, що впливають на ефективність стратегії товарного асортименту роздрібного продавця, включають «цільових покупців, конкурентів, продукти та місткість магазину».

Враховуючи цю точку зору та ключові фактори, що впливають на формування товарного асортименту магазину (конкуренти, виробники, постачальники та внутрішні можливості), визначені на теоретичному рівні, доцільно припустити, що ці фактори повинні лягти в основу оцінки.

Підсумовуючи різні підходи до розуміння умов, що визначають

ефективність (правильність) стратегії товарного асортименту, та поєднуючи теоретичні дослідження щодо цілей стратегії товарного асортименту роздрібною торговою мережі, ми вважаємо, що можна виділити три основні керівні принципи, реалізація яких допоможе:

- Більш повно задовольняти потреби споживачів;
- Зміцнювати ринкові позиції роздрібною торговою мережі;
- Оптимізувати використання ресурсного потенціалу.

Отже, умовами (цілями, факторами) для діяльності роздрібного бізнесу є своєчасне та достатнє задоволення потреб споживачів. Кількість цих потреб безпосередньо впливає на кінцеві фінансові показники, визначає, чи потрібно компанії коригувати свою стратегію товарного асортименту, та допомагає формувати імідж компанії. В економічній літературі зазначається, що такі стандарти, як «раціональність стратегії товарного асортименту» [22], «привабливість товарного асортименту» [23] або «сприйнята якість товарного асортименту» [27], можуть бути використані для оцінки якості конкретного товарного асортименту у задоволенні потреб споживачів. Щоб з'ясувати правильність наведеного вище пояснення, давайте розглянемо авторську інтерпретацію.

Ми вважаємо, що для уникнення розбіжностей в оцінці ефективності впровадження стратегії асортименту продукції (тобто ступеня задоволення потреб споживачів), привабливість асортименту продукції, раціональність стратегії асортименту продукції та сприйняття споживачами якості асортименту продукції можна описати поняттям «споживча цінність асортименту продукції». Ми вважаємо, що порівняно з іншими інтерпретаціями, перевага цієї інтерпретації полягає в її чіткому суттєвому значенні та необхідності як кількісної, так і якісної оцінки.

З точки зору роздрібних компаній, цінність стосується сукупності матеріальних та нематеріальних атрибутів товарів чи послуг. Цінність, що надається споживачам. З точки зору споживача, цінність (споживча цінність) стосується сприйняття споживачем конкретного ланцюжка створення вартості, тобто переваг та вигод, які споживач отримує, здійснюючи покупку [26].

Споживча цінність асортименту продукції стосується низки переваг та вигод, які споживачі можуть отримати після ознайомлення з асортиментом продукції, запропонованим роздрібним продавцем.

Тому, щоб забезпечити досягнення першої мети, асортимент продукції, сформований відповідно до певної стратегії асортименту продукції, повинен мати споживчу цінність. Крім того, доцільно припустити, що чим вища споживча цінність сформованого асортименту продукції, тим кращий ефект від реалізації сформованої стратегії асортименту продукції.

На відміну від вищезгаданої споживчої цінності, поняття «конкурентоспроможність портфеля продукції» досліджувалося лише епізодично в роботах небагатьох дослідників. Дослідження конкретних категорій обмежуються оцінкою конкурентоспроможності продукції шляхом інтеграції показників, що характеризують споживчу цінність та вартість (економічність) конкретних продуктів. Як побудувати систему показників для визначення оптимального співвідношення продуктів для конкретної серії продуктів, все ще виходить за рамки дослідження авторів. Експерт Н. Степанюк зазначає, що ефективна стратегія категорійного міксу є ключем до бізнес-операцій ритейлера, тобто його конкурентної переваги. Такі стратегії базуються на необхідному конкурентному позиціонуванні, а саме на виборі або коригуванні своєї позиції на ринку та формулюванні конкурентних стратегій як частини стратегій категорійного портфеля з метою отримання та підтримки конкурентної переваги [46]. Автор зазначає, що «зв'язок між конкурентною перевагою та стратегічною позицією компанії необхідно аналізувати для підвищення конкурентоспроможності та відображати в стратегіях категорійного портфеля». Конкурентна перевага, отримана завдяки раціонально побудованому категорійному портфелю, залежатиме від рівня конкурентоспроможності категорійного портфеля. Тому дослідження питань конкурентоспроможності в процесі управління категоріями або аналізу продуктового портфеля підтверджує справедливність запропонованої гіпотези, а саме, що конкурентоспроможність категорії повинна використовуватися як

один із стандартів для вимірювання ефективності категорійних стратегій роздрібних компаній. Зміна цього стандарту в бік динамічного вдосконалення відповідатиме загальній меті зростання. Ефективність встановленої стратегії асортименту продукції.

Враховуючи обмежені ресурси підприємств роздрібної торгівлі, а також те, що функціонування асортименту продукції значною мірою залежить від існуючих технологічних та просторових ресурсів, ми вважаємо за необхідне забезпечити оптимальне використання ресурсів та оцінити ступінь відповідності встановленого асортименту продукції внутрішнім можливостям підприємства роздрібної торгівлі. Як зазначали О. Ткаченко, В. Дериземля: «Очевидно, що підприємства роздрібної торгівлі хочуть мати можливість пропонувати будь-який продукт, який відповідає споживчому попиту, але через обмежені торгові площі розмір асортименту продукції обмежений... Це означає, що підприємствам роздрібної торгівлі необхідно визначитися з «обмеженим» асортиментом продукції, який може найефективніше задовольнити споживчий попит» [48].

Відповідність асортименту продукції внутрішнім можливостям, перш за все, означає ефективне використання існуючих транзакційних та складських площ, а також забезпечення ефективної логістичної підтримки для формування необхідного асортименту продукції. Звичайно, якщо встановленою стратегією асортименту продукції буде сприяти повнішому використанню обмежених ресурсів, її ефективність покращиться. Отже, запропоновані критерії оцінки ефективності стратегій товарного асортименту роздрібних підприємств (споживча цінність, конкурентоспроможність та відповідність товарного асортименту внутрішньому потенціалу підприємства) дійсно відповідають можливим цільовим орієнтирам, всебічно враховують вплив усіх ключових факторів та є найважливішими параметрами в галузі управління товарним асортиментом. Вони сприяють якісному аналізу запропонованих наукових питань та допомагають досягти цілей стратегії товарного асортименту. Ми вважаємо, що цей цілеспрямований підхід є

правильним з точки зору комплексної та систематичної методології управління.

Хоча управління товарним асортиментом є дуже важливим питанням, з яким стикається будь-яке підприємство, запропонованим в економічній літературі методам оцінки якості товарного асортименту бракує систематичності, переважно використовуються ізольовані коефіцієнти. Це вимагає створення комплексної системи показників для оцінки ефективності стратегій товарного асортименту. Ця система повинна відповідати обраним стандартам ефективності та мати можливість виявляти сильні та слабкі сторони у впровадженні стратегій товарного асортименту, що дозволить своєчасно вживати коригувальних заходів.

Оскільки споживча цінність товарного асортименту повинна відображати ефективність стратегії товарного асортименту з точки зору покупця, найпоширенішим показником для вимірювання її успіху є темпи зростання обсягу торгівлі та фактичний обсяг транзакцій. Загальна динаміка обсягу торгівлі відображає зміни фактичного попиту; тому, якщо обсяг торгівлі позитивний, За інших рівних умов, добре налагоджена стратегія портфеля продуктів може забезпечити його задоволення зростаючого рівня попиту.

Поширеними показниками асортименту продуктів в економічній літературі є широта та глибина продукту. Майже всі вчені, які вивчали це питання, розглядали ці показники та їх можливі комбінації [17, 21, 22]. Ми не будемо заглиблюватися в сутність цих показників тут, але слід зазначити, що їх абсолютні значення не дають достатньої інформації з точки зору ефективності стратегії портфеля продуктів. Тому, враховуючи спрямованість цього розділу нашого дослідження, вважаємо за необхідне зазначити, що споживча цінність портфеля продуктів зростає з розширенням асортименту продуктів або поглибленням глибини продукту. Відповідно, з точки зору підтримки лояльності споживачів, має сенс оцінити показники стабільності широти та глибини портфеля продуктів, а також їх оновлення та координацію.

Портфелі продуктів від відомих виробників сприяють підвищенню споживчої цінності портфеля продуктів; тому, при оцінці ефективності за певними критеріями рекомендується визначати частку продуктів від всесвітньо відомих брендів. Окрім кількісних характеристик, якісні характеристики також є особливо важливими для оцінки ефективності стратегій портфеля продуктів з точки зору покупця, що можна отримати, визначивши задоволеність покупців сформованим портфелем продуктів на основі відповідних опитувань.

Враховуючи відсутність чіткості щодо обсягу метрик для опису ефективності стратегії портфеля продуктів відповідно до конкурентних стандартів, ми пропонуємо наступний склад метрик:

- Кореляція між динамічними метриками широти та глибини портфеля продуктів та метриками прибутковості;
- Співвідношення широти/глибини позицій продуктів, що досягають свого максимального (ідеального, еталонного) рівня;
- Загальна та індивідуальна прибутковість та економічна ефективність груп продуктів;
- Відсоток найбільш продаваних продуктів («флагманських продуктів») у портфелі продуктів;
- Відсоток нових продуктів («провідних продуктів»);
- Кількість конкурентних переваг, пов'язаних з портфелем продуктів;
- Гнучкість цінової стратегії;
- Загальний дохід та дохід окремих груп продуктів;
- Рівень маркетингової та сервісної підтримки.

Як зазначалося вище, узгодженість між портфелем продуктів та внутрішніми можливостями залежить, по-перше, від оцінки коефіцієнта використання обмеженої фізичної площі магазину, а по-друге, від оцінки якості фізичної реалізації товарів. Типові показники, що відображають перший аспект, включають: коефіцієнт використання площі магазину; кількість товарів на квадратний метр площі магазину; кількість товарів на

квадратний метр складської площі; прибуток на квадратний метр площі магазину; та вартість зберігання одиниці товару на квадратний метр складської площі. Чи є додаткові місця для демонстрації?

Для оцінки ефективності логістичної підтримки під час формування портфеля продуктів рекомендуються такі показники: баланс портфеля продуктів з точки зору загальних корпоративних цілей; співвідношення доходу до кредиторської заборгованості; рівень логістичної підтримки для великомасштабного складського зберігання; наявність та умови закупівель довгострокових постачальників; та частка груп продуктів з високою безпекою поставок.

Отже, підсумовуючи вищезазначені міркування, рекомендується прийняти критерії оцінки та систему показників ефективності стратегій товарного асортименту роздрібного підприємства, та внести відповідні корективи виходячи з конкретних умов функціонування кожного роздрібного підприємства. Враховуючи складність цих критеріїв та багатовимірність показників, необхідно вивчати питання оцінки для кожної сфери товарного асортименту.

Висновку до розділу 1

Сучасні магазини пропонують широкий асортимент товарів, що охоплює тисячі найменувань. Для деяких категорій товарів основна увага приділяється оновленню продукції та забезпеченню постачання брендovаних товарів; тоді як для інших категорій товарів необхідно демонструвати повну лінійку товарів, включаючи ті товари, які є «непопулярними» з точки зору оборотності полиць.

Тому систематичне впорядкування існуючих методологій та інструментів планування товарного асортименту допомагає нам усвідомити, що саме планування товарного асортименту є суперечливим та не має

систематичних рекомендацій щодо застосування для різних економічних умов та ситуацій. Для систематизації методологічних інструментів з точки зору цілей та методів розробки політики товарного асортименту роздрібного підприємства, враховуючи зміст, переваги та недоліки різних об'єктивних орієнтирів, сформульовано рекомендації щодо пріоритетності різних методів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «М'ЯСО-ІФ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «М'ЯСО-ІФ»

Маркетингова діяльність ТОВ «М'ясо-ІФ» охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення обізнаності про продукцію компанії, залучення нових клієнтів, збереження поточних та підвищення рівня задоволення клієнтів.

Складові маркетингової діяльності компанії включають [3]:

1. Дослідження ринку: дослідження попиту на м'ясну продукцію та аналіз конкуренції на ринку.
2. Розробка стратегії маркетингу: встановлення цілей, визначення цільової аудиторії, визначення цін, розробка продуктів, позиціонування бренду та ін.
3. Промоція: реклама продукції, використання промоакцій та знижок, розсилки поштою та електронні листи, участь в виставках і конференціях тощо.
4. Розвиток продажів: створення зручної інфраструктури продажів, розвиток оптових продажів та робота з дистриб'юторами.
5. Служба підтримки клієнтів: підтримка клієнтів, вирішення проблем, відповіді на запитання та інші послуги, які сприяють задоволенню клієнтів та збільшенню лояльності.

Для будь-якого підприємства важливим є цінова політика, оскільки правильне встановлення ціни дозволяє зберегти фінансове становище, збільшити прибуток та зберегти довіру споживачів. У ціновій політиці компанії можуть бути застосовані різні підходи, залежно від багатьох факторів, таких як:

- Вартість виробництва сировини;

- Конкуренція на ринку м'яса, яка може вплинути на рівень цін, що встановлюють інші виробники та продавці м'яса.
- Потреби та можливості цільової аудиторії, які можуть визначати готовність споживачів платити певну ціну за м'ясні продукти.

Одним з підходів до встановлення цін в компанії ТОВ «М'ясо-ІФ» є підхід, що базується на вартості виробництва. У цьому випадку ціна на м'ясні продукти буде визначатися на основі витрат на їх виробництво та розподілятися на всі види витрат, пов'язаних з виробництвом, а також на плановий рівень прибутку компанії.

Інший підхід до ціноутворення компанії полягає в тому, щоб встановити ціну, яка буде конкурентоспроможною на ринку. Це може бути важливо, якщо компанія працює в сильному конкурентному середовищі, де ціни на м'ясо мають тенденцію до стандартизації.

В цілому, цінова політика є важливим елементом маркетингової діяльності підприємства ТОВ «М'ясо-ІФ». Вона побудована на основі дослідження ринку, враховує витрати на виробництво та прибутковість підприємства, а також психологічні фактори споживачів.

Товарна політика підприємства ТОВ «М'ясо-ІФ» включати в себе такі складові:

1. Асортимент: виробник пропонує різні види м'ясної продукції, такі як свіже та заморожене м'ясо, ковбаси, консерви тощо, а також різні сорти та розміри.
2. Якість продукції: виробник зосереджується на виробництві високоякісної м'ясної продукції, яка задовольнятиме потреби своїх клієнтів.
3. Промо-акції та знижки: підприємство проводить різні промо-акції та надає знижки на свою продукцію для збільшення продажів та приваблення нових клієнтів.
4. Дистрибуція: виробник встановлює різні канали збуту для своєї продукції, такі як роздрібна торгівля, оптова торгівля, продаж через інтернет та інші.

Щодо асортименту продукції компанії ТОВ «М'ясо-ІФ» є досить широким. Звідси і впливає ряд переваг [4]:

1. Підвищення рівня конкурентоспроможності. Широкий асортимент дозволяє підприємству бути привабливим для різних цільових груп споживачів, що може допомогти виходити на нові ринки і розширювати свій бізнес.
2. Збільшення прибутковості. Завдяки широкому асортименту продукції підприємство може збільшувати свій обсяг продажів та прибутки.
3. Підвищення рівня лояльності споживачів. Широкий асортимент дозволяє підприємству задовольняти різноманітні потреби споживачів, що може збільшувати їх задоволеність та лояльність до бренду.

Щодо якості та безпеки продукції споживач може не хвилюватись, оскільки на виробництві впровадили процедури, які ґрунтуються на системі НАССР, а також контролюються всі ланки виробництва – починаючи від сировини і закінчуючи виробництвом, зберіганням і транспортуванням готової продукції.

Система НАССР (англійською мовою Hazard Analysis and Critical Control Point) – це дієвий інструмент управління безпечністю харчових продуктів, в основі якого лежить аналіз небезпечних чинників та контроль у критичних точках [5].

Підприємство ТОВ «М'ясо-ІФ» час від часу проводять акції зі знижками на певні види м'яса або на певну кількість куплених товарів, також можуть надавати подарунки або бонуси при покупці. Такі промо-акції можуть залежати від сезонності, святкових подій або просто бути регулярними акціями, що залучають нових покупців та утримують старих.

Суттєве значення для маркетингової діяльності підприємства ТОВ «М'ясо-ІФ» має збутова політика. Основна мета розподільчої політики полягає у формуванні оптимальної розподільчої системи, організації ефективного збуту виготовленої продукції [6]. На рис. 2.1 зображено основні канали збуту.

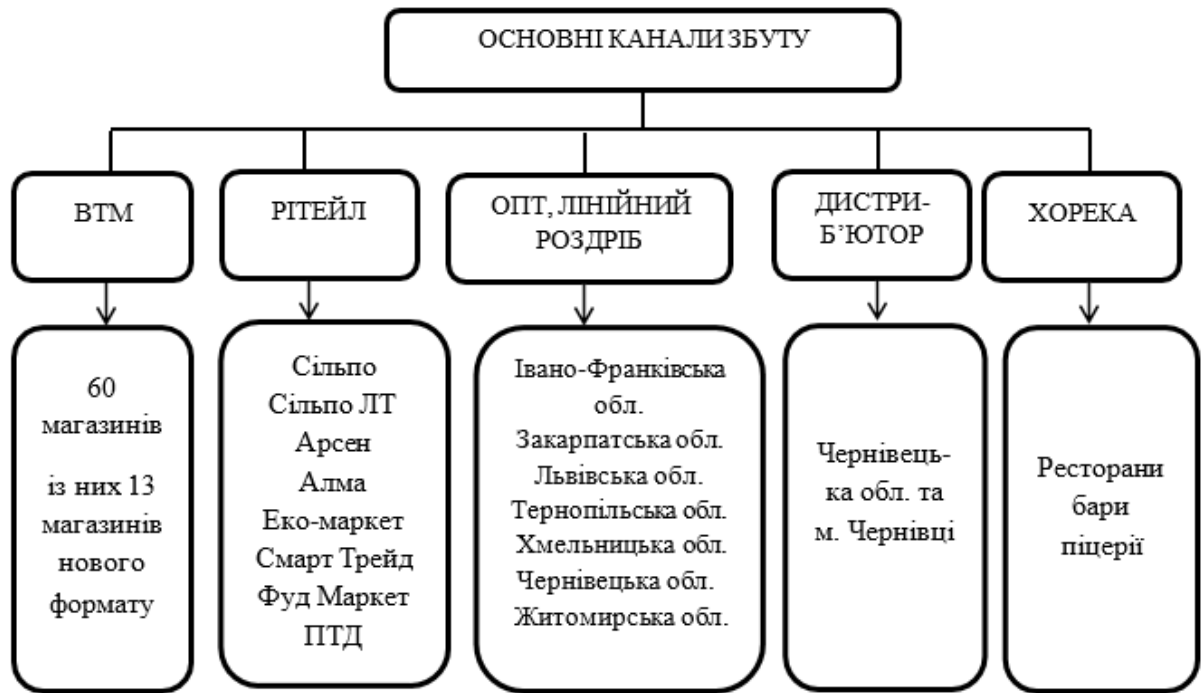


Рис. 2.1. Основні канали збуту ТОВ «М'ясо-ІФ»

Відповідно до цих факторів, товарна політика підприємства може бути спрямована на задоволення потреб споживачів, максимізацію прибутку та збільшення ринкової частки.

Частиною маркетингової діяльності було створення дизайну для нової продукції – свинина тушкована. Одним із завдань практики став пошук референсів для дизайну даного продукту.

Сьогодні ринок м'яса є досить конкурентним, проте зростання попиту на якісну продукцію може створити додаткові переваги, адже найпершим пріоритетом компанії ТОВ «М'ясо-ІФ» є якість.

Основними конкурента компанії є:

- Наша ряба;
- Метро;
- Арсен;
- Еко маркет;
- Велмарт;
- Сільпо;

- Галицька свіжина;
- МХП.

Конкурентна перевага - це перевага, яка забезпечує доходи, що перевищують середньогалузевий рівень, і сприяє завоюванню міцних позицій на ринку; запорука успішного існування і розвитку фірми [7]. Конкурентні переваги допомагають компанії бути успішною на ринку, збільшувати свою частку на ньому, залучати нових клієнтів і зберігати існуючих. Важливо розуміти, що конкурентні переваги не є статичними, вони можуть змінюватися з часом і потребують постійного покращення та адаптації до змін на ринку.

Основними конкурентними перевагами компанії є:

- Власна торгова мережа;
- 14 років на ринку;
- Впізнаваність, довіра до бренду;
- Щоденна двох разова доставка продукції у ВТМ;
- Короткий логістичний ланцюг «виробник - ВТМ - споживач»;
- Широкий асортимент продукції з врахуванням вимог ринку;
- Унікальність рецептури (старовинні, традиційні рецепти, копчення надровах);
- Організація виробництва - стабільний смак, який очікує споживач;
- Присутність у всіх мікрорайонах міста «магазин біля дому»;
- Локальний виробник;
- Присутність в соціальних мережах, ведення комунікацій з клієнтами, відкриті до споживача;
- Спонсорство місцевих заходів (півмарафон, богатирські ігри та ін.), благодійність;
- Онлайн замовлення та безкоштовна доставка продукції (ресурси: чат-бот, сайт);
- Чистота, свіжий запах в магазині;
- Професійна консультації продавців;

- Постійні новинки;
- Удосконалення, оновлення товару (смак, упаковка).

Ці конкурентні переваги дозволяють компанії зайняти сильну позицію на ринку і забезпечити її успішність в довгостроковій перспективі. Проте компанія має і слабкі сторони такі як:

- ✓ Відсутність клієнтської бази даних кінцевого покупця;
- ✓ Неналежний сервіс та обслуговування;
- ✓ Слабка діджиталізація компанії;
- ✓ Відсутність програми лояльності кінцевого покупця.

Виходячи з слабких сторін компанії можна надати декілька рекомендацій щодо вдосконалення:

1. Якщо в компанії відсутня клієнтська база даних кінцевого покупця, я б порадила такі кроки:

– Зібрати дані на місці: Компанія може почати збирати контактну інформацію від кінцевих покупців власними силами, наприклад, через заповнення анкети при покупці товару або послуги;

– Використовувати зовнішні ресурси: Компанія може скористатися зовнішніми ресурсами, такими як інтернет-реклама, соціальні медіа, контекстна реклама та інші цифрові канали збору даних про кінцевих покупців;

– Використання програмного забезпечення: Компанія може використовувати програмне забезпечення для збору та аналізу даних про кінцевих покупців, такі як CRM-системи, автоматизовані маркетингові платформи та інші інструменти для збору та аналізу даних;

– Співпрацювати з партнерами: Компанія може укласти партнерські угоди з іншими компаніями, що мають доступ до клієнтської бази даних, для обміну даними про кінцевих покупців.

Незалежно від обраного методу збору даних про кінцевих покупців, важливо збирати та зберігати ці дані відповідно до вимог законодавства.

2. Ще одним пунктом який потребує покращення є неналежний сервіс та

обслуговування. Тому я можу запропонувати наступні рекомендації:

- Організація навчання для персоналу: потрібно навчити своїх працівників, як правильно спілкуватись з клієнтами, як реагувати на запитання та скарги, як вирішувати проблеми та як пропонувати додаткові послуги. Це допоможе збільшити рівень задоволеності клієнтів та позитивно вплине на репутацію вашої компанії;

- Створення системи зворотного зв'язку: необхідно створити механізм, за допомогою якого клієнти можуть надсилати свої зауваження та скарги, а компанія може на них реагувати. Зворотний зв'язок допоможе виявити проблеми та недоліки в обслуговуванні та вчасно їх виправляти;

- Аналіз досвіду конкурентів: потрібно вивчати досвід та практики конкурентів, щоб знайти нові ідеї та підходи до розвитку своєї компанії.

3. Оскільки в компанії слабка діджиталізація, то є кілька порад, які можуть покращити цей аспект:

- Розробити стратегію діджиталізації: спочатку необхідно визначити цілі та завдання, які компанія хоче досягти, та визначити кращі інструменти для їх досягнення.

- Використовувати аналітику: встановити систему аналізу даних, що допоможе збирати та аналізувати інформацію про клієнтів та їх поведінку в інтернеті.

- Більше використовувати цифровий маркетинг: використовувати цифрові канали для реклами своїх продуктів, включаючи контекстну рекламу, соціальні мережі, електронну розсилку та інші.

- Перенести процеси в онлайн: дозволити клієнтам замовляти продукти та послуги в Інтернеті, реалізувати онлайн-консультування, використовувати онлайн-системи оплати тощо.

Ці поради можуть допомогти компанії покращити свою діджиталізацію та досягти ще більшого успіху.

4. Останнім пунктом є відсутність програми лояльності, тому можна

розглянути наступні рекомендації:

- Створити програму лояльності, яка буде спрямована на залучення та утримання клієнтів. Вона може містити різноманітні бонуси та привілеї, такі як знижки на продукцію, безкоштовна доставка, бонусні бали, які можна обміняти на подарунки тощо.

- Використовувати електронну пошту та соціальні мережі для залучення клієнтів та повідомлення про акції та знижки.

- Розробити спеціальні програми для постійних клієнтів, які дозволяють отримувати додаткові знижки, бонусні бали та інші привілеї.

- Аналізувати потреби та побажання клієнтів і враховувати їх у розробці нових продуктів та послуг.

- Розробити систему збору та аналізу даних про клієнтів, що дозволить підвищити ефективність маркетингових кампаній та реклами, а також налагодити індивідуальний підхід до кожного клієнта.

- Вивчати конкурентне середовище та використовувати найкращі практики та ідеї для покращення своєї програми лояльності та залучення та утримання клієнтів.

Важливо зрозуміти, що програма лояльності має бути орієнтована на потреби та побажання клієнтів і має допомагати.

Отже, для покращення маркетингової діяльності підприємства необхідно приділити увагу таким аспектам як розробка чіткої маркетингової стратегії, покращення сервісу та обслуговування клієнтів, впровадження програм лояльності, діджиталізація та збільшення ефективності каналів збуту. Крім того, необхідно вивчити своїх конкурентів та шукати шляхи для покращення власних конкурентних переваг. Виконання цих рекомендацій допоможе підприємству збільшити свою прибутковість та підвищити задоволеність клієнтів.

2.2.Проблемні питання формування асортиментної політики торговельного підприємства

Сучасний етап розвитку України характеризується значними структурними змінами в економічних відносинах. Торгівля відіграє унікальну роль у цьому процесі, оскільки є одним з основних стовпів національної економіки України. З переходом до ринкової економіки питання реалізації товарів та надання послуг стають дедалі складнішими через зміни в структурі ринкового попиту, волатильність ринку та дедалі жорсткішу ринкову конкуренцію в Україні. Тому важливим питанням стало розробка та впровадження підприємствами ефективних стратегій асортименту продукції. Для підприємств, які прагнуть підтримувати конкурентоспроможність, вирішальним є формування оптимального асортименту продукції, який оптимізує прибутки та підтримує очікувані прибутки в довгостроковій перспективі.

Розвиток торговельних підприємств – це складна система, що включає велику кількість операцій з товарами з різними атрибутами та характеристиками. Використання складних торговельних та технологічних рішень для продажу товарів та реклами дозволяє встановлювати економічні відносини з постачальниками товарів та послуг, тим самим сприяючи активній діяльності підприємств як суб'єктів господарювання.

Для досягнення оптимальних операційних результатів та оптимізації співвідношення собівартості до обсягу реалізованої продукції необхідно систематично проводити дослідження, пов'язані з повнотою асортименту продукції, перспективами розвитку продукції в майбутньому та досягненням максимальної економічної ефективності. Оптимізація стратегій асортименту продукції торговельних підприємств, тим самим підвищуючи їхню конкурентоспроможність на ринку, є основоположною для розвитку торгівлі в Україні.

Спочатку давайте розглянемо поняття «політика» та «товар». Політика – це загальний орієнтир для дій та прийняття рішень, який допомагає досягати цілей. Зазвичай політика формулюється вищим керівництвом і є ефективною в довгостроковій перспективі, спрямована на підтримку стабільності цілей та запобігання недалекоглядним рішенням, які не відповідають поточним потребам. Товаром є все, що призначене для задоволення конкретних потреб і виставляється на ринок для продажу. Товаром можуть бути фізичні об'єкти, послуги, місця, організації, ідеї тощо [39].

Продуктова стратегія – це сукупність конкретних планів дій або заздалегідь встановлених методів і принципів, спрямованих на забезпечення раціональності та ефективності заходів щодо побудови та управління портфелем продуктів. Тому термін «продуктова стратегія» має широке значення, охоплюючи всі аспекти корпоративної продуктової стратегії та тактики, включаючи побудову продуктових лінійок, вдосконалення існуючих продуктів, припинення виробництва застарілих продуктів, дослідження та розробки та запуск нових продуктів, а також забезпечення досягнення їхньої якості та конкурентоспроможності відповідного рівня. Продуктова стратегія має на меті забезпечити раціональність та ефективність рішень і заходів щодо побудови та управління портфелем продуктів.

Стратегія асортименту продукції є однією з найважливіших сфер діяльності торговельних компаній [20]. Ця сфера особливо важлива за сучасних економічних умов, оскільки сучасні споживачі мають підвищені вимоги до якості, різноманітності та зовнішнього вигляду товарів.

Світовий досвід показує, що в умовах конкуренції лише компанії, які відмінно володіють стратегіями асортименту продукції, володіють методами впровадження та ефективно керують цими стратегіями, можуть зайняти лідируючі позиції. На жаль, керівництво багатьох українських компаній недооцінює важливість ефективних стратегій асортименту продукції; тому спрямування компаній на увагу до цього питання має бути напрямком національного економічного зростання.

Формулювання стратегії асортименту продукції вимагає врахування багатьох факторів: потреб та очікувань споживачів, технологічних можливостей компанії, наявності аналогічних продуктів на ринку тощо. Тому основними питаннями у формулюванні стратегії асортименту продукції є: інновації, забезпечення конкурентоспроможності продукції, оптимізація асортименту продукції, формування бренду, ефективний дизайн упаковки, життєвий цикл продукції та позиціонування продукції на ринку. Під час формулювання стратегії асортименту продукції слід враховувати відмінності в типі продукції, терміні служби, функції, надійності, зручності використання, післяпродажному обслуговуванні та гарантії.

Безперечно, що роль компаній на ринку змінюється: торговельні компанії трансформуються в бік проактивної ринкової поведінки та формулювання стратегій асортименту продукції на основі маркетингових принципів. Найважливішим елементом є перегляд асортименту продукції, що в деяких випадках вимагає значних коригувань для торговельних підприємств. Основними рушійними силами цих змін є зміни ринкового попиту – зміни попиту, зростання виробничих витрат, збільшення попиту на нові товари та відповідне зниження продажів раніше популярних товарів. Торгівля починає переорієнтовуватися, зміщуючись у бік продуктів з високим попитом та вищою нормою прибутку. Однак негативним наслідком цього процесу є зниження рівня обслуговування роздрібних та оптових мереж. Коригуючи свої стратегії асортименту продукції, торговельні підприємства намагаються попередньо спрямувати обсяги продукції на конкретних покупців та їх групи.

Стратегії асортименту продукції українських торговельних підприємств повинні враховувати динамічні зміни таких факторів: зростання купівельної спроможності, споживчий попит, поведінка конкурентів та загальний рівень добробуту регіону та країни в цілому.

Ринкова економіка змушує торговельні підприємства зміцнювати свої позиції, виявляти потенційних конкурентів та отримувати конкурентну перевагу. Ця перевага, перевершуючи конкурентів, впливає з надання

споживачам вищого рівня обслуговування. Додаткові послуги, що пропонуються покупцям, збалансована цінова стратегія, здатність виявляти лояльних клієнтів у роздрібній мережі тощо. Аналіз конкурентів вимагає оцінки напрямку їхнього бізнесу, сильних та слабких сторін, а також спектру дій, які вони можуть вжити для покращення свого положення в певних групах споживачів та на ринку загалом [45].

На висококонкурентних ринках основним завданням торгових компаній є створення стійких унікальних переваг для завоювання споживачів (наприклад, операційні моделі, постійне покращення якості продукції, що продається в роздрібній мережі, розширення асортименту продукції), тим самим підвищуючи задоволеність споживачів та стимулюючи повторні покупки покупців у певних роздрібних зонах. Ця перевага впливає з кількох факторів: різноманітність продукції, яка перевершує конкурентів за характеристиками або рівнем обслуговування; постійний контроль якості товарів, що продаються в роздрібній мережі (наприклад, походження, термін придатності); та підтримка мінімального асортименту продукції, який відповідає потребам споживачів.

Формування унікальних переваг може допомогти компаніям стабілізувати або збільшити частку ринку, досягти прибутковості та перевершити або зберегти лідируючі позиції над конкурентами.

Управління стратегією продуктового портфеля компанії включає низку дій: аналіз ринку та бренду; аналіз комунікацій; дистрибуція; правові відносини; відносини з конкурентами; упаковка та транспортування; постачання продукції; продаж та післяпродажне обслуговування. Зростаюча конкуренція серед торговельних компаній вимагає застосування комплексного підходу до управління стратегіями асортименту продукції, який може забезпечити компаніям стабільне становище на ринку та підвищити лояльність споживачів в умовах ринкової економіки. Споживчий попит є основним фактором, що впливає на формування асортименту продукції, і його метою є активне керівництво зростанням попиту, одночасно максимізуючи задоволення споживчого попиту. Формування асортименту продукції тісно

пов'язане з розвитком споживчого попиту [20]. Ціна на товар є ключовим фактором, що впливає на формування асортименту продукції. Споживачі неминуче визначають свою граничну ціну, тобто діапазон цін, які вони готові платити за придбання товарів. Тому одним із стандартів для магазинів щодо раціонального розподілу асортименту продукції є забезпечення порівнянності товарів за різними цінами.

Раціональний розподіл видів продукції компанії може забезпечити задоволення споживчого попиту, підвищити економічну ефективність підприємств та рівень торговельного обслуговування населення.

Ступінь задоволення попиту та вартість придбання товарів для населення значною мірою залежать від складу та своєчасного оновлення видів продукції компанії. Відсутність, однорідність або нестабільність видів продукції компанії впливатиме на пропозицію товарів. Якщо різноманітність товарів не може задовольнити потреби покупців, це призведе до незадоволеного попиту, збільшить час, який люди витрачають на пошук потрібних їм товарів, і таким чином негативно вплине на економічну ефективність. Тому важливою вимогою при побудові портфеля товарів є максимальне задоволення потреб покупців, мінімізуючи їхній час на покупку та забезпечуючи ефективну роботу компанії [45].

Побудова портфеля товарів також залежить від каталогу товарів компанії. Кожна конкретна торгова компанія розробляє каталог товарів та контролює його впровадження, що допомагає краще обслуговувати покупців на цільовому ринку та формувати стабільний портфель товарів. Якщо серед продаваних товарів відсутні позиції, зазначені в каталозі, компанія повинна вжити заходів щодо постачання магазинів. Наявність каталогу товарів дозволяє не тільки раціонально планувати портфель товарів, але й систематично контролювати його цілісність та стабільність.

Відсутність стратегії портфеля товарів може призвести до нестабільної структури портфеля товарів через вплив випадкових або змінних факторів, що призводить до нездатності компанії контролювати конкурентоспроможність та бізнес-ефективність своїх товарів. У цьому випадку менеджери часто

приймають рішення на основі інтуїції, а не спокійного розрахунку з урахуванням довгострокових інтересів [35].

Добре розроблена стратегія продуктового портфеля може не лише оптимізувати процес оновлення продукції, але й забезпечити керівництво компанії загальним напрямком дій, дозволяючи контролювати різні ситуації, що виникають у торговельній діяльності. Враховуючи зростаючу конкуренцію серед учасників ринку, стратегії продуктового портфеля для торговельних компаній можуть сприяти розвитку мережі та збільшенню кількості задоволених споживачів. Реалізація планів розширення продуктового портфеля тісно пов'язана з джерелами фінансування, обраними компанією, виходячи з її розміру, тривалості та інших необхідних коштів. Крім того, розрив між українським законодавством та ринковими умовами також обмежує розвиток підприємств, що відіграє вирішальну роль у реалізації стратегій продуктового портфеля, спрямованих на досягнення успіху та отримання вигідного положення на ринку товарів і послуг [35].

Отже, вищезазначені групи факторів впливають на формування ефективних стратегій продуктового портфеля з різними сильними сторонами та напрямками, а ступінь впливу варіюється залежно від конкретної діяльності торговельної компанії. Однак мобілізація всіх факторів та забезпечення їхньої координації та взаємодоповнюваності може не тільки допомогти конкретним торговельним компаніям розробити ефективні стратегії продуктового портфеля, але й допомогти підняти національну торговельну діяльність на абсолютно новий рівень.

2.3. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельного підприємства

Загальна постановка проблеми та її зв'язок з важливими практичними завданнями. У контексті сучасного розвитку торгівлі концепція портфеля продуктів є одним з ключових елементів успіху торговельних компаній.

Портфель продуктів, що пропонується компанією, визначає її конкурентоспроможність і впливає на продажі, прибутковість та лояльність клієнтів. Торговельним компаніям необхідно розробляти та впроваджувати сучасні концепції портфеля продуктів через численні зміни в торговельній галузі. По-перше, конкуренція на торговельному ринку стає все більш жорсткою. Торговельні компанії змушені постійно шукати способи виділитися. Одним з таких методів є створення унікального портфеля продуктів, що відповідає потребам цільової аудиторії. По-друге, змінюються споживчі вподобання — споживачі мають дедалі вищі вимоги до портфелів продуктів. Вони очікують можливості вибирати з різноманітних товарів, які відповідають їхнім потребам та вимогам. По-третє, новітні технології в торговельному секторі стрімко розвиваються. Сучасні технології дозволяють торговельним компаніям швидко реагувати на зміни попиту та надавати споживачам відповідні лінійки продуктів.

У сучасних умовах побудова сучасної концепції портфеля продуктів є ключовим фактором успіху торговельних компаній. Концепція портфеля продуктів вимагає глибокого дослідження потреб клієнтів для створення лінійки продуктів, яка відповідає цим потребам. Це допомагає компаніям задовольняти потреби клієнтів та підвищувати їх лояльність. Водночас, сучасна концепція портфеля продуктів також вимагає від компаній постійного моніторингу змін попиту на товари та послуги, щоб швидко реагувати на ці зміни та відповідно оновлювати свої продуктові лінійки. Це допомагає компаніям підтримувати високий рівень продажів та прибутковості. Ґрунтуючись на сучасних принципах проектування портфеля продуктів, компанії можуть ефективно вирішувати проблему високих витрат на запаси товарів та послуг. Зокрема, проектування портфеля продуктів оптимізує асортимент продукції та зменшує кількість повільно оборотних товарів та послуг, тим самим знижуючи витрати на запаси.

У сучасних умовах проектування портфеля продуктів є вирішальним інструментом для підвищення ефективності торговельних компаній. Деякі

вітчизняні вчені вважають, що формулювання розумної концепції портфеля продуктів та побудова сучасного напрямку портфеля продуктів є як необхідним, так і доцільним. Розробка концепції портфеля продуктів є важливою для того, щоб спрямувати компанії на виробництво продуктів, які найкраще відповідають структурі та різноманітності ринкового попиту. Побудова концепції портфеля продуктів може вважатися ключовим елементом внутрішнього управління підприємствами. Майбутнє функціонування та розвиток підприємства значною мірою залежать від правильності його рішень щодо побудови концепції портфеля продукції [4]. Кожен продукт, що виводиться на ринок, має бути орієнтований на конкретного споживача. Реалізація цього важливого ринкового принципу базується на концепції портфеля продукції конкретного підприємства. Концепція портфеля продукції – це цілеспрямована побудова раціональної комбінаційної структури постачання продукції [33]. Основою побудови концепції портфеля продукції є: «задоволення потреб споживачів певного сегмента ринку; забезпечення найбільш ефективного використання фінансових, матеріальних, технологічних та трудових ресурсів» [33]. Формулювання стратегії портфеля продукції базується на аналізі стратегічних та тактичних шляхів розвитку, що допомагає визначити стратегічні та тактичні напрямки, в яких підприємство вестиме бізнес через свій портфель продукції, а також посилатися на місію підприємства та концепцію портфеля продукції та дотримуватися їх. Отже, мета стратегії портфеля продукції залежить від місії, загальної стратегії та тактики підприємства і полягає в управлінні портфелем продукції для досягнення його цілей у різних напрямках та характерах [21]. Концепція управління категорійною стратегією підприємства включає низку дій: аналіз ринку та бренду; аналіз комунікацій; розподіл; правові відносини; відносини з конкурентами; упаковка та транспортування; постачання продукції; продажі та післяпродажне обслуговування. Все більш жорстка конкуренція між фірмами вимагає від компаній комплексного підходу до управління категоріальними

стратегіями, що може забезпечити стабільне становище компаній на ринку та підвищити лояльність споживачів в умовах ринкової економіки [8].

Розглядаючи різні методи, запропоновані у професійній літературі, ми вважаємо, що категоріальна стратегія – це стратегічний план управління виробництвом та розвитком продажів товарів. Основою цього плану є оптимізація структури категорії, а його конкретна реалізація включає низку заходів для досягнення певної структури категорії протягом певного періоду.

Глобальний технологічний прогрес та значна диверсифікація споживчого попиту зробили прогнозування та визначення довгострокової структури категорії складним. Тому прогнозування тенденцій розвитку категорії в основному зосереджується на ключових концептуальних сферах, спрямованих на задоволення майбутніх ринкових потреб. Суть формування портфеля продуктів полягає в систематичному плануванні всіх аспектів, спрямованому на вибір продуктів для майбутнього виробництва та, зрештою, їх виведення на ринок. Крім того, вирішальне значення також має узгодження характеристик продукту зі споживчим попитом. Варто зазначити, що цей процес проходить через увесь життєвий цикл продукту, від початкової концепції до вилучення продукту з каталогу продукції.

Визначення «концепції портфеля категорій» різняться та не є достатньо чітким. Нижче наведено деякі визначення вчених «концепції портфеля категорій» для торговельних компаній.

Концепція портфеля категорій стосується побудови оптимальної структури категорій та переваг продукту. З одного боку, вона враховує споживчий попит певних сегментів ринку; з іншого боку, вона враховує необхідність для підприємств раціонального використання ресурсів для зниження витрат [5].

Концепція портфеля категорій – це сукупність принципів, правил та методів побудови портфеля категорій продуктів для торговельних компаній [54].

Концепція портфеля категорій – це система заходів, спрямованих на побудову оптимального портфеля категорій продуктів для задоволення потреб та вимог клієнтів, а також цілей та завдань торговельних компаній [4].

Концепція портфеля категорій є основою для побудови ефективної системи постачання та збуту товарів для торговельних компаній [50].

Концепція портфеля категорій є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності торговельних компаній [51].

Виходячи з вищезазначених визначень, ми вважаємо, що можна стверджувати, що за сучасних умов концепція товарного портфеля торговельних компаній є стратегічним методом управління товарними або сервісними портфелями, спрямованим на досягнення оптимального балансу між споживчим попитом та здатністю компанії задовольняти ці потреби. Ця концепція передбачає ретельне планування та управління товарним портфелем для реагування на зміни ринкового попиту та уникнення неефективних або надмірно складних товарних портфелів. Ключові аспекти концепції товарного портфеля торговельної компанії включають: визначення товарних категорій, вибір товарів для включення до портфеля, планування запасів та взаємодію з постачальниками [8].

Важливою метою є максимізація задоволення клієнтів шляхом надання продуктів, що відповідають потребам та очікуванням клієнтів. Концепція товарного портфеля також враховує конкурентоспроможність, витрати на управління запасами та цінові стратегії, розроблені для максимізації прибутковості торговельної компанії [50].

Метою стратегії товарного портфеля торговельної компанії є досягнення оптимізованого та ефективного розподілу товарів або послуг у межах товарних категорій компанії, тим самим задовольняючи потреби споживачів та досягаючи стратегічних бізнес-цілей. Ключові аспекти цієї стратегії включають:

1. Задоволення потреб споживачів. Стратегія портфеля категорій спрямована на забезпечення повного задоволення потреб та очікувань різних

груп споживачів. Це вимагає вибору товарів та послуг, які відповідають їхнім потребам, смакам та сприйняттю;

2. Оптимізація прибутковості. Ця стратегія спрямована на максимізацію прибутку шляхом розумного вибору продуктів, ціноутворення та управління запасами. Ефективне управління категоріями допомагає оптимізувати бізнес-процеси та збільшити прибутки;

3. Підтримувати конкурентоспроможність. Завдяки категоріальній стратегії компанії можуть реагувати на зміни ринкового середовища та ефективно конкурувати, пропонуючи унікальні або конкурентоспроможні продукти та послуги;

4. Узгоджуватися зі стратегічними цілями. Категорійна стратегія повинна бути узгоджена із загальною стратегією компанії. Тобто, вона повинна сприяти досягненню стратегічних цілей, таких як розширення ринку, збільшення частки ринку або позиціонування бренду;

5. Управління ризиками та витратами. Розробка категорійної стратегії може допомогти компаніям уникнути надмірно складних категорій, зменшити ризики, пов'язані з накопиченням запасів, та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Тому ця стратегія спрямована на створення оптимального поєднання категорій, яке вигідне як компанії, так і її клієнтам.

Розробка корпоративної категорійної стратегії – це складний та багатогранний процес, який вимагає комплексного підходу та використання сучасних методів дослідження ринку [21; 33].

Побудова концепції продуктового портфеля торговельної компанії включає низку завдань, спрямованих на створення оптимального поєднання товарів або послуг. Основні завдання цього процесу включають:

- Дослідження потреб цільової аудиторії, оскільки компанія повинна чітко розуміти, які товари та послуги потрібні клієнтам. Це вимагає дослідження ринку для визначення потреб цільової аудиторії;

- Оптимізація асортименту продукції, оскільки компанія повинна побудувати асортимент продукції, оптимальний як з точки зору вартості, так і доходу. Це означає, що асортимент продукції повинен бути достатньо широким, щоб задовольнити потреби клієнтів, але не надто широким, щоб уникнути збільшення витрат на запаси;

- Забезпечення унікальності асортименту продукції, оскільки компанія повинна побудувати унікальний асортимент продукції, який відрізняється від конкурентів. Це дозволить компанії виділитися серед конкурентів та завоювати нових клієнтів;

- Забезпечення динамічності асортименту продукції, оскільки компанія повинна постійно оновлювати свій асортимент продукції відповідно до змін попиту. Це дозволить компанії підтримувати високий рівень продажів та прибутковості;

- Оптимізація сімейства продуктів, оскільки компанія повинна побудувати сімейство продуктів, яке ефективно досягає своїх цілей та завдань. Це означає, що сімейство продуктів має сприяти досягненню цілей компанії, таких як підвищення конкурентоспроможності, збільшення продажів та підвищення прибутковості.

Усі ці завдання спрямовані на створення конкурентоспроможного, ефективного та збалансованого сімейства продуктів, яке відповідає потребам споживачів та стратегічним цілям компанії.

Для виконання цих завдань компанії можуть використовувати такі методи: опитування клієнтів для збору інформації про потреби клієнтів; групові дискусії для глибшого розуміння потреб клієнтів; аналіз продажів для оцінки структури продажів та визначення продуктів з високим ринковим попитом; та аналіз конкурентів для оцінки продуктових лінійок конкурентів та виявлення нових можливостей для розвитку власних продуктових лінійок [5; 51].

Розробка концепції продуктового портфеля є важливим етапом у веденні бізнесу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності.

Формування раціональної концепції продуктового портфеля для торгових компаній базується на кількох ключових принципах, спрямованих на створення оптимального та найефективнішого поєднання товарів або послуг. Раціональний продуктивний портфель може як задовольнити потреби цільової аудиторії, так і досягти власних цілей компанії. Для будь-якої торговельної компанії побудова раціонального асортименту продукції є надзвичайно важливим завданням.

1) Основні принципи побудови раціонального асортименту продукції для торговельної компанії такі:

2) Орієнтація на клієнта – асортимент продукції повинен відповідати потребам цільової аудиторії. Орієнтація на клієнта означає, що компанія повинна чітко розуміти, які товари та послуги потрібні клієнтам. Це вимагає дослідження ринку для визначення потреб цільової аудиторії.

3) Динамізм – асортимент продукції повинен постійно оновлюватися відповідно до змін попиту. Це допоможе компанії підтримувати високі продажі та прибутковість.

4) Унікальність – асортимент продукції повинен бути унікальним та відрізнятися від асортименту конкурентів. Це дозволить компанії виділитися серед конкурентів та завоювати нових клієнтів.

5) Оптимізація – асортимент продукції повинен бути оптимальним з точки зору витрат та вигод. Оптимізація означає, що асортимент продукції повинен бути достатньо широким, щоб задовольнити потреби клієнтів, але не надто широким, щоб уникнути збільшення витрат на запаси.

6) Ефективність – асортимент продукції повинен ефективно досягати цілей торговельної компанії. Ефективність означає, що асортимент продукції повинен сприяти досягненню цілей компанії, таких як підвищення конкурентоспроможності, збільшення продажів та підвищення прибутковості.

Ці принципи залишаються застосовними й сьогодні; однак, у сучасних умовах розвитку торгівлі необхідна трансформація сучасної концепції асортименту продукції.

Ми вважаємо, що трансформація торговельних компаній у напрямку сучасної концепції асортименту продукції включає такі аспекти:

- Зосередження на потребах споживачів. Торговельні компанії повинні проводити глибокі дослідження потреб споживачів для створення лінійок продуктів, які відповідають цим потребам;
- Впровадження інновацій. Торговельні компанії повинні використовувати сучасні технології та інноваційні методи для створення унікальних лінійок продуктів;
- Розвиток талантів. Торговельні компанії повинні розвивати таланти, відповідальні за створення лінійок продуктів, оснащуючи їх необхідними знаннями та навичками для виконання цього завдання.

Трансформація сучасної концепції асортименту продукції дозволить роздрібним компаніям досягти таких результатів:

- Підвищення конкурентоспроможності, оскільки унікальний та релевантний асортимент продукції може допомогти компаніям виділитися серед конкурентів та завоювати нових клієнтів;
- Збільшення продажів, оскільки асортимент продукції, що відповідає потребам клієнтів, допомагає збільшити продажі;
- Підвищення прибутковості, оскільки унікальний та релевантний асортимент продукції дозволяє компаніям встановлювати вищі ціни на товари та послуги, що позитивно впливає на прибутковість;
- Підвищити лояльність клієнтів, оскільки покупці, які знаходять потрібні їм товари та послуги в бізнесі, будуть більш лояльними до цього бізнесу.

Тому в сучасному швидкозмінному ринковому середовищі трансформація сучасної концепції портфеля продуктів є важливим фактором успіху торговельних компаній.

Побудова розумної концепції портфеля продуктів – це поступовий процес, спрямований на створення оптимального та ефективного поєднання товарів або послуг [4]. Процес розробки та впровадження концепції портфеля продуктів торговельного підприємства включає в основному такі етапи:

1. Аналіз попиту на ринку (поглиблений аналіз попиту на ринку; визначення пріоритетних категорій товарів або послуг на основі реальних потреб споживачів);

2. Позиціонування цільової аудиторії (визначення характеристик та уподобань цільової аудиторії; вибір товарів, що відповідають конкретним потребам та очікуванням цільової групи);

3. Сегментація продуктів (поділ товарів на різні категорії для кращого управління та аналізу; застосування стратегічної сегментації та врахування різних потреб та поведінки споживачів). 4. Стратегія вибору та виключення продуктів (Визначити критерії включення або виключення продуктів з продуктової лінійки; оцінити прибутковість, попит, конкурентоспроможність та стратегічну важливість кожного продукту);

5. Формування унікальності (Розробити стратегії для створення відмінної продуктової лінійки, яка відрізняє компанію від конкурентів; визначити, як компанія може виділитися на ринку завдяки своїй продуктивній лінійці);

6. Постачання та логістика (Створити ефективну систему поставок для забезпечення достатнього запасу на полицях; оптимізувати ланцюг поставок, щоб уникнути закінчення терміну придатності продукції або її дефіциту);

7. Маркетинг та просування (Розробити маркетингові стратегії для привернення уваги споживачів до продуктової лінійки; проводити рекламні заходи для ефективного просування продуктової лінійки);

8. Моніторинг та аналіз (Створити систему моніторингу та аналізу продажів, змін попиту та конкурентної динаміки; постійно оцінювати результати та коригувати стратегію продуктової лінійки на основі результатів оцінки).

Узгодження цих принципів спрямоване на те, щоб концепція продуктової лінійки була побудована раціонально та стратегічно для задоволення потреб ринку та сприяла успішному розвитку торгових компаній. Дослідження показують, що цифрові технології наразі мають значний вплив на розвиток

торгівлі, особливо на формування продуктової лінійки. Цифровізація торговельної діяльності дозволяє торговельним компаніям краще розуміти потреби клієнтів, швидко реагувати на зміну попиту та створювати унікальні та інноваційні товари й послуги.

У рамках розробленої концептуальної бази продуктових портфелів можна конкретно виділити сфери, де цифрові технології можуть бути застосовані для побудови ефективних продуктових портфелів [5; 33]:

- Використання штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування попиту: ШІ дозволяє роздрібним торговцям прогнозувати попит на товари та послуги на основі даних про продажі, поведінки клієнтів тощо. Це дозволяє роздрібним торговцям створювати лінійки продуктів, які відповідають майбутнім потребам.

- Використання великих даних (Big Data) для вивчення потреб і вимог клієнтів: Big Data дозволяє торговельним підприємствам отримувати інформацію про потреби і вимоги клієнтів з різних джерел, таких як соціальні мережі, вебсайти, мобільні додатки тощо. Це дозволяє роздрібним торговцям краще розуміти потреби клієнтів та створювати лінійки продуктів, які відповідають цим потребам.

- Використання 3D-моделювання для створення унікальних та інноваційних продуктів і послуг: 3D-моделювання дозволяє роздрібним торговцям створювати унікальні та інноваційні продукти та послуги, які неможливо реалізувати традиційними методами. Це дозволяє роздрібним торговцям диференціюватися від конкурентів та завойовувати нових клієнтів.

Тому цифрові технології мають величезний потенціал у розробці концепцій асортименту продукції для роздрібної торгівлі. За допомогою цифрових технологій роздрібні торговці можуть краще розуміти потреби клієнтів, швидко реагувати на зміни попиту, створювати унікальні та інноваційні продукти та послуги, а також оптимізувати лінійки продуктів.

Висновку до розділу 2

Концепції асортименту продукції є одним із ключових факторів успіху роздрібних підприємств. Асортимент продукції, що пропонується бізнесом, повинен відповідати потребам його цільової аудиторії та бути конкурентоспроможним. У сучасному швидкозмінному та висококонкурентному ринковому середовищі оптимізація концепцій асортименту продукції є вирішальною для будь-якого роздрібного бізнесу, який прагне успіху.

Оптимізація асортименту продукції допомагає досягти таких цілей: підвищення конкурентоспроможності, збільшення продажів, підвищення прибутковості та зміцнення лояльності клієнтів. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, великі дані та 3D-моделювання, відкрили нові можливості для оптимізації асортименту продукції. Завдяки цим технологіям роздрібні торговці можуть краще розуміти потреби клієнтів, швидко реагувати на зміни ринку, створювати унікальні та інноваційні продукти та послуги, а також оптимізувати свій асортимент. Однією з областей, що заслуговують на подальші дослідження в майбутньому, є те, як використовувати новітні цифрові технології для вдосконалення методів та механізмів, за допомогою яких роздрібні торговці створюють сучасні асортименти продукції.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

3.1. Сучасні підходи до розроблення асортиментної політики підприємством роздрібною торгівлі

Стратегія асортименту продукції є ключовим елементом успіху будь-якого роздрібного бізнесу. Вона визначає, які товари та послуги пропонуються клієнтам, і впливає на багато аспектів, таких як прибуток, конкурентоспроможність та лояльність клієнтів. У сучасному швидкозмінному ринковому середовищі та постійно зростаючих потребах споживачів надзвичайно важливо розробити чітку та ефективну стратегію асортименту продукції.

У ринковому середовищі стратегія асортименту продукції стала ключовим компонентом управління збутовою діяльністю компанії. Вона визначає оптимальний набір товарів та послуг, спрямований на задоволення потреб споживачів та отримання конкурентної переваги.

Стратегія асортименту продукції означає конкретний план дій, прийнятий виробником, або заздалегідь встановлений набір принципів поведінки. Вона повинна давати відповіді на питання щодо формування та управління асортиментом продукції, як підтримувати конкурентоспроможність продукції на певному рівні, як знайти найкращий сегмент продукції, а також як розробляти та впроваджувати стратегії упаковки, маркування та обслуговування продукції [11].

Стратегія асортименту продукції – це набір операційних правил для компанії в процесі планування, впровадження та контролю асортименту продукції. Ця політика регулює всі дії, пов'язані з побудовою та зміною загальної стратегії, планів, додаванням та вилученням продуктів тощо. Роздрібним торговцям необхідно активно використовувати цей інструмент,

щоб легко справлятися з кожним етапом та швидко приймати відповідні бізнес-рішення. Основні цілі стратегії категорії включають [23]:

- Задоволення потреб споживачів: Формування портфеля категорій, який відповідає потребам та очікуванням цільової аудиторії.
- Максимізація прибутку: Включення високоприбуткових продуктів до портфеля категорій для збільшення загального прибутку компанії.
- Оптимізація запасів: Мінімізація витрат на зберігання та управління запасами, щоб забезпечити постачання необхідних продуктів у відповідних кількостях.
- Підвищення конкурентоспроможності: Пропонування унікальних або ексклюзивних продуктів, щоб відрізнити компанію від конкурентів.
- Розширення ринків збуту: Розробка нових продуктів та оновлення портфеля категорій для залучення нових сегментів ринку.
- Забезпечення стабільного попиту: Включення продуктів зі стабільним попитом протягом року до портфеля категорій.
- Управління життєвим циклом продукту: Відстеження етапів життєвого циклу кожного продукту в колекції та своєчасний запуск нових продуктів для заміни старих продуктів.
- Покращення іміджу компанії: створення портфеля продуктів, який підвищує репутацію бренду та довіру споживачів.
- Збалансування портфеля продуктів: забезпечення різноманітності продуктів для задоволення потреб різних сегментів ринку та уникнення надмірної залежності від одного продукту чи категорії продуктів. Усі ці цілі є вирішальними для бізнесу роздрібною торгівлі.

У роздрібній торгівлі управління портфелем товарів визначається наступним чином: це процес планування, оновлення, аналізу та оцінки портфеля товарів магазину для забезпечення своєчасного та комплексного задоволення динамічно змінних потреб.

Управління портфелем торговців складається з таких етапів [22]:

1. Розробка стратегії портфеля товарів;

2. Планування портфеля товарів;
3. Оновлення існуючого портфеля товарів;
4. Аналіз політик портфеля товарів;
5. Усунення розбіжностей.

Планування портфеля торговців у роздрібній торгівлі стосується серії заходів для визначення товарів, що будуть продані протягом певного періоду. У цьому процесі компанія враховує своє загальне бачення кількості та типу товарів, угоди з постачальниками, внутрішню політику та майбутні цілі. Планування може включати такі етапи [37]:

- Визначення сегмента ринку, на якому компанія працюватиме;
- Аналіз попиту клієнтів на товари, послуги та системи продажів;
- Визначення категорій послуг, які найбільше віддають перевагу споживачам, та забезпечення прибутковості компанії;
- Вибір оптимального співвідношення товарів та послуг на різних етапах їхнього життєвого циклу;
- Визначення найефективнішого методу організації асортименту продукції на основі існуючих принципів;
- Розробка маркетингових та сервісних стратегій просування для кожної цільової групи.

Стратегія асортименту продукції стосується цілей, завдань та основних напрямків керівництва компанії при формуванні її асортименту продукції.

Основні напрямки асортименту продукції [30]:

1. Коли попит знижується, рентабельність реалізації продукції низька або є збитки, асортимент продукції скорочується. Це головним чином відображається у змінах якості та кількості асортименту продукції, тобто зменшенні його широти та повноти.

2. Коли попит зростає або рентабельність реалізації продукції висока, асортимент продукції розширюється. Це головним чином відображається у змінах якості та кількості асортименту продукції, тобто збільшенні його широти, повноти та новизни. 3. Стабільний асортимент продукції підходить

для ситуацій, коли попит на товари стабільний, насамперед на товари повсякденного вжитку.

4. Оновлений асортимент продукції підходить для ситуацій, коли змінюється попит, з'являються нові продукти або виникають нові вимоги. Це включає коригування кількості та якості асортименту продукції, заміну застарілих продуктів та стимулювання попиту.

5. Оптимізований асортимент продукції має на меті задовольнити потреби різних груп споживачів шляхом покращення його раціональності шляхом коригування кількості та якості асортименту продукції.

6. Скоординований асортимент продукції підходить для спеціалізованих магазинів та певних регіонів шляхом коригування кількості та якості асортименту продукції, щоб наблизити фактичний асортимент продукції до ідеального.

Під час розробки відповідної стратегії асортименту продукції для бізнесу вирішальне значення має ретельний розгляд таких факторів, як цільова аудиторія, географічна динаміка та ринкові тенденції. Узгоджуючи стратегічні цілі з уподобаннями клієнтів та операційними можливостями, роздрібні торговці можуть оптимізувати свої пропозиції продуктів, щоб забезпечити стале зростання та конкурентну перевагу в сучасному швидкозмінному середовищі роздрібної торгівлі.

Управління пропозиціями продуктів роздрібних торговців повинно базуватися на сучасних методологіях, що базуються на ключових підходах до дослідження ринку, включаючи [38]:

- АВС-аналіз (вплив окремих пропозицій продуктів на продажі);
- XYZ-аналіз (категоризація пропозицій продуктів за моделями споживання);
- Аналіз пропозиції продуктів за швидкістю продажів;
- Варіація попиту (аналіз еластичності попиту окремих пропозицій продуктів);

- Маркетингові дослідження пропозицій продуктів за широтою, повнотою (насиченістю), глибиною, структурою та стійкістю;
- Аналіз пропозиції продуктів за ринковим потенціалом;
- Аналіз пропозиції продуктів за етапами життєвого циклу продукту.
- ABC-аналіз – це метод категоризації ресурсів на основі їхнього впливу на прибуток компанії. Метод ABC найчастіше використовується для лінійок продуктів, щоб зрозуміти прибутковість груп продуктів або окремих продуктів та коригувати асортимент продукції [61].

Цей метод базується на принципі Парето: 20% зусиль дають 80% результатів. Щодо асортименту продукції, це можна сформулювати так: 20% продукції забезпечують 80% доходу компанії.

Суть цього методу полягає в перепозиціонуванні продукції на основі її внеску в загальну прибутковість. Усі продукти будуть розділені на три групи:

Група А – Найцінніші продукти. Ці продукти становлять 20% від загального асортименту продукції та забезпечують 80% продажів.

Група В – Продукти середньої цінності. Ці продукти становлять 30% від загального асортименту продукції та забезпечують 15% продажів.

Група С – Продукти найнижчої цінності. Ці продукти становлять 50-60% від загального асортименту продукції та забезпечують 5% продажів.

Окрім ABC-аналізу, також можна використовувати XYZ-аналіз, метою якого є побудова структури споживання продукції на основі стабільності та передбачуваності. Результатом XYZ-аналізу є поділ товарів на три категорії:

Товари категорії Х – Стабільне споживання та висока передбачуваність попиту. Їхнє виробництво стабільне, а точність тижневого прогнозу споживання перевищує 95%.

Товари категорії Y – Демонструють значні сезонні коливання та помірну передбачуваність попиту. Щомісячне коливання попиту на ці товари коливається від 20% до 50%, з тижневою точністю прогнозу щонайменше 70%.

Товари класу Z – попит нестабільний, а точність прогнозу низька. Щомісячне коливання споживання на ці товари перевищує 50%, а тижнева точність прогнозу нижче 70%.

Вчені зазначають, що практичне застосування XYZ-аналізу може бути обмеженим, якщо підприємства не мають автоматизованих систем обліку товарів. Без спеціалізованого програмного забезпечення XYZ-аналіз практично непридатний для використання. Експерти вважають, що цей метод може бути використаний для наукових досліджень, а також варто рекомендувати його в практиці торговельних компаній. Застосовується до обмеженої кількості лінійок продуктів [16].

Маркетингове дослідження портфелів продуктів через широту, повноту (насиченість), глибину, структуру та стабільність: цей підхід оцінює, наскільки добре портфель продуктів відповідає потребам ринку та як його оптимізувати для задоволення цих потреб.

Портфель продуктів або обсяг торгівлі стосується загальної кількості продуктів, які торгова компанія пропонує своїм клієнтам [60].

Портфель продуктів має сім вимірів [60]:

- Ширина – кількість різних лінійок продуктів, що пропонуються компанією.
- Глибина – кількість типів продуктів у лінійці продуктів.
- Висота – середня вартість лінійки продуктів.
- Новизна – здатність вибраної лінійки продуктів задовольняти мінливі потреби ринку завдяки новим продуктам. Фактор новизни характеризується появою нових типів продуктів протягом певного періоду. Параметр новизни пов'язаний з такими поняттями, як актуальність (попит) та плинність (гнучкість та адаптивність портфеля продуктів).
- Сумісність – рівень взаємодоповнюваності та сумісності між різними групами портфеля продуктів.

- Повнота – стосується фактичної наявності всіх видів товарів відповідно до встановлених каталогів продукції, контрактів з постачальниками або галузевих стандартів.

- Стабільність – стосується здатності підтримувати матрицю портфеля продуктів найпопулярніших та найприбутковіших продуктів.

Аналіз портфеля продуктів за етапами життєвого циклу продукту стосується оцінки продуктів на основі етапу їх розвитку на ринку. Життєвий цикл продукту зазвичай включає такі етапи [25]: Впровадження, зростання, зрілість та спад. Такий підхід допомагає компаніям ефективніше керувати своїм портфелем продуктів, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність та прибутковість.

Ми візьмемо як приклад аналіз етапів життєвого циклу продукту ТОВ "М'ЯСО-ІФ" та розглянемо кожен етап окремо (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз асортименту за стадіями життєвого циклу

Назва стадії життєвого циклу	Характеристика	Приклад товару з асортименту	Рекомендовані маркетингові заходи
Впровадження (Introduction)	на цьому етапі товар вперше з'являється на ринку. Продажі повільно зростають, оскільки	Нові колекції, що тільки нещодавно з'явилися в асортименті, наприклад,	Інвестувати в маркетинг та просування,
	споживачі ще не знайомі з продукцією. Витрати на маркетинг і рекламу значні, щоб привернути увагу до нового товару.	сучасні дизайнерські прикраси чи експериментальні моделі.	забезпечити високу якість обслуговування клієнтів для створення позитивного іміджу.
Зростання (Growth)	етап характеризується швидким збільшенням продажів, оскільки товар набуває популярності і прийняття серед споживачів. Прибутки починають зростати, а конкуренція на ринку посилюється.	Колекції, що вже отримали визнання на ринку, наприклад, популярні серії обручок чи намист.	Підтримувати високу якість продукції, активізувати маркетингові заходи для збільшення ринкової частки, розширювати дистрибуцію.

Продовж. табл.3.1.

Зрілість (Maturity)	на цьому етапі товар досягає піку продажів. Темпи зростання сповільнюються, а ринок стає насиченим. Конкуренція ще більш загострюється, і для підтримання ринкових позицій потрібно знижувати ціни або впроваджувати інновації.	Відомі і класичні колекції, які стабільно продаються протягом тривалого часу, такі як класичні сережки та браслети.	Модифікувати продукт для підтримання інтересу, оптимізувати витрати, проводити акції для стимулювання продажів.
Спад (Decline)	етап характеризується зниженням продажів, оскільки товар стає менш популярним або застарілим через нові технології або зміну споживчих вподобань. Прибутки знижуються, і компанії можуть вирішити зняти товар з ринку або скоротити його виробництво.	Старі колекції, які втрачають актуальність, наприклад, моделі, що були популярні кілька років тому.	Знижувати запаси, пропонувати розпродажі для звільнення місця під нові продукти, можливо, припиняти виробництво.

Джерело: складено автором за [25]

Для цієї мети також можна використовувати методи формулювання та впровадження стратегії портфеля продуктів роздрібного підприємства, наведені в таблиці нижче.

Таблиця 3.2

Методи виявлення споживчих переваг та доцільність їх застосування підприємством роздрібною торгівлі

Метод	Характеристика	Доцільність застосування підприємством роздрібною торгівлі ювелірними виробами
Засоби спостереження, залежно від стадії вияву споживчих переваг	Аналіз споживчих переваг на різних стадіях їх вияву (перед покупкою, під час покупки, після покупки). Дозволяє детально зрозуміти поведінку споживачів на всіх стадіях прийняття рішення.	Не варто застосовувати, тому що вимагає значних ресурсів і часу для збирання даних на всіх стадіях.
Засоби спостереження, залежно від форми вияву споживчих переваг	Спостереження за проявами споживчих переваг у різних формах (усні, письмові відгуки, поведінкові патерни). Може охоплювати широкий спектр даних і форм вияву споживчих переваг.	Варто застосовувати, оскільки це дозволить отримати різнобічну інформацію про споживачів і адаптувати продукти під їхні потреби.

Продовж. табл.3.2.

Модель Розенберга	Модель, яка використовує декомпозицію споживчих переваг на основі різних характеристик продукту. Дозволяє детально зрозуміти, які характеристики продукту важливі для споживачів.	Не варто застосовувати, тому що може бути складною для розуміння та впровадження.
Багатомірні методи	Методи, що використовують багатовимірний аналіз для виявлення споживчих переваг (наприклад, факторний аналіз, кластерний аналіз). Дозволяє врахувати багато факторів одночасно та знайти приховані закономірності.	Варто застосовувати, оскільки це допоможе глибше зрозуміти споживацькі переваги та тенденції на ринку.
Методи зіставлення необхідного і реального профілю	Методи, які порівнюють очікування споживачів з реальними характеристиками продуктів. Дозволяє виявити розриви між очікуваннями та реальним продуктом.	Не варто застосовувати, тому що може потребувати багато ресурсів для детального порівняння.
Моделі з ідеальною точкою	Методи, що використовують ідеальні моделі продуктів для порівняння з реальними продуктами. Дозволяє створити еталон для оцінки реальних продуктів.	Не варто застосовувати, тому що ідеальна точка може бути важкодоступною або нереалістичною.

Джерело: складено автором за [26]

Тому, виходячи з прояву споживчих уподобань, доцільно використовувати інструменти спостереження та багатовимірні методи. Ці методи допомагають отримати багатогранну інформацію про вподобання споживачів та краще адаптувати асортимент магазинів до вимог ринку.

Таблиця 3.3

Методи економічного аналізу виконання розрахунків та доцільність їх застосування підприємством роздрібною торгівлі

Метод	Характеристика	Доцільність застосування підприємством роздрібною торгівлі ювелірними виробами
ABC-XYZ-аналіз	Класифікація товарів за обсягом продажу та регулярністю попиту. Допомогає визначити пріоритетні товари для управління запасами та маркетингу.	Варто застосовувати, оскільки дозволяє ефективно керувати запасами, хоча і потребує додаткового врахування сезонних коливань та змін в уподобаннях споживачів.

Продовж. табл.3.3.

Дібба-Симкіна	Метод аналізу асортименту на основі аналізу споживчих груп та їх уподобань. Дозволяє краще зрозуміти потреби різних споживчих груп.	Не варто застосовувати, оскільки метод може бути складним у застосуванні для великих асортиментів, що ускладнює його використання для ювелірного асортименту
Матриця Маркон	Метод аналізу ринкової позиції товарів на основі конкурентного середовища. Допомагає визначити конкурентні переваги та слабкі сторони товарів.	Не варто застосовувати, тому що вимагає точних даних про конкурентів, які можуть бути складно отримати.
Методи лінійного програмування	Оптимізація асортименту на основі математичних моделей і обмежень. Дозволяє знайти оптимальні рішення для управління асортиментом.	Не варто застосовувати, оскільки потребує спеціалізованих знань та програмного забезпечення для виконання розрахунків, що може бути складно впровадити.

Джерело: складено автором за [26]

Тому варто застосувати метод аналізу ABC-XYZ, оскільки він допомагає ефективно керувати запасами та маркетингом, враховуючи обсяг продажів та регулярність попиту. Інші методи мають суттєві недоліки, що ускладнюють їх застосування в мережах роздрібної торгівлі виробами.

У таблиці 3.4 наведено методи аналізу портфеля та їхню доцільність застосування в роздрібних підприємствах.

Таблиця 3.4

Методи портфельного аналізу та доцільність їх застосування підприємством роздрібної торгівлі ювелірними виробами

Метод	Характеристика	Доцільність застосування підприємством роздрібної торгівлі ювелірними виробами
Матриця BCG, адаптована матриця BCG	Аналізує товари за темпами росту ринку та ринковою часткою. Дозволяє виявити сильні та слабкі товари в асортименті.	Не варто застосовувати, оскільки спрощує ринкову реальність, не враховуючи інші важливі фактори.
Матриця General Electric або McKinsey	Оцінює товари за ринковою привабливістю та конкурентною позицією. Більш комплексний підхід у порівнянні з матрицею BCG.	Варто застосовувати, оскільки надає детальний аналіз, хоча вимагає великої кількості даних та складної оцінки факторів.

Продовж. табл.3.4.

Матриця «Темпи росту підприємства та темпи росту ніші»	Порівнює темпи росту підприємства з темпами росту ринкової ніші. Дозволяє оцінити відносну конкурентоспроможність підприємства в конкретній ніші.	Не варто застосовувати, оскільки може бути складною для аналізу в умовах нестабільних ринків.
Матриця «Продукт та форма існування малого підприємства»	Оцінює товари на основі їхньої відповідності формам існування малого підприємства. Дозволяє виявити оптимальні товари для малого бізнесу.	Не варто застосовувати, оскільки може не враховувати специфічні ринкові умови та фактори.
Матриця розробки товару	Оцінює товари за етапами їх розробки та виведення на ринок. Допомогає планувати процес розробки та запуску нових товарів.	Варто застосовувати, оскільки допомагає планувати та управляти проектами.
Матриця конкуренції за М. Портером	Аналізує товари на основі конкурентних сил у галузі за моделлю Портера. Дозволяє враховувати всі п'ять конкурентних сил, що впливають на ринок.	Не варто застосовувати, оскільки вимагає глибокого аналізу ринкових умов та конкурентів, що може бути складно.
Матриця «Товар-ринки» за І. Ансофом	Оцінює товари за стратегіями росту ринку (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація). Дозволяє розробляти стратегічні плани росту асортименту.	Варто застосовувати, оскільки допомагає розробляти стратегічні плани, хоча може бути складною для застосування в умовах обмежених ресурсів малого бізнесу.
Матриця росту за рахунок зовнішнього придбання	Аналізує можливості росту асортименту через придбання зовнішніх активів чи компаній. Допомогає швидко розширити асортимент за рахунок придбаних продуктів або підприємств.	Не варто застосовувати, оскільки вимагає значних інвестицій та детального аналізу придбаних активів.
Матриця «Ціна-якість»	Оцінює товари за співвідношенням ціни та якості. Дозволяє визначити оптимальну цінову політику для різних сегментів товарів.	Варто застосовувати, оскільки дозволяє точно аналізувати конкурентів та споживчі переваги.
Матриця «Якість й вертикальна інтеграція»	Оцінює товари на основі якості та ступеня вертикальної інтеграції виробничих процесів. Дозволяє оптимізувати якість продукції та зменшити витрати.	Не варто застосовувати, оскільки вимагає значних інвестицій в інфраструктуру та управління виробничими процесами.
Матриця стратегій на фазі впровадження	Оцінює товари на етапі впровадження на ринок, включаючи стратегії маркетингу та продажів. Допомогає успішно виводити нові товари на ринок з урахуванням конкурентних стратегій.	Варто застосовувати, оскільки допомагає успішно виводити нові товари на ринок, хоча потребує значних маркетингових ресурсів та планування.

Джерело: Складено автором на основі [10, 17]

Асортиментна політика – це динамічний інструмент, який вимагає постійного аналізу та коригування на основі змінних ринкових вимог та поведінки споживачів. Використання правильних методів управління категоріями, таких як ABC-аналіз, XYZ-аналіз та аналіз життєвого циклу продукту, може допомогти компаніям оптимізувати свій портфель продуктів, максимізувати прибуток та отримати конкурентну перевагу.

Після аналізу важливо пам'ятати, що не існує універсальної категорійної стратегії. Найкраща стратегія залежить від конкретних обставин кожної компанії. Регулярний аналіз та оцінка категорійної стратегії є ключем до її успішного впровадження, тоді як гнучкість та адаптивність до нових тенденцій та вимог ринку є важливими для успіху будь-якої компанії.

Асортиментна політика – це більше, ніж просто список продуктів, що надаються компанією; це стратегічний інструмент, який допомагає бізнесу досягати своїх цілей та забезпечувати стабільну позицію на ринку.

3.2. Шляхи оптимізації процесу управління асортиментом підприємства в кризових умовах

На тлі глобальної економічної рецесії та ринкових потрясінь керівництво та власники компаній шукають шляхи зниження витрат. Потенційні напрямки скорочення витрат включають: скорочення витрат на персонал; оптимізацію використання ресурсів; оптимізацію витрат на придбання ресурсів; підвищення продуктивності; аутсорсинг; оптимізацію стратегій продажів; та оптимізацію асортименту продукції.

Питання розширення або звуження асортименту продукції може бути вирішене за допомогою різних рішень залежно від низки конкретних умов, таких як галузь, категорія продукції, розмір компанії та інші ринкові фактори, і це має бути так. Оптимізація портфеля продукції може заощадити ресурси для розвитку нових напрямків та підвищення гнучкості компанії. За умови

належної оптимізації, норму прибутку можна значно покращити з тією ж або навіть меншою кількістю продуктів.

Процес оптимізації асортименту продукції можна розділити на три основні фази:

— Фаза 1: Аналіз динаміки ринку та структури попиту. Відділ, відповідальний за управління асортиментом продукції (зазвичай відділ маркетингу), регулярно ініціює процес оптимізації.

— Фаза 2: Фінансовий аналіз встановленого плану. Відділи планування та економіки аналізують фінансові показники за групою продуктів або окремим продуктом та надають рекомендації щодо коригування структури портфеля продукції.

— Фаза 3: Затвердження остаточного плану структури портфеля продукції. Оптимізація структури портфеля продукції неминуче вимагає спільної участі численних експертів компанії, включаючи економістів, фінансовий персонал, маркетинговий персонал, менеджерів з продажу та технічних спеціалістів. Робоча група, що складається з експертів маркетингового, економічного та інших відділів (виробництва, закупівель, логістики), відповідає за розробку та завершення плану оптимізації асортименту продукції компанії.

Процес оптимізації структури портфеля продукції повинен розпочатися з визначення цілей компанії. Короткострокові цілі можуть включати впровадження нових продуктів або, навпаки, зменшення асортименту продукції, коригування обсягів виробництва або ціноутворення.

Оптимальна структура портфеля продукції повинна забезпечити максимальну та стабільну загальну прибутковість компанії. Ми вважаємо, що для більшості українських компаній основним напрямком оптимізації є зменшення асортименту продукції. Надмірно великий асортимент продукції може негативно вплинути на економічні показники: багато продуктів можуть навіть не досягти точки беззбитковості за обсягом продажів. Крім того, занадто велика кількість різновидів продукції може розпорошувати ресурси

компанії, ускладнюючи для компанії ефективне постачання продукції клієнтам. В результаті 5-10% найменувань продукції складають весь асортимент продукції.

Слід визнати, що розширення асортименту продукції не повинно здійснюватися сліпо. Зрештою, кожна ланка в портфелі продуктів споживає ресурси компанії, тому кожна ланка повинна генерувати якомога більший прибуток. Однак продукти втрачають актуальність і зрештою застарівають, тому перевірки запасів слід проводити регулярно та на основі останніх методів оцінки ринкової позиції та перспектив продукту. Крім того, будь-яке розширення портфеля продуктів неминуче призводить до збільшення витрат. Тим часом позитивні фінансові вигоди від коригування портфеля продуктів можуть бути реалізовані лише в майбутньому. Можна сміливо зробити висновок, що виробничі витрати досить чутливі до розміру портфеля продуктів. У більшості випадків, коли загальний портфель продуктів подвоюється, вартість одиниці зазвичай зростає на 20-35%. Однак надмірне скорочення портфеля продуктів, крім зниження виробничих витрат, також може призвести до різкого падіння продажів, оскільки занадто мала кількість продуктів не може задовольнити споживчий попит. Щоб уникнути непотрібних виробничих витрат і забезпечити задоволення споживачів пропонованим вибором продуктів, портфель продуктів має бути збалансованим. Описані вище методи аналізу та управління портфелем продуктів спрямовані на досягнення цього оптимального результату.

Слід також зазначити, що продуктовий портфель компанії не лише безпосередньо впливає на продажі, але й впливає на такі фактори, як репутація компанії, довгострокова лояльність до бренду та впізнаваність основного бренду. Деякі продукти, якщо їх видалити з продуктового портфеля на основі односторонньої оцінки, можуть бути необґрунтовано видалені, тим самим завдаючи шкоди репутації компанії. Тому важливо поєднувати ретельні кількісні розрахунки з урахуванням довгострокових факторів, які часто непомітні та важко виміряні.

Ми розглянемо основні методи кількісного дослідження продуктового портфеля. Для комплексного аналізу продуктового портфеля можна комбінувати та коригувати кілька поширених та універсальних методів відповідно до конкретних обставин кожної компанії. Результати аналізу продуктового портфеля, отримані за допомогою різних методів, порівнюються, і на основі отриманої інформації даються рекомендації щодо коригування продуктового портфеля.

ABC/XYZ аналіз продуктового портфеля. Метод ABC-аналізу базується на принципі Парето: «Відносно невелика кількість причин призводить до найбільш ймовірних результатів», тепер більш відомий як «правило 80/20». Цей аналітичний метод широко використовується завдяки своїй універсальності, простоті та ефективності.

Це найвідоміший і найпопулярніший метод аналізу портфеля продуктів, тому ми не будемо детально розглядати його алгоритм. Зрозуміло, що кількість продуктів класу А в портфелі продуктів повинна суворо контролюватися, особливо продуктів класу АХ — це продукти, що найбільше продаються та генерують найбільший та найстабільніший дохід. Продукти класу В можна контролювати в режимі реального часу; продукти класу С можна контролювати періодично. Таким чином, під час аналізу генерується рейтинг ABC-XYZ.

Метод оцінки портфеля продуктів Добба-Сімкіна. Класифікація продуктів, отримана за допомогою цього аналізу, допомагає нам визначити основний напрямок розвитку кожної групи продуктів, визначити пріоритетні позиції в портфелі продуктів, оцінити ефективність структури портфеля продуктів та визначити методи оптимізації. В аналізі використовуються дані про динаміку продажів та собівартість продукції (аналізуються лише змінні витрати, постійні витрати не враховуються). Продукти класифікуються в одну з чотирьох груп на основі коефіцієнта покриття продажів витратами.

Група А є найбільш цінною для компанії; продукти цієї групи можуть служити стандартом для вибору нових продуктів для включення до портфеля

продуктів. Компанія повинна прагнути збільшити кількість продуктів у цій групі, оскільки зростання продажів цих продуктів вплине на прибуток компанії.

B1 - Варто знайти способи підвищення рентабельності цього продукту, оскільки високий обсяг продажів означає, що навіть незначне збільшення рентабельності може значно збільшити загальний прибуток компанії.

B2 - Необхідно шукати можливості для збільшення обсягу продажів продукції в цій групі продуктів. Через високу прибутковість продуктів цієї групи темпи зростання прибутку компанії перевищуватимуть темпи зростання продажів цих продуктів.

C – Продукти з найнижчими витратами для фірми; необхідно розглянути можливість заміни деяких продуктів у цій групі та оцінити ефективність вилучення найменш прибуткових продуктів.

Використовуйте модифіковану матрицю Boston Consulting Group (BCG) для аналізу портфеля продуктів. Матриця BCG є класичним та універсальним інструментом для аналізу портфеля продуктів фірми. На основі результатів побудови матриці BCG продукти поділяються на чотири категорії: «Зоряні продукти», «Продукти «Дійна корова», «Продукти зі знаком питання», «Продукти «Дикий кіт» та «Продукти для собак». Кожна категорія має відповідну пріоритетну стратегію. Цей аналітичний метод широко відомий, тому ми лише коротко представимо його тут.

Використовуючи Бостонську матрицю (матрицю BCG), можна ефективно відстежувати зміни позиції продуктів у динамічному ландшафті. Тому цей аналіз слід проводити регулярно, принаймні щоквартально. Крім того, цей аналіз допомагає збалансувати продуктовий портфель фірми, проаналізувати потенціал існуючого продуктового портфеля та сформулювати подальші стратегії. В ідеалі продуктовий портфель повинен включати продукти, що генерують прибуток, а також продукти, що знаходяться на стадії впровадження або зростання, які можуть забезпечити довгострокову

прибутковість. Попит на другу категорію продуктів підтримується прибутками першої категорії продуктів.

Методи оптимізації структури продуктового портфеля за численних обмежень. Іншим методом визначення оптимальної структури продуктового портфеля є використання математичних методів, зокрема лінійного програмування. Використання цього методу вимагає дотримання певних умов, зокрема:

- Компанія впроваджує систему бюджетування;
- Стабільні щомісячні плани виробництва;
- Високий рівень завантаження потужностей;
- Якісні прогнози поведінки ринку та постачальників.

Оптимізацію асортименту продукції можна спростити до вирішення системи нерівностей (обмежень). Серед обмежень, властивих більшості компаній, найпоширенішими є такі:

- Обмеження обсягу продажів;
- Обмеження потужностей;
- Обмеження доступності ресурсів;
- Цінові обмеження.

Можна також розрахувати інші типи обмежень.

Нарешті, необхідно визначити критерії оптимізації для створених обмежень. Зазвичай, як показник оптимізації структури асортименту продукції використовується максимальна норма прибутку компанії. Оптимальне рішення можна знайти за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення або симплекс-методу в Excel.

Оцінка методу Боровинського. Вищезгадані методи аналізу категорій — принцип Парето або ABC-аналіз, матриця BCG, метод Добба-Сімкіна — здебільшого класифікують існуючі категорії та не можуть відповісти на всі поставлені питання (наприклад, аналіз портфеля продуктів). Концепція, запропонована Дмитром Боровінським, може не лише відповісти на ці питання, але й забезпечити комплексний аналіз досліджуваного сегмента

ринку, зокрема, визначити рівень продажів конкурентів та місткість усього ринку. Цей метод також може виявити вплив різних параметрів продукту (наприклад, для соку, включаючи розмір упаковки, чи містить сік м'якоть, інвестиції в рекламу, ціновий діапазон тощо) на рівень продажів та відповісти на низку пов'язаних питань. На першому кроці автори пропонують формальний опис категорії. Концепція стратегії категорії включає аналіз існуючих категорій, аналіз пропозиції продукції та коригування категорії, і цей процес слід вважати ітеративним, тобто існуючі категорії аналізуються знову після коригування тощо. Аналіз категорій може використовувати різноманітні критерії оцінки: рівень продажів, рентабельність, оборот тощо. На обсяг продажів впливає багато факторів, які важко порівняти, таких як рівень цін, телевізійна реклама, зовнішній вигляд продукту тощо. Тільки шляхом введення критеріїв оцінки для кожного параметра можна врахувати всі ці фактори. Першим кроком у формалізації стратегії категорій є аналіз існуючих категорій, тому автори цього методу надають свою схему як додаток. Кожен продукт оцінюється, і для всіх існуючих категорій генерується таблиця значень параметрів [12].

Коротко кажучи, запропонований метод може:

- Визначати вагові коефіцієнти різних товарних параметрів, що впливають на продажі, та вказувати на ефективність відповідних параметрів у впливі на продажі;
- Відстежувати зміни попиту на закупівлі в періодичних аналізах на основі вищезазначеної схеми;
- Оцінювати якість експертних оцінок різних співробітників;
- Прогнозувати показники продажів нових продуктів;
- На основі результатів формулювати управлінські рішення, пов'язані зі стратегіями товарного портфеля (наприклад, чи варто співпрацювати з конкретними товарами чи постачальниками);
- Визначати рівні продажів конкурентів;

- Оцінювати привабливість товарного портфеля цільової компанії відносно конкурентів;
- Визначати загальний розмір ринку конкретної групи (підгрупи) товарного портфеля;
- Використовувати розробку бізнес-плану як основу для аналізу привабливості проекту.

«Метод прямих витрат». Одним з ключових факторів успіху компанії в конкурентній боротьбі є лідерство за витратами та пов'язана з цим цінова гнучкість. Гнучкість цін дозволяє компаніям швидко реагувати на дії конкурентів, зменшувати негативний вплив серйозних цінових шоків на ринку та досягати прибутковості навіть у найнесприятливіших ринкових умовах.

Сучасний фінансовий менеджмент має різні передові методи управління витратами. Ми розглянемо метод контролю витрат під назвою «Метод прямих витрат» або «Метод граничного доходу». Суть цього методу полягає у двох аспектах: по-перше, розрахунок граничного прибутку, який є різницею між доходом від продажів та змінними витратами; по-друге, віднімання постійних витрат від граничного прибутку дає операційний прибуток.

Під час формування портфеля продуктів виробники повинні спочатку враховувати власний ресурсний потенціал, досягаючи встановлених цілей. Таким чином, ресурси обмежують початкові цілі, яких може досягти компанія, роблячи її асортимент продукції більш привабливим. Крім того, узгодження ресурсів виробника з його цілями є необхідною, але недостатньою умовою для остаточного формування портфеля продуктів. Не всі продукти є прибутковими, і вони не обов'язково відповідають вимогам зовнішнього середовища.

Отже, при управлінні портфелем продуктів, окрім забезпечення відповідності портфеля продуктів цілям та ресурсам компанії, важливо також забезпечити його відповідність вимогам зовнішнього середовища (ринку).

Суть «методу прямих витрат» полягає у розділенні змінних та постійних витрат та використанні його переваг для підвищення ефективності управління. Під час формулювання стратегії портфеля продуктів слід враховувати такі фактори: якщо проміжний граничний дохід може покрити хоча б частину постійних витрат компанії, то такі продукти варто зберігати в портфелі продуктів. У цьому випадку пріоритет надається типам продукції з вищими постійними витратами. Однак тут виникають деякі проблеми.

Для поглибленого аналізу, окрім порогу прибутку, необхідно також визначити поріг безбитковості для різних типів продукції. Поріг безбитковості для конкретного продукту стосується виручки від продажу, яка може покрити змінні витрати та прямі постійні витрати. У цей момент проміжний граничний дохід дорівнює нулю. Якщо проміжний граничний дохід не досягає нуля, виробництво продукту необхідно припинити (або його виробництво не слід планувати заздалегідь). Варламов провів комплексну оцінку портфеля продукції.

Задача управління портфелем продукції включає два основні завдання: визначення переліку продукції, що виробляється (що виробляти), та розрахунок плану виробництва (скільки виробляти). Враховуючи, що теорія та методи розрахунку плану виробництва вже є зрілими і подальші дослідження не потрібні.

Рішення про вибір категорії можна розглядати як кінцевий результат взаємодії трьох змінних:

- Корпоративні цілі;
- Корпоративні ресурси;
- Ринкове середовище.

На думку автора, проблема побудови категорії повинна враховувати ці три змінні: корпоративні цілі, внутрішні ресурси та зовнішнє середовище. Оскільки існуючі методи зосереджені лише на корпоративних цілях, необхідний комплексний підхід, який враховує всі змінні.

Для цього доцільним є введення нової метрики — коефіцієнта ринкової придатності. Цей коефіцієнт характеризує, наскільки продукт, що аналізується, схожий на еталонний зразок, який по суті відповідає найбільш конкурентному продукту на ринку. Коефіцієнт ринкової придатності можна інтерпретувати наступним чином: чим ближче значення коефіцієнта ринкової придатності для певної категорії продуктів до еталонного зразка, тим досконаліше та ефективніше це позиціонування для компанії.

Досліджуючи динамічні зміни рівнів ринкової придатності протягом певного періоду, можна визначити, чи погіршуються чи покращуються різні показники для конкретного продукту або комбінації категорій, та оцінити його важливість відносно інших продуктів (комбінацій категорій). Це допомагає виявити лідируючі та відстаючі продукти в категорії та вжити відповідних коригувальних заходів на основі етапів їхнього життєвого циклу. Враховуючи, що коефіцієнт ринкової придатності по суті характеризує близькість продуктів компанії до еталонної вибірки категорії, яка найкраще відповідає цілям, ресурсам компанії та факторам зовнішнього середовища, можна припустити, що чим ближче коефіцієнт ринкової придатності для кожної позиції категорії до 1, тим стабільніша діяльність компанії. Якщо компанія має високий коефіцієнт ринкової придатності, то її прийняття рішень щодо нових напрямків продукції є більш перспективним. Чим нижча достатність портфеля продуктів, тим швидше компанія стикається з проблемами, що потенційно вимагають заміни продуктової лінійки, інвестицій у нові технології або відмови від існуючого виробництва.

Експертна оцінка є найпоширенішим методом аналізу портфеля продуктів, але вона не завжди є найефективнішою. Важливо зазначити, що використання суворих математичних методів вимагає точних та об'єктивних даних. Перевага експертної оцінки полягає в її здатності враховувати та оцінювати неформальні фактори, такі як ринкові перспективи продукту.

Оптимізація структури портфеля продуктів вимагає врахування численних факторів. Потрібно знайти краще рішення, яке покращить

прибутки, оптимізує використання ресурсів, сприятиме зростанню продажів та розширить виробництво на нові ринки. Наприклад, відділ маркетингу може критикувати маркетинговий план, спрямований на збільшення продажів продукту, який, на їхню думку, має високий потенціал, стверджуючи, що це не покращить суттєво економічні показники, а навпаки, значно збільшить потреби в оборотному капіталі. Або технічні експерти можуть дійти висновку, що значне збільшення виробництва такої продукції на існуючому обладнанні може серйозно погіршити якість продукції. Такі суперечності можна вирішити різними способами.

Наприклад, впровадження нових продуктів до продуктового портфеля компанії повинно базуватися на аналізі численних факторів. Ми вважаємо, що експертний комітет повинен включати таких співробітників компанії:

- Головний технічний директор або технічний директор з продуктового портфеля, відповідальний за технічну розробку та координацію нових продуктів;

- Менеджер з маркетингу. Їхні обов'язки включають: оцінку попиту на аналогічні продукти (якщо такі є) та розробку планів рекламної підтримки для нових продуктів або продуктових лінійок;

- Менеджер з логістики або постачання. Вони повинні проаналізувати доцільність отримання необхідної сировини та матеріалів через існуючі канали та транспортні угоди;

- Менеджер з бухгалтерського обліку або фінансів, відповідальний за оцінку очікуваної прибутковості продажів нових продуктів.

У цих рамках ключем до побудови оптимальної структури продуктового портфеля є визначення набору показників, які експерти оцінюватимуть. Як правило, області аналізу включають: ринкові перспективи, економічну привабливість позиціонування продукту та доступність ресурсів. Склад показників у кожній області визначається відповідними відділами. Наприклад, показники перспектив продукту визначаються відділом маркетингу, а показники економічної вигоди — відділом корпоративних

фінансів. Вага кожного показника залежить від пріоритетів компанії. Якщо фінансовий стан компанії поганий, фінансові показники матимуть більшу вагу; якщо компанія надає пріоритет стратегічним цілям, фінансові показники матимуть меншу вагу.

— Більша вага буде надаватися прогнозним показникам.

Після вибору показників експерти з відповідних відділів присвоїть їм бали. Потім для кожного аналізованого товарного елемента буде розраховано загальний бал на основі його важливості та ваги в загальній оцінці. Структура портфеля продуктів буде сформована на основі результатів розрахунку.

Експертна комісія повинна оцінити ефективність на основі таких параметрів (наприклад, параметрів, оцінених у формі балів):

Оцінка дорожньої карти технологій (технічні експерти):

- Продуктові інновації для дієтичних або профілактичних цілей - 4 бали;
- «Генерічні» продукти для дієтичних або профілактичних цілей - 3 бали;
- Продуктові інновації не для дієтичних або профілактичних цілей - 2 бали;
- «Генерічні» продукти без характеристик високого споживання - 1 бал.

– Оцінка попиту на продукцію (маркетинговий персонал):

– Високорентабельні продукти з високим потенціалом, що дозволяють суттєво коригувати ціни під час дефіциту на ринку — 4 бали;

– Продукція із середнім прибутком та високим потенціалом — 3 бали;

– Продукція із середньою прибутковістю, але низьким або нестабільним обсягом продажів — 2 бали;

– Бренди з низькими цінами та низьким обсягом продажів — 1 бал.

Аналіз сировини та поставок (постачальники):

- Постачальники зі сформованими відносинами, транспортними угодами та офіційними контрактами (із зазначенням обсягів поставок) — 4 бали;
- Відсутність офіційних контрактів, але угоди з великими постачальниками у великих містах та достатні транспортні потужності — 3 бали;
- Постачання з виробничих підприємств — 2 бали;
- Відсутність офіційних контрактів, але надійні постачальники та численні конкуренти в галузі — 1 бал.
- Прогноз рентабельності продажів (фінансовий менеджер або бухгалтер):
 - Висока рентабельність продажів (порівняно з існуючою прибутковістю бренду) — 4 бали;
 - Середня рентабельність продажів — 3 бали;
 - Рентабельність продажів нижче середньої для асортименту продукції — 2 бали;
 - Нестабільна, непередбачувана або низька рентабельність продажів — Відніміть 1 бал.

Таблиця 3.5.

Розрахунок коефіцієнтів за окремими продуктами

Продукція	Технологічна карта	Забезпечення поставок	Реалізація і попит	Прибутковість (рентабельність)	Підсумок (арифметична сума по рядку)
Продукт А	4	2	2	2	10
Продукт Б	2	4	3	3	12
Продукт В	1	4	2	3	10
Підсумок	7	10	7	8	32

На основі результатів ранжування експертної комісії з використанням обраних критеріїв (перелік критеріїв може бути розширений відповідно до кількості, необхідної для остаточного прийняття рішення керівництвом компанії), для кожного нового типу продукту необхідно розрахувати комплексний коефіцієнт (табл. 3.5). Результати рядків відображають готовність компанії до запуску нових продуктів та ефективність їх впровадження: у прикладі, наведеному в таблиці 3.5, продукт В має найвищий комплексний коефіцієнт. Результати стовпців відображають загальні пріоритети компанії під час розширення своєї продуктової лінійки: у цьому прикладі пріоритетом є забезпечення сировиною та ресурсами для нового типу продукту. Другим пріоритетом є прибутковість продукту. Технологічні інновації, дослідження попиту та формування займають третє місце.

При використанні кожного з вищезазначених методів аналізу продуктової лінійки також необхідно враховувати такі фактори:

— Час запуску продукту, оскільки споживчий попит на нові продукти відрізняється від попиту на продукти, які вже зарекомендували себе на ринку. Тому споживачам потрібен певний час (2-3 місяці), щоб зрозуміти продукт, щоб вони могли приймати ефективні рішення про покупку на основі частки продукту в обороті та доході.

— Проаналізувати пропозиції продуктів конкурентів. Оскільки продуктові лінійки конкурентів стають дедалі різноманітнішими, споживачі можуть бути більш схильні обирати інші бренди в майбутньому. Тому відстеження попиту та різноманітності продукції в продуктових лінійках конкурентів є надзвичайно важливим.

Існуючі ринкові тенденції, такі як зростаючий вплив прихильників здорового способу життя, спонукатимуть виробників запускати унікальні продукти в рамках своїх продуктових лінійок.

Висновок до розділу 3

Проводячи такий діагностичний огляд своїх продуктових лінійок, компанії можуть визначити найближчі перспективи своїх продуктових лінійок, визначити шляхи підвищення прибутковості та розробити стратегії для підтримки або відновлення балансу свого продуктового портфеля.

Нарешті, слід зазначити, що ефективність оптимізації продуктової лінійки залежить від її частоти. Структуру продуктового портфеля слід переглядати приблизно кожні шість місяців (точна частота може змінюватися залежно від галузі та динаміки ринку) та негайно, коли змінюються маркетингові стратегії. Однак надмірно часті огляди також небажані — оцінка прибутковості нових продуктових портфелів потребує часу.

Крім того, необхідно встановити комплексний процес огляду продуктового портфеля. Цей процес повинен включати такі ключові положення:

- Частота оптимізації структури продуктового портфеля;
- Склад відділу, відповідального за оптимізацію структури продуктового портфеля;
- Опис використаних методів;
- Список відповідальних осіб тощо.

Окрім оптимізації існуючого портфеля продуктів, необхідно також враховувати перспективи виведення на ринок нових продуктів. Вже на етапі планування нової серії продуктів слід враховувати вплив запуску нового продукту на ділову діяльність компанії.

ВИСНОВКИ

Ринкова орієнтація підприємств роздрібно́ї торгівлі, залежність їх майбутнього від можливостей задоволення споживчого попиту зумовлюють необхідність ретельного вивчення чинників, які сприяють формуванню широкого спектра таких можливостей. Серед таких чинників важливе місце посідає асортиментна політика, яка поряд з місцем розташування і ціновою політикою дозволяє сформувати у споживача певний рівень сприйняття підприємства роздрібно́ї торгівлі.

Асортиментна політика для торгового підприємства є стрижнем у будові бізнесу, адже забезпечує підприємству конкурентне положення на ринку та економічну ефективність діяльності підприємства в цілому. Саме повнота та гнучкість асортименту відповідно до потреб споживачів у корегуванні з часом забезпечує конкурентоспроможність торгового підприємства.

У роботі досліджено процес формування та розвитку сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. Визначено, що вивчення науково-методичних та прикладних аспектів розвитку сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств дозволить українським компаніям більш раціонально адаптуватися до умов нестабільного зовнішнього середовища та досягати встановлених цілей у власній торговельній системі.

Нами обґрунтовано, що асортиментна концепція торговельного підприємства – це стратегічний підхід до управління асортиментом товарів чи послуг, який спрямований на досягнення оптимального балансу між потребами споживачів і здатністю підприємства задовольняти ці потреби. Метою формування асортиментної концепції торговельного підприємства ТОВ «М'ЯСО-ІФ», яка полягає в досягненні оптимального і ефективного розподілу товарів у межах торгівельної мережі компанії з метою задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних бізнес-цілей.

Визначено основні завдання асортиментної концепції торговельних підприємств, які враховують: вивчення потреб і вимог цільової аудиторії;

оптимізацію асортименту продукції; забезпечення динамічності асортименту продукції; формування ефективності асортименту продукції. Нами встановлено, що формування раціональної асортиментної концепції торговельного підприємства ТОВ «М'ЯСО-ІФ» базується на кількох ключових принципах, які спрямовані на створення оптимального та ефективного асортименту товарів, серед яких виокремлено: клієнтоорієнтованість, динамічність, унікальність, ефективність.

Обґрунтовано, що трансформація сучасної асортиментної концепції є важливим фактором успіху підприємств торгівлі в новітніх мінливих умовах. У процесі дослідження структуровано основні етапи процесу розробки та реалізації асортиментної концепції торговельного підприємства. Представлено конкретні напрями використання цифрових технологій для формування ефективного асортименту продукції в межах розробленої асортиментної концепції.

У магістерській роботі розглядаються способи оптимізації асортименту продукції підприємства ТОВ «М'ЯСО-ІФ» з метою скорочення загальних витрат. За допомогою розглянутих способів підприємство може опрацювати різні стратегії підтримки або відновлення балансу свого продуктового портфеля.

Отже, сучасна економіка ринкових відносин потребує створення нової системи управління формуванням асортименту товарів торгових підприємств, які діють в умовах економічного коливання та мінливості смаків клієнтів, різноманітності конкурентів, рухливості цін, попиту, зміцнення ділової активності на ринку. Все це створює атмосферу потреби у розвитку товарного асортименту, передбачає необхідність ініціативи підприємств у пошуку неординарних творчих рішень виникаючих проблем. Стратегічні резерви підвищення ефективності управління формуванням товарного асортименту пов'язані з впровадженням нових форм торгівлі із застосуванням сучасних методів господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилєв В. В. Систематизація досліджень теорії та практики формування асортиментної політики. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2011. Вип. 1. С. 405–413.
2. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук. – Київ : Професіонал, 2004. – 288 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Маркетинг. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. І. Туган-Барановського, 2002. 562 с.
4. Бардаш М.С. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення / М.С. Бардаш, О.І. Хоменко // Ефективна економіка. – 2016. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288>.
5. Бичкова Л.А. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельних підприємств / Л.А. Бичкова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 4, № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_4/070-072.pdf.
6. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 294–297.
7. Войт Д.С. Стратегії вдосконалення асортиментної політики торгово- виробничих об'єднань. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/93219/52-Voight.pdf?sequence=1> (дата звернення 15.11.2020)
8. Василюх Н.В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства / Н.В. Василюх // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 19. – С. 960–965.
9. Виноградська А. М. Комерційна діяльність торговельного підприємства. Київ: КНТЕУ. 2005. С. 278.
10. Власова Н.О. Формування асортиментної політики підприємства

роздрібної торгівлі: монографія. Х.: ХДУХТ, 2009. 189 с.

11. Гаркавенко, С. С. (2007). Маркетинг [Текст]: підручник. Київ: Лібра. 300 с.
12. Гармідер Л. Д., Самай І. О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. Академічний огляд. 2016. № 1. С. 111–118.
13. Герасимова Л.М., Асмарян А.С. Асортимент товарів: сучасні проблеми управління URL: http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91123.doc.htm
14. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl....va.html>
15. Данілова Л. Л. Оптимізація асортиментної політики вітчизняних торговельних підприємств / Л. Л. Данілова // Вісник ДонДУЕТ. – 2001. – № 4(21). – С. 192-196.
16. Дворецький, М. Л., & Кулаковська, І. В. Порівняльний ABC-XYZ аналіз на базі різних факторів із використанням ієрархічних даних. Проблеми інформаційних технологій. 2016. 1. 200–209.
17. Дима О.О. Маркетингова товарна політика посередницького підприємства: монографія. – К.: КНЕУ, 2015. 431 с.
18. Діденко Є.О., Савельєв Д.С. Управління асортиментною політикою підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>
19. Думанська К. С., Ющенко О. І. Формування асортименту продукції на підприємствах різних напрямів спеціалізації. Вісник Хмельницького національного університету. 2013. № 2, т. 3. С. 138–141.
20. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів / [Мазаракі А. А. та ін.]. – К. : Хрещатик, 2005. – 800 с.
21. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібної торгівлі / Є.О. Єфімова // Траєкторія науки. Міжнародний електронний науковий журнал. – 2017. – № 7 (12)

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <file:///C:/Users/HP/Downloads/199-669-1-PB.pdf>.

22. Косач О.Ф, Пилипчук В. П., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг Електронний ресурс:https://pidru4niki.com/13560615/marketing/tovarna_politika_upravlinnya_asortimentom_pr_oduktsiyi_promislovih_pidpriyemstvah

23. Котлер. Ф. Армстронг Г. Основи маркетингу: Пер. з англ. Видавництво «Науковий Світ – Київ» рік видання 2022– 656 с.

24. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. Економіка та держава.2016. No2. С. 67-71.

25. Криковцева Н.О. Маркетингова товарна політика : підручник / Н.О.Криковцева, Л.Г.Саркісян, О.Ю.Біленький, Н.В.Кортельова ; за ред. Н.О.Криковцевої. К. : Знання, 2017. 86 с.

26. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку / Н.С.Кубишина // Економічний вісник НТТУ «КП». 2010. № 7. С. 171-178.

27. Кузенко Т.Б. Ринкові підходи та напрями формування асортиментного ряду. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія економічна. 2017. № 456. С. 215–217.

28. Кузнєцов П. В.,ПарфентенкоІ. А., Балагула Д. П. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості.2015. Вип. 49. С. 198-204.

29. Кузнєцов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 49. С. 198-204.

30. Кузьменко А.В., Киченко А.Р. Формування асортиментної політики торговельного підприємства // Матеріали XI Симпозіуму «Фінансова система України: актуальні питання, досягнення та можливості розвитку» (22

листопада 2018 р). С.300.

31. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства: підручник / А. А. Мазаракі ; під ред. Н. М. Ушакової. К. : Хрещатик, 1999. 800 с.

32. Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи / Т. С. Мазепа // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 45. – Т. 1. – С. 73-79.

33. Максютенко І.Є. Основні підходи щодо формування асортименту товарів / І.Є. Максютенко. – 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2022/08/tz_13-14_2710.pdf.

34. Малюк С. О. Оптимізація управління асортиментом продукції. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. 2014. № 6. С. 124–131.

35. Молнар О. С. Асортиментна політика торговельних підприємств у ринковій економіці України. Держава та регіони. 2008. № 3. С. 145–150

36. Наукові підходи та практичні аспекти оптимізації асортименту продуктів спеціального призначення / Г. Б. Рудавська, Є. В. Тищенко, Н. В. Притульська. – Київ : КНТЕУ, 2002. – 370 с.

37. Оптимізація та планування асортименту товарів в магазині Електронний ресурс: <https://planohero.com/uk/blog/product-assortment-in-chain-stores/>

38. Павлова М. Б. Сучасні методи оптимізації асортименту товарів на підприємстві. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : збірник матеріалів Х ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф. Харків, 2016. С. 69–70.

39. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент : [навч. посіб.] / Пелішенко В. П. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 200 с.

40. Перебийнос Р. В. Вплив етапів життєвого циклу товару на формування асортиментної політики підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2005. – Вип. 207. – Том 1. – С. 168-172.

41. Пилипчук В. П. Промисловий маркетинг / В. П. Пилипчук, О. Ф.

Оснач, Л. П. Коваленко ; Одеський держ. політехнічний ун-т. - Київ : Центр навчальної літератури, 2005. - 264 с.

42. Пшеслінський Д. М. Формування асортиментної політики в магазинах продовольчої торгівлі. Вісник КНТЕУ. Підприємництво. 2009. № 2. С. 72–80.

43. Репіч Т. А. АВС-аналіз як інструмент упорядкування асортименту. Наукові праці НУХТ. № 17, 2005. С. 292-294.

44. Сидоренко О.В. Товарознавчі складові ринкоз- навства. Київ: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2001. 90 с.

45.Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організацій / Смолін І. В. – К. : Київ. Нац. торг.- екон. ун-т, 2008. – 344 с.

46. Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства URL:http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963

47. Степанюк Н.С., Петриченко З.С. До питання формування асортиментної політики торговельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. №1. Т.1. С. 202-204.

48. Ткаченко О. П., Дериземля В. В. Управління асортиментною політикою торговельних підприємств. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2009. Вип. 1(2). С. 218–226.

49. Ткаченко Т. В. Формування асортиментної політики підприємства. Економіка і менеджмент культури. 2013. № 2. С. 60–64.

50. Товарознавство та комерційна діяльність : підручник / В.Л. Дикань, А.О. Каграманян, Н.Є. Каличева та ін. ; за ред. В.Л. Диканя. – Харків : УкрДУЗТ, 2018. – 362 с.

51. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка.2014. №1.URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>.

52. Хоптюк, А., КравчукЄ. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту торговельного підприємства.

Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 10. С. 84-90.

53. Чимирис О. Товарний асортимент та якість прибутків: взаємозв'язок та взаємозалежність / О. Чимирис // Торгівля і ринок України. – 2002. – Вип. 13. – Т. 2. – С. 186-192.

54. Чорна Т.М. Теоретичні основи товарознавства / Т.М. Чорна. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. – 598 с.

55. Шимко О. В. Дослідження споживачів як інструмент підвищення ефективності функціонування споживчого ринку. Бізнес Інформ. 2016. № 1. С. 321–326.

56. Ши́ра Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. Наукові записки [Української академії друкарства]. Серія : Економічні науки. 2016. № 1. С. 63-73. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec_2015_1_11.

57. Широков О.Є. Економічне обґрунтування шляхів вдосконалення асортиментної політики сучасного підприємства. Економіка України. 2018. № 11. С. 30–33.

58. Шумкова О. В. Глубока І. М. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства. Вісник СНАУ. 2010. № 5/1. С. 64-69.

59. Яцков Д.С. Товарна політика в розрізі продовольчих товарів. Вісник КНЕУ. Серія Економіка. 2017. № 3(10). С. 12–16.

60. ABM Cloud. Управління асортиментом товарів. Електронний ресурс: <https://abmcloud.com/uk/upravlinnya-asortimentom-tovariv/>.

61. ABM DD. ABC Аналіз: Як він працює? Електронний ресурс: <https://abmdd.com/uk/avs-analiz-yak-vin-pracyuye/>.

62. Berman, B., & Evans, J. R. (2018). Retail Management: A Strategic Approach.

63. Irtysheva I., Stehnei M., Gurina O. Financial mechanism of the socio-oriented economic development of the Black Sea region. Baltic Journal of Economic Studies. Vol. 4, No 4 (2018), p. 202-208. doi: 10.30525/2256-0742/2018-4-4-202-208

64. Stehnei M., Irtysheva I., Boiko Y. Modeling of strategic control system

in the context of sustainable development of enterprise. Problems and Perspectives in Management (open-access): journal. Sumy: LLC "CPC "Business Perspectives", 2017. Volume 15, Issue P. 212-223.

65. Stehnei M.I. Ecological component of sustainable development of rural territories in Ukraine. Актуальні проблеми економіки. Київ: ВНЗ «Національна академія управління», 2013. № 10. С. 171-177.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методичний інструментарій формування та реалізації асортиментної
політики підприємств роздрібно́ї торгівлі

Метод (методика)	Характеристика	Переваги	Недоліки	Сфера використання
1	2	3	4	5
1. Матриця БКГ (традиційна і модифікована)	Передбачає позиціонування товарів за критеріями «тем п зростання продажів – питома вага в загальному обсязі продажів»	Легкість у використанні, орієнтується лише на внутрішню інформацію, поєднує прийоми концентраційного, динамічного, матричного та кластерного аналізу	Рішення мають спиратися на минулий досвід без врахування можливих змін у потребах споживачів; обмеженість лише внутрішньої інформацією	Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг
2. Матриця Мак– Кінсі	Передбачає позиціонування товарів за критеріями «конкурентоспромо жність товару – привабливість товару для покупця»	Враховує інформацію щодо очікувань конкурентів і покупців; враховує стратегічні аспекти; поєднує прийоми бенчмаркінгового та матричного аналізу	Суб'єктивність, використання лише якісних оцінок, точність яких визначається правильністю вибору параметрів; відсутність логічного зв'язку між показниками моделі	Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг; формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг
3. Матриця «широта – глибина»	Передбачає позиціонування товарів за критеріями матриці «широта асортименту – глибина асортименту» в окремі сегменти	Дозволяє згрупувати асортиментну пропозицію підприємства за чітко визначеними сегментами і розробити стратегії розвитку товарних ліній в асортиментному портфелі з урахуванням різного рівня ризиків	Ігнорування ресурсів підприємства і його можливостей	Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг

4. Аналіз життєвого циклу товарів (ЖЦТ)	Передбачає позиціонування товарів за критеріями матриці «конкурентоспроможність товару – стадія ЖЦТ»	Поєднує кількісну і якісну інформацію, ґрунтується на багатопараметричному підході; враховує перспективи розвитку товарних ліній; поєднує прийоми бенчмаркінгового, динамічного та матричного аналізу	Суб'єктивність оцінок, відсутність взаємозв'язку з потребами споживачів	Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг
5. Методика побудови карти позиціонування товарної лінії за Ф. Котлером	Визначення профілю товарної лінії за обсягом продажів і загальною прибутковістю і прийняття рішення щодо доцільності змін у її довжині	Дозволяє прийняти рішення щодо наповнення товарних ліній залежно від їх внеску в прибутковість, є підґрунтям для розробки ринкової стратегії	Відсутність кількісних оцінок доцільності змін у глибині товарної лінії, ігнорування споживчих переваг	Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг
6. Матриця Shell	Передбачає позиціонування товарів за критеріями матриці «перспективи – конкурентоспроможність»	Поєднує кількісну і якісну інформацію, ґрунтується на багатопараметричному підході; враховує перспективи розвитку товарних ліній і має стратегічну спрямованість; поєднує прийоми бенчмаркінгового, динамічного та матричного аналізу	Суб'єктивність оцінок, важкість визначення й оцінки змінних, що повинні описувати критерії матриці; абстрагування від споживчих переваг і інтересів	Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг
7. Ринкові моделі (модель Розенберга, модель з ідеальною крапкою, моделі, засновані на «характеристичній» теорії споживчого попиту К.Ланкастера, моделі поведінки товарів на ринку)	Ґрунтуються на визначенні відповідності асортименту рівню попиту	Дозволяють здійснити сегментування ринку і максимально врахувати вимоги споживачів до певних характеристик товарів	Ігнорування ресурсів підприємства і його можливостей, розрив між етапом оцінки споживчих вимог і часом здійснення конкретних заходів	Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг

8. Математичні (оптимізаційні) моделі	Передбачають побудову багатофакторних регресійних моделей за умов певних жорстких або імовірнісних обмежень	Вимагають побудови однозначної цільової функції та використовуються на оперативному рівні управління асортиментом; дозволяють врахувати взаємозамінність ресурсів, необхідність скорочення витрат на формування асортименту	Ґрунтуються переважно на внутрішніх можливостях підприємства і ігнорують зміни у конкурентному оточенні, споживчих перевагах та інноваційний розвиток виробництва споживчих товарів	Формування асортиментної політики на основі кращого розподілу обмежених ресурсів
9. Метод ABC-XYZ-аналізу	Метод структурного аналізу, за результатами якого визначається рейтинг товарів в асортиментному портфелі за ступенем важливості в забезпеченні обсягів продажу та стабільності попиту	Дозволяє встановити доцільність включення товарів в асортимент з урахуванням реалізованого попиту і рівня витрат на його забезпечення; надає можливість точно визначити необхідні обсяги закупівель за різними товарними групами з урахуванням сезонності їх споживання	Не дозволяє врахувати альтернативні варіанти та товарні зв'язки різних груп	Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг
10. Методи портфельного аналізу	Передбачає формування асортиментного портфеля як цілеспрямованої сукупності товарів, яка за складом і структурою відповідає стратегії	Базуються на внутрішній інформації щодо обсягів реалізації, прибутковості товарних позицій, розміру оборотних коштів	Ігнорують зміни у конкурентному оточенні, споживчих перевагах та інших складових зовнішнього середовища	Формування асортиментної політики на основі кращого розподілу обмежених ресурсів
11. Метод рангового аналізу асортименту	Проведення рангового аналізу структури асортименту та оцінку ступеня її раціональності на основі коефіцієнту кореляції рангів рентабельності товарів і їх частки в загальному обсязі продажів	Дозволяє визначити ступінь взаємозв'язку між найбільш прибутковими товарами і товарами, що користуються більшим попитом	Ґрунтуються переважно на внутрішніх можливостях підприємства і ігнорують зміни у конкурентному оточенні; відсутність взаємозв'язку з потребами споживачів	Формування асортиментної політики на основі кращого розподілу обмежених ресурсів

12. Метод аналізу покриття витрат (операційного аналізу)	Передбачає визначення товарів, які вносять найбільш вагомий внесок у формування прибутку шляхом віднесення витрат на конкретні товарні позиції	Дозволяє встановити доцільність включення в асортимент товарів за критерієм прибутковості	Область застосування обмежується управлінським обліком, орієнтується тільки на внутрішні можливості підприємства	
13. Методика бальної оцінки параметрів товарів, представлених в асортименті	Метод аналізу рівня продажів за товарними групами, представленими в асортименті, на основі набору параметрів і їх вагових коефіцієнтів	Поєднує кількісну і якісну інформацію щодо характеристик товарів і товарних груп, надає комплексне уявлення про конкурентоспроможність асортименту, дозволяє виявити вплив окремих параметрів товару на рівень продажів	Суб'єктивність оцінок, відсутність взаємозв'язку з потребами споживачів	Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг; формування асортиментної політики на основі кращого розподілу обмежених ресурсів
14. Матриця «Маркон»	Передбачає групування товарів за обсягами маржинального доходу, валової маржі на одиницю товару та процентом валової маржі за системою двоїчних кодів	Одночасне використання всіх параметрів, що характеризують внутрішнє середовище	Ігнорування змін у конкурентному оточенні, споживчих перевагах та висока залежність від точності перенесення змінних витрат на конкретний товар	Формування асортиментної політики на основі кращого розподілу обмежених ресурсів
15. Матриця сумісних покупок	Передбачає вивчення зв'язків між окремими товарами, представленими в асортименті та оцінку їх інтенсивності	Дозволяє обґрунтувати рішення щодо доцільності зберігання товару в асортименті, якщо його продажі недостатньо ефективні	Застосування обмежується вивченням споживчих переваг; відсутність взаємозв'язку з ресурсами підприємства	Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг

Джерело: складено автором за [7, 17, 22]