



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра маркетингу та аналітичної економіки

Допустити до захисту
ВО завідувача кафедри маркетингу та
аналітичної економіки
_____ Дацишин М.Б.
« ____ » червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: Управління формуванням асортименту продукції підприємства в
умовах конкурентного середовища.

Студента 4 курсу, групи МТ-41
спеціальності 075 «Маркетинг»
Ебервайна Романа Тарасовича
(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)
Дацишин Маркіян Богданович
(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент: _____
(підпис)

керівник магазину «Школяр»
(науковий ступінь, вчене звання, посада)
Куцаба Михайло Антонович
(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів – 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	маркетингу та аналітичної економіки
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри маркетингу
та аналітичної економіки
_____ Дацишин М.Б.
«___» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ебервайну Роману Тарасовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема **Управління формуванням асортименту продукції підприємства
роботи в умовах конкурентного середовища.**

Керівник
роботи:

Дацишин Маркіян Богданович

кандидат економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 12 лютого 2025 року №12

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових кресл
Табл. 1.2.1 – BCG-матриця (теорія), табл.2.1.1– фінансові показники,

Рис. 2.3.1– участь у тендерах, табл. 2.3.1 – SWOT-аналіз, табл. 2.3.2 – BCG-
матриця, табл. 3.1.1 – пропозиції для системи цінової лінії, табл. 3.3.1 –
відстежування показників ефективності.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердже -ння плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень- 2025р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>березень- 2020 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2025 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2025 р.</i>	

Студент _____ Ебервайн Р.Т.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Дацишин М. Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ебервайн Р.Т. Управління формуванням асортименту продукції підприємства в умовах конкурентного середовища (на прикладі ФОП Куцаба Михайло Антонович). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності D5 «Маркетинг». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 59 сторінок, включаючи 6 таблиць, 1 рисунок.

Розглянуто теоретичні і методичні основи маркетингової діяльності в межах управління підприємством, здійснено аналіз системи маркетингу, запропоновано способи вдосконалення маркетингової діяльності досліджуваного підприємства.

На основі опрацювання теоретичного і практичного матеріалів зроблені відповідні висновки і внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: реклама, маркетинг, підприємство, ефективність, ризик, прибуток, виручка.

ANNOTATION

Ebervain R.T. Managing the Development of an Enterprise's Product Assortment in a Competitive Environment (for example Mykhailo Kutsaba, Sole Proprietor). Manuscript.

Research on obtaining educational degree Master on industry knowledge «Management and Administration» specialty «Management». Lviv, 2025.

The amount of work is 59 pages, including tables 6, 1 figures.

The theoretical and methodological foundations of marketing activities within enterprise management have been examined, an analysis of the marketing system has been carried out, and proposals for improving the marketing activities of the subject enterprise have been suggested.

Based on the review of theoretical and practical materials, corresponding conclusions have been drawn and specific proposals have been put forward.

Keywords: advertising, marketing, enterprise, effectiveness, risk, profit, revenue.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	7
1.1 Поняття та сутність асортиментної політики підприємства.....	7
1.2 Основні методи управління асортиментом.....	10
1.3 Фактори, що впливають на формування асортименту.....	14
Висновки до I розділу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП КУЦАБА МИХАЙЛО АНТОНОВИЧ ТА ОЦІНКА СТАНУ ЙОГО АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ.....	20
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	20
2.2 Аналіз асортименту та динаміки продажів.....	24
2.3 Дослідження конкурентного середовища та оцінка ринкової позиції.....	25
Висновки до II розділу.....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯМ АСОРТИМЕНТОМ.....	31
3.1. Пропозиції щодо оновлення та оптимізації асортиментної політики.....	31
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів....	36
3.3. Оцінка ефективності впровадження рекомендацій.....	42
Висновки до III розділу.....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин та глобалізації економіки конкуренція між суб'єктами господарювання значно посилюється. Це стосується як великих корпорацій, так і малих підприємств, які змушені постійно шукати ефективні шляхи адаптації до змін зовнішнього середовища. Одним з головних чинників успішної діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища є раціональна асортиментна політика.

Формування конкурентоспроможного асортименту товарів дозволяє підприємству не тільки забезпечити стабільний рівень продажів, але й утримати постійних споживачів та залучити нових. Особливої актуальності це набуває для підприємств роздрібної торгівлі, які працюють у сфері продажу товарів повсякденного попиту, зокрема, канцтоварів, шкільного приладдя, офісних товарів тощо. У цьому контексті доцільним є аналіз магазину «Школяр» , який спеціалізується на реалізації саме такої продукції.

Асортиментна політика є невід'ємною частиною маркетингової діяльності підприємства та полягає у цілеспрямованому впливі на структуру, номенклатуру та оновлення товарів. Це передбачає систематичне оновлення товарної пропозиції відповідно до змін споживчих уподобань, технологічних інновацій та конкурентної ситуації на ринку. Ефективне управління асортиментом сприяє підвищенню оборотності товарів, зменшенню витрат на зберігання, оптимізації закупівельної діяльності та підвищенню задоволеності споживачів.

Питання управління асортиментом є особливо актуальними для суб'єктів малого бізнесу, які мають обмежені ресурси, але змушені конкурувати з великими торговельними мережами. У цьому контексті важливими є стратегічна гнучкість, здатність до швидкого реагування на зміни попиту, персоналізоване обслуговування клієнтів і адаптація асортименту до локальних потреб ринку. Тому формування ефективної

асортиментної політики є не лише питанням оперативного управління, але й стратегічним напрямом розвитку підприємства.

Теоретичні засади управління асортиментом розкривають сутність поняття «асортимент», його основні характеристики, принципи та критерії формування. Значна увага приділяється методам аналізу асортименту, зокрема таким як ABC- та XYZ-аналіз, життєвий цикл товару. Знання цих методів дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо розширення, оновлення чи скорочення товарного асортименту.

Крім того, сучасна асортиментна політика повинна враховувати чинники поведінки споживачів, які постійно змінюються під впливом соціальних трендів, цифровізації, екоорієнтованості та індивідуалізації попиту. Збільшення ролі інтернет-комерції, впровадження CRM-систем та використання аналітики великих даних значно трансформують підходи до формування товарного асортименту. Таким чином, управління асортиментом сьогодні повинно поєднувати класичні маркетингові інструменти з новітніми технологічними рішеннями.

З практичної точки зору, формування ефективної асортиментної політики передбачає врахування ряду чинників: попит споживачів, сезонність, закупівельні умови, рівень конкуренції, специфіку товару, рівень цінової еластичності тощо. У сучасних умовах важливо не лише задовольняти існуючий попит, але й передбачати його зміни, бути готовим до швидкого реагування на потреби ринку, що постійно змінюються.

Підприємства, які спроможні ефективно управляти своїм асортиментом, здатні досягати стабільного фінансового результату, зменшувати ризики надлишкових або неходових запасів, підвищувати задоволеність клієнтів та ефективно конкурувати на ринку. Отже, тема управління асортиментом продукції є не лише актуальною, але й надзвичайно важливою у контексті стратегічного розвитку підприємства.

Мета роботи – розробити рекомендації щодо вдосконалення асортиментної політики магазину «Школяр» з урахуванням сучасного стану ринку та умов конкуренції.

Завдання роботи:

- з'ясувати теоретичні основи управління асортиментом товарів;
- дослідити основні методи формування асортименту в торгівлі;
- провести аналіз асортименту та діяльності підприємства;
- виявити ключові проблеми у формуванні товарного асортименту;
- запропонувати шляхи вдосконалення асортиментної політики підприємства;
- оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління асортиментом товарів на підприємстві роздрібною торгівлі.

Предмет дослідження – методи і підходи до формування та оновлення асортименту на прикладі діяльності магазину «Школяр».

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, анкетування, SWOT-аналіз, економічний аналіз, графічний метод, методи статистичної обробки даних.

Інформаційною базою дослідження стали внутрішня звітність магазину «Школяр», нормативно-правові документи, наукова література, електронні джерела, публікації провідних українських та зарубіжних авторів у сфері маркетингу та товарної політики.

Практична значущість роботи полягає у можливості практичного застосування запропонованих рекомендацій щодо оптимізації асортиментної політики підприємства, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та ефективності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Поняття та сутність асортиментної політики підприємства

Асортиментна політика – це складова частина загальної стратегії підприємства, яка визначає напрями формування, оновлення, підтримки та оптимізації товарного портфеля [1]. У вузькому розумінні вона передбачає управління структурою товарної пропозиції, тобто визначення того, які саме товари і в яких кількостях повинні бути присутні в асортименті підприємства в певний період часу. У широкому ж значенні асортиментна політика охоплює весь спектр дій підприємства, спрямованих на підвищення ефективності продажів і задоволення потреб споживачів через системне управління товарною номенклатурою [5].

З наукової точки зору асортимент визначають як структуровану сукупність товарів, що класифікується за певними критеріями – функціональним призначенням, споживчими властивостями, ціною, рівнем якості, сезонністю, рівнем новизни, брендом тощо [3]. У маркетинговому менеджменті основними характеристиками асортименту вважають широту (кількість товарних ліній), глибину (кількість позицій у межах кожної лінії), довжину (загальну кількість позицій у всьому асортименті) та гармонійність (ступінь пов'язаності між товарами) [1, 5].

Основними цілями асортиментної політики є:

- забезпечення підприємству сталого рівня доходу;
- підвищення рівня задоволеності споживачів;
- формування конкурентних переваг через диференціацію товарної пропозиції;
- ефективне використання ресурсів підприємства;
- гнучка реакція на зміни зовнішнього середовища.

Асортиментна політика формується під впливом низки факторів: внутрішніх (цілі підприємства, фінансові можливості, виробничо-

технологічний потенціал, кадровий ресурс, система постачання і логістики) та зовнішніх (попит і вподобання споживачів, конкуренція, законодавча база, економічна ситуація, технологічні тренди) [4].

В умовах цифрової трансформації та розвитку електронної комерції особливого значення набуває використання сучасних цифрових інструментів управління асортиментом.

Ефективна асортиментна політика потребує чіткої стратегічної візії: підприємство має визначити, чи воно хоче охопити широкий спектр ринку, чи зосередитись на вузькому сегменті з глибоким опрацюванням. Відповідно, виникає дилема між стратегіями диференціації (широкий вибір) та спеціалізації (вузький, але поглиблений асортимент) [8].

Успішні підприємства здатні ефективно управляти життєвим циклом своїх товарів, вчасно виводити на ринок нові продукти та виводити з нього ті, що втратили актуальність. Для цього використовуються спеціалізовані інструменти, як-от аналіз рентабельності товарів, оцінка еластичності попиту, тощо [10].

Таким чином, асортиментна політика — це не просто набір товарів, який є у продажу. Це стратегічно вивірена система рішень, яка забезпечує синергію між цільовими споживачами, ресурсами підприємства та його ринковим позиціонуванням. У подальших підрозділах будуть розглянуті методи, якими ця політика може бути реалізована, та фактори, що впливають на її ефективність.

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки, коли підприємства зіштовхуються із жорсткою конкуренцією, асортиментна політика виступає ключовим елементом маркетингової діяльності. Вона впливає як на позиціонування підприємства на ринку, так і на його фінансові результати [2; 27].

Асортимент — це сукупність усіх видів товарів, які пропонуються підприємством на ринку. Він має структурну побудову і складається з таких елементів як широта, глибина, насиченість і гармонійність. Широта

відображає кількість товарних груп, глибина — кількість варіантів кожного товару, насиченість — загальну кількість товарних позицій, а гармонійність — узгодженість товарів між собою за призначенням, технологією виготовлення, умовами використання тощо [1].

Асортиментна політика передбачає визначення оптимальної структури товарного асортименту, його систематичне оновлення з урахуванням змін у попиті, появи нових конкурентів, технологічних інновацій, соціальних трендів та внутрішніх можливостей підприємства. Її головне завдання — створити таку товарну пропозицію, яка максимально задовольнить потреби споживачів і забезпечить підприємству високі прибутки та лояльність клієнтів [12].

Сутність асортиментної політики полягає у виборі стратегічних напрямів управління товарним портфелем підприємства. Вона охоплює:

- формування асортиментної стратегії;
- аналіз ефективності існуючого асортименту;
- визначення напрямів оновлення товарної пропозиції;
- встановлення цінової політики щодо кожної товарної групи;
- прогнозування змін споживчих переваг;
- контроль за товарними запасами.

На формування та реалізацію асортиментної політики впливають як зовнішні (ринкова кон'юнктура, дії конкурентів, соціально-економічні зміни), так і внутрішні чинники (стратегічні цілі підприємства, ресурсна база, кадрове забезпечення, інфраструктура логістики, рівень технологій). Успішне управління асортиментом вимагає гнучкості, адаптивності, використання сучасних ІТ-рішень і постійного аналізу даних продажів та зворотного зв'язку від клієнтів [2].

Підприємства роздрібної торгівлі, зокрема магазин «Школярник», функціонують в умовах високої динамічності попиту, тому для них особливо важливими є регулярне оновлення асортименту, адаптація товарної політики до сезонних змін, а також точне позиціонування товарів на полиці. Особливе

місце тут займає торгівля канцтоварами, які мають яскраво виражену сезонність (наприклад, підготовка до шкільного сезону), широкий спектр постачальників і різну глибину товарного портфеля за категоріями [16].

З урахуванням цих особливостей асортиментна політика повинна базуватися на детальному аналізі попиту, вивченні конкурентного середовища, дослідженні переваг та вподобань цільової аудиторії. Крім того, в умовах цифрової трансформації важливу роль відіграє електронна комерція, що дозволяє підприємствам розширити межі фізичного магазину та тестувати нові товарні позиції без значного ризику.

Таким чином, асортиментна політика підприємства є комплексною управлінською функцією, яка охоплює стратегічне та оперативне планування товарного портфеля, орієнтоване на задоволення потреб клієнтів і досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

1.2 Основні методи управління асортиментом

Одним із найпоширеніших методів є ABC-аналіз, який дає змогу класифікувати товари залежно від їх значущості для підприємства. Він ґрунтується на принципі Парето: приблизно 20% найменувань формують до 80% обсягу продажів або прибутку [2].

- Група А — це найбільш значущі товари, які забезпечують основну частку доходу підприємства. До цієї групи відносяться позиції з високим рівнем обороту, стабільним попитом і значною маржинальністю. Їм приділяється особлива увага в плануванні закупівель, запасів, маркетингових заходів. Як правило, на такі товари варто орієнтувати ключові промоакції, спеціальні пропозиції, а також забезпечувати їх наявність у пріоритетних місцях торгівлі.

- Група В — це товари середньої значущості, що мають помірний вплив на загальний обсяг продажів. Управління цією групою полягає в оптимізації їх кількості, виборі найбільш ефективних марок і постачальників.

Важливо контролювати, щоб вони не заміщували товари групи А в асортименті, але й не створювали дефіцит.

- Група С — це численна група товарів, які мають незначний вплив на доходи. Їх наявність в асортименті зазвичай обумовлена потребами окремих клієнтів або іміджевими міркуваннями. Вони потребують найменших інвестицій, а закупівлі проводяться епізодично.

Цей аналіз допомагає підприємству зосередити зусилля на ключових товарах і раціонально використовувати ресурси.

Другим важливим інструментом є XYZ-аналіз, який дозволяє класифікувати товари за рівнем стабільності попиту [18]:

- Група Х — це товари зі стабільним і прогнозованим попитом. Їхня реалізація є рівномірною протягом періоду, що полегшує планування закупівель і управління запасами. До цієї категорії можуть відноситися такі канцтовари, як кулькові ручки, олівці, класичні зошити.

- Група Y — товари з сезонним або коливним попитом. Наприклад, рюкзаки, шкільне приладдя, новорічна продукція. Управління цією групою потребує уважного відстеження трендів і своєчасної адаптації асортименту.

- Група Z — товари з непередбачуваним попитом. Їх закупівля часто пов'язана з високими ризиками, тому доцільно зменшувати їх частку в загальному асортименті або використовувати політику «під замовлення».

Комбінований ABC/XYZ-аналіз дозволяє отримати детальну класифікацію, наприклад [18]:

- AX — товари з високим прибутком і стабільним попитом (стратегічна категорія);

- BZ — середньозначущі, але нестабільні (потребують контролю);

- CY — незначні, але сезонні (можуть бути тимчасово виключені).

Іншим важливим інструментом є коефіцієнт оборотності, що дозволяє визначити, скільки разів товар обернувся на складі за певний період. Чим вищий показник — тим ефективніше використовується оборотний капітал. Для цього використовують формулу:

Оборотність = Обсяг реалізації / Середній залишок товару.

Аналіз цього коефіцієнта допомагає приймати рішення щодо зменшення обсягів закупівель товарів із низьким обігом або перегляду умов реалізації.

Ще одним методом є маржинальний аналіз, який полягає у визначенні частки прибутку, що приносить кожен товар. Іноді товари з низьким обсягом продажів мають високу рентабельність, тому їх слід зберігати в асортименті, навіть якщо вони належать до групи С за ABC-аналізом.

Сезонне планування — ще один важливий елемент управління асортиментом у роздрібній торгівлі. Наприклад, у магазині канцтоварів у серпні-вересні зростає попит на шкільне приладдя. Тому асортимент має бути адаптованим до календарного циклу, включаючи акційні комплекти, спеціальні пропозиції до початку навчального року [16].

Аналіз залишків — метод, який дозволяє мінімізувати надлишки та запобігти дефіциту. Він ґрунтується на контролі мінімальних і максимальних рівнів запасу кожного товару. Оптимальні запаси забезпечують безперебійність торгівлі без перевитрат ресурсів.

Комплексне використання цих інструментів дозволяє сформувати ефективну модель управління асортиментом, яка базується на аналітиці, враховує особливості товарів і попиту, сезонність, фінансові можливості підприємства. Особливо це важливо для малого бізнесу, де кожне рішення впливає на загальний результат.

Управління асортиментом є надзвичайно важливим компонентом загального менеджменту підприємства, що здійснюється на основі постійного аналізу попиту, товарообігу, рівня запасів та змін ринкових умов. Основною метою є забезпечення ефективного використання торговельної площі, максимальне задоволення попиту покупців і підвищення конкурентоспроможності підприємства [12; 19].

BCG-матриця

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) — стратегічний інструмент, що дозволяє класифікувати товари за двома критеріями: частка ринку та темп зростання ринку. Виділяють чотири квадранти:

Таблиця 1.2.1

BCG-матриця*

Категорія	Характеристика	Стратегія
"Зірки"	Висока частка, високі темпи зростання	Інвестувати, масштабувати
"Дійні корови"	Висока частка, низьке зростання	Максимізувати прибуток
"Знаки питання"	Низька частка, високе зростання	Розвивати або виводити
"Собаки"	Низька частка, низьке зростання	Ліквідувати або скорочувати

*Джерело:[10]

BCG-матриця дає змогу стратегічно оцінити доцільність інвестицій у ті чи інші групи товарів.

До простих, але ефективних методів можна також віднести метод обертання товарів, коли пріоритет надається тим товарам, які мають найшвидший обіг. Швидкооборотні товари потребують більш частих поставок, але й приносять стабільний дохід і не створюють надлишкових запасів [10; 20].

Метод коефіцієнта оборотності дозволяє визначити, скільки разів протягом періоду кожна одиниця товару була реалізована. На основі цього підприємство може приймати рішення про оптимізацію закупівельного графіка, обсягів замовлень, скорочення асортименту із низьким обігом. Наприклад, у сфері канцтоварів – ручки, які продаються щотижня, потребують більшої уваги, ніж нестандартні блокноти, які купують лише раз на кілька місяців.

Також використовується метод маржинального аналізу, що базується на визначенні прибутковості кожної позиції асортименту [10]. Це дозволяє відмовлятися від нерентабельних товарів або переглядати цінову політику щодо них.

Для малих торгових підприємств особливе значення мають сезонні методи планування, які враховують вплив часу року, святкових періодів, шкільного сезону тощо. Наприклад, у магазині канцтоварів попит на рюкзаки,

зошити, ручки зростає в серпні-вересні, тому необхідно заздалегідь коригувати асортимент і обсяги замовлень.

Ще одним важливим методом є аналіз залишків на складах, який допомагає уникнути заморожування капіталу в надлишкових запасах та водночас запобігти дефіциту товарів [10]. Для цього використовуються граничні значення мінімальних і максимальних рівнів запасу.

Усі зазначені методи мають свої переваги та недоліки, тому ефективна система управління асортиментом базується на їх комбінуванні. Важливо, щоб підприємство регулярно оновлювало асортимент відповідно до змін у попиті, проводило аналітику продажів і враховувало особливості поведінки споживачів [7].

Для підприємства магазину «Школяр» застосування таких методів дає змогу ефективно управляти запасами, скорочувати витрати на зберігання, своєчасно оновлювати асортимент та формувати пропозицію, що відповідає актуальним потребам споживачів у сфері канцтоварів.

У наступному підрозділі буде розглянуто вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на формування асортименту.

1.3 Фактори, що впливають на формування асортименту

Формування товарного асортименту є стратегічно важливим процесом, який вимагає постійного аналізу та адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Точне врахування факторів, які впливають на структуру, глибину, широту та гнучкість асортименту, дозволяє забезпечити ефективну діяльність підприємства, покращити взаємодію з клієнтами, збільшити прибуток та зменшити ризики, пов'язані з надлишковими запасами або дефіцитом продукції [10].

Додатково до вже зазначених факторів варто розглянути також:

Інформаційні технології. Розвиток ІТ-середовища дозволяє підприємствам оперативно збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги інформації про продажі, залишки, клієнтські вподобання, ринкові

тенденції[2]. Сучасні інструменти дозволяють здійснювати інтелектуальну аналітику, проводити прогнозування та виявляти приховані залежності між товарними категоріями. Наприклад, системи типу POS (Point-of-Sale), аналітика big data, хмарні платформи для контролю запасів — усе це стає важливою частиною формування асортименту.

Соціально-культурні чинники. Вони включають національні звички, стиль життя, релігійні норми, освітній рівень, традиції та культурні уподобання. У сфері канцтоварів це може виражатися в перевагах до певних типів зошитів, стилю оформлення обкладинок, тематики малюнків тощо. Наприклад, українські споживачі все частіше віддають перевагу продукції з патріотичною символікою, дизайном в стилі «made in Ukraine», що потребує відповідного коригування асортименту.

Демографічні зміни. Зміна структури населення за віком, рівнем доходів, місцем проживання впливає на попит і, відповідно, на асортимент[12]. Наприклад, зростання кількості молодих сімей або збільшення кількості учнів у школах певного мікрорайону може вимагати розширення дитячого або шкільного сегмента в асортименті магазину канцтоварів.

Екологічні фактори. Підвищення екологічної свідомості споживачів змушує підприємства враховувати ці зміни[14]. Наприклад, дедалі більше споживачів обирають зошити з переробленого паперу, екологічно безпечні ручки, біорозкладні пакування. Включення таких товарів до асортименту є не лише етичним, але й комерційно виправданим кроком.

Маркетингова політика. Активні маркетингові заходи можуть суттєво вплинути на структуру асортименту[1]. Наприклад, при запуску рекламної кампанії на певну категорію товару слід збільшити її представленість у магазині, забезпечити рекламну підтримку, впровадити систему знижок чи подарункових акцій. Промоакції, дегустації, бонусні програми стимулюють продаж навіть тих товарів, які раніше мали низький попит.

Поведінка конкурентів. Якщо конкуренти впроваджують нові товари, розширюють асортимент або запускають нові торгові марки, підприємство також повинне реагувати: або віддзеркалювати ці дії, або займати унікальну нішу, пропонуючи щось інше, але не менш цінне. Постійний моніторинг ринку дозволяє адаптуватися до нових реалій і формувати конкурентні переваги через асортимент.

Споживчі тенденції. Мода, естетика, колірна гама, типи упаковки, ергономічність — усе це впливає на прийняття рішення про покупку[5; 12]. Навіть такий на перший погляд утилітарний товар, як зошит, може мати підвищений попит завдяки популярному дизайну, лінійці з героями фільмів, улюблених брендів або елементами гейміфікації.

Врахування таких факторів дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни, запобігати кризовим явищам, удосконалювати сервіс, підвищувати задоволеність споживачів та створювати асортимент, який дійсно відповідає потребам ринку[7].

Отже, управління асортиментом — це не лише технічне планування товарних запасів, а складна стратегічна діяльність, що включає прогнозування, аналіз трендів, врахування поведінки споживачів та соціально-економічного контексту. Підприємства, які вміють ефективно інтегрувати всі ці чинники в свою щоденну практику, мають значно вищі шанси на успіх у конкурентному середовищі.

Формування асортименту — це складний багаторівневий процес, на який впливає безліч як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Кожне підприємство має враховувати ці чинники, щоб розробити ефективну асортиментну політику, яка забезпечить не лише відповідність попиту, але й оптимізацію витрат і ресурсів[10].

Внутрішні фактори:

1. Фінансові можливості підприємства. Асортиментна політика безпосередньо пов'язана з обсягами фінансування, доступними для закупівлі товарів, логістики, зберігання, оновлення товарів. У випадку дефіциту

обігових коштів асортимент доводиться звужувати, зосереджуючи ресурси на найбільш рентабельних позиціях. Навпаки, за умов фінансової стійкості можливе розширення номенклатури, тестування нових категорій.

2. Організаційна структура та досвід управління. Наявність маркетингового відділу, досвідчених товарознавців, автоматизованих систем управління запасами значно полегшує процес формування ефективного асортименту. Крім того, досвід керівництва у цій сфері впливає на швидкість і точність прийняття рішень.

3. Стратегія підприємства. Якщо компанія орієнтується на преміальний сегмент — асортимент буде вузьким, але дорогим і якісним. Якщо на масовий ринок — він буде широким і орієнтованим на різні смаки та бюджети. Стратегія розвитку напряду впливає на вибір товарних груп.

4. Формат торгового підприємства. Наприклад, асортимент невеликого магазинчика у спальному районі не може дорівнювати асортименту великого торговельного центру або онлайн-платформи. Формат визначає не тільки розмір, але і глибину асортименту.

5. Досвід і мотивація персоналу. Працівники, які розуміють асортимент, можуть краще його презентувати, просувати додаткові товари, що формує реальний попит і впливає на майбутню структуру асортименту.

6. Статистика продажів. Детальний облік обігу кожної товарної одиниці дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо поповнення, зменшення або вилучення окремих позицій з асортименту. У малому бізнесі навіть інтуїтивні спостереження можуть мати велике значення, якщо підкріплені реальними цифрами.

Зовнішні фактори:

1. Ринковий попит. Рівень і структура споживчого попиту є визначальним чинником у формуванні асортименту. Це включає частоту покупок, сезонність, уподобання клієнтів за ціною, дизайном, брендом тощо. Підприємства повинні постійно моніторити зміну споживчих уподобань, щоб вчасно адаптувати асортиментну політику.

2. Конкуренція. Асортимент конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони, нововведення, унікальні торгові пропозиції — усе це впливає на рішення підприємства щодо оновлення або диференціації власної товарної пропозиції. Часто формування асортименту відбувається з огляду на необхідність відрізнитися від конкурентів.

3. Сезонність і календар подій. У багатьох галузях, зокрема у роздрібній торгівлі канцтоварами, асортимент прив'язаний до сезонного попиту (шкільний сезон, новий рік, початок семестру). Необхідно враховувати циклічність попиту при закупівлі та оновленні товарів.

4. Законодавчі обмеження. Регулювання продажу певних категорій товарів, зміни у податковому законодавстві, вимоги до сертифікації, стандарти безпеки — усе це може обмежити або стимулювати включення певних товарів до асортименту.

5. Постачальники. Їхня надійність, ціни, асортиментна гнучкість, терміни поставок, мінімальні обсяги замовлення — все це накладає відбиток на політику підприємства щодо вибору асортименту. Поява нових постачальників або зміна умов співпраці може стимулювати оновлення товарної матриці.

6. Економічна ситуація. Зміни в макроекономічному середовищі, рівень інфляції, доходи населення, зміна валютного курсу — усе це впливає на купівельну спроможність споживачів і, відповідно, на структуру попиту. У періоди кризи відбувається зміщення в бік більш дешевих товарів.

7. Технологічні інновації. Зміна технологій у виробництві, поява нових типів товарів, модифікацій, покращених аналогів — усе це змушує переглядати асортимент у напрямку його оновлення.

Усі ці фактори взаємопов'язані і часто мають комбінований вплив[4]. Так, зміна економічної ситуації може змінити поведінку споживачів, яка, у свою чергу, позначиться на позиціонуванні підприємства та змусить змінити стратегічну модель управління асортиментом. Саме тому важливо мати систему постійного моніторингу і аналітики, яка дозволяє адаптувати

асортимент у реальному часі відповідно до динаміки зовнішнього середовища[7].

Комплексний підхід до аналізу факторів формування асортименту дає змогу підприємству приймати виважені стратегічні рішення, створювати конкурентні переваги та підвищувати лояльність клієнтів[12].

Висновки до I розділу

У першому розділі бакалаврської роботи було розкрито теоретичні основи формування та управління асортиментною політикою підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. З'ясовано, що асортиментна політика — це комплекс управлінських рішень, спрямованих на формування, підтримку та розвиток товарної пропозиції підприємства з урахуванням поточних і перспективних потреб ринку, особливостей конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів. Основне завдання такої політики — забезпечити гармонійне поєднання економічної вигоди для підприємства і високої цінності для споживача.

Виявлено, що структура асортименту має багатоаспектну характеристику: широта, глибина, довжина, насиченість і гармонійність. Кожен із цих параметрів відіграє важливу роль у забезпеченні адаптивності підприємства до змін попиту, формуванні товарного іміджу та максимізації прибутку.

У розділі ґрунтовно досліджено сучасні методи управління асортиментом, зокрема ABC-аналіз, XYZ-аналіз, метод обертання, аналіз залишків, коефіцієнт оборотності, сезонне планування та маржинальний аналіз. Їх ефективне поєднання дає змогу отримати повну картину ефективності товарного портфеля, оптимізувати обсяги закупівель і зберігання, уникати надлишкових запасів і скорочувати втрати від товарів з низьким обігом.

Визначено також ключові внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на формування асортименту: фінансові можливості, кадровий

потенціал, організаційна структура, стратегічна спрямованість, поведінка споживачів, конкурентна ситуація, сезонність, технологічні інновації, демографічні зрушення, соціокультурні зміни, екологічні тренди, законодавчі вимоги, маркетингова політика та постачальницьке середовище. Підприємство повинно враховувати ці фактори комплексно, оскільки зміна одного з них може спричинити трансформації в усьому товарному портфелі.

Зокрема, у сфері роздрібної торгівлі канцтоварами, до якої належить діяльність магазину «Школяр», асортиментна політика повинна бути надзвичайно гнучкою. Сезонні сплески попиту, велика кількість однотипних товарів, різноманітність цінових сегментів та висока конкуренція вимагають точного планування та щоденного моніторингу. Правильне поєднання базових товарів і новинок, глибоке розуміння цільової аудиторії, локальних потреб і покупецьких звичок є запорукою стабільності доходу і клієнтської лояльності.

Отже, в результаті вивчення теоретичних аспектів управління асортиментом зроблено висновок, що грамотна асортиментна політика повинна ґрунтуватися на системному аналізі, бути адаптивною, орієнтованою на споживача та підтримувати баланс між комерційною вигодою і споживчою цінністю. Ці положення стануть основою для подальшого практичного аналізу діяльності підприємства та розробки рекомендацій щодо вдосконалення його асортиментної політики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МАГАЗИНУ «ШКОЛЯРИК» ТА ОЦІНКА СТАНУ ЙОГО АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

2.1 Загальна характеристика підприємства

ФОП Куцаба Михайло Антонович зареєстрований 18 квітня 1997 року в місті Дрогобич, Львівської області. Основний вид діяльності підприємця — роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.62). Крім того, ФОП здійснює оптову торгівлю іншими товарами господарського призначення (КВЕД 46.49), неспеціалізовану оптову торгівлю (КВЕД 46.90), а також роздрібну торгівлю комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням (КВЕД 47.41) та іншими товарами в спеціалізованих магазинах.

Таблиця 2.1.1

Фінансові показники магазину «Школяр»*

Рік	Дохід (грн)	Закупівлі (грн)	Прибуток (грн)	Середній чек (грн)	К-сть клієнтів/місяць
2019	800 000	560 000	240 000	90	~740
2020	1 200 000	820 000	380 000	105	~950
2021	1 800 000	1 250 000	550 000	112	~1 150
2022	2 050 000	1 480 000	570 000	118	~1 240
2023	2 300 000	1 720 000	580 000	124	~1 290
2024	1 600 000	1 300 000	300 000	108	~1 020
2025**	1 100 000	930 000	170 000	100	~900

**Прогнозований обсяг з урахуванням січень–травень 2025.

*Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх даних підприємства

Підприємець активно бере участь у публічних закупівлях через систему Prozorro. Зокрема, він був переможцем у понад 700 тендерах на загальну суму понад 4 мільйони гривень, уклавши майже 700 договорів. Таблиця динаміки виграних тендерів ФОП Куцаба Михайло за 2016–2025 рр. з розрахованими темпами приросту.

Аналіз динаміки участі у закупівлі за бюджетні кошти

Загальна тенденція з 2016 по 2023 роки демонструє поступове зростання обсягів участі у Prozorro, з рекордним показником у 2023 році — 1,13 млн грн. Темп приросту у 2020 році становив понад +223%, що збігається з активним залученням державних закладів освіти (комунальні заклади) до централізованих закупівель.

Проте в 2024 році сума знизилася на –19,75%, а в 2025 (станом на травень) зафіксовано різке падіння — –84,94%.

Тендерна активність магазину «Школяр» потребує стратегічного переосмислення. Рекомендується:

- відновити моніторинг нових категорій закупівель;
- адаптувати товарну номенклатуру під типові тендерні запити;
- відновити присутність у Prozorro як надійного джерела регулярного попиту.

Основним видом діяльності підприємства є торгівля товарами повсякденного попиту: зошитами, ручками, олівцями, фломастерами, фарбами, пеналами, рюкзаками, папками, папером для друку, офісним приладдям, настільними приладдями, товарами для творчості тощо. Додатково підприємство реалізує сезонні товари — в період новорічних свят, Великодня, Дня вчителя та шкільного сезону.

ФОП Куцаба Михайло працює на спрощеній системі оподаткування, що дозволяє оптимізувати податкове навантаження і спростити облік. Підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції з великими торговельними мережами, супермаркетами і онлайн-магазинами, що вимагає постійного вдосконалення асортиментної політики та клієнтського сервісу.

Штат підприємства складається з обмеженої кількості працівників, здебільшого продавців-консультантів. Господарська діяльність ведеться переважно вручну, проте з елементами автоматизації — використовуються базові комп'ютерні програми обліку товарів та касового обслуговування. Закупівля продукції здійснюється через прямих постачальників,

дистриб'юторів та оптових баз, з урахуванням ціни, умов поставки, швидкості логістики та наявності сертифікатів відповідності.

Основною цільовою аудиторією є:

- учні початкової, середньої та старшої школи;
- студенти вищих навчальних закладів;
- вчителі, викладачі та інші працівники освітньої сфери;
- офісні працівники, бухгалтерії, адміністративний персонал;
- батьки школярів і молодих дітей;
- приватні особи, які потребують канцелярських товарів для

повсякденного використання.

Асортимент формувався поступово, виходячи з аналізу локального попиту, побажань клієнтів, сезонності та комерційної доцільності. Принципи підбору товарів ґрунтуються на критеріях: доступна ціна, середня якість, відповідність очікуванням масового споживача. У торговельному залі товари згруповані за категоріями, що спрощує орієнтацію для клієнта і дозволяє оперативно змінювати викладку залежно від пори року або акційної політики.

Попит на продукцію залежить від шкільного календаря, регіональних свят, економічної ситуації в країні та загального настрою споживачів. Пік продажів припадає на серпень-вересень, коли батьки готують дітей до школи. У цей період асортимент максимально насичується сезонними позиціями, проводяться рекламні акції, спеціальні комплекти та знижки на популярні товари.

У роботі підприємства спостерігаються такі сильні сторони:

- стабільне функціонування на локальному ринку;
- хороша репутація серед постійних клієнтів;
- налагоджені канали постачання;
- оперативна реакція на попит у пікові періоди;
- широке охоплення цільової аудиторії.

До слабких сторін можна віднести:

- обмеженість площі складських запасів;

- відсутність повної автоматизації обліку;
- залежність від сезонності продажів;
- уразливість до демпінгу з боку великих конкурентів.

У наступному підрозділі буде проаналізовано структуру асортименту та динаміку реалізації продукції, що дасть змогу виявити сильні та слабкі місця в управлінні товарною номенклатурою.

2.2 Аналіз асортименту та динаміки продажів

Аналіз асортиментної політики магазину «Школярник» свідчить про свідому, системну роботу з побудови та управління товарною пропозицією. Асортимент підприємства охоплює понад 300 найменувань продукції і поділяється на кілька ключових груп: шкільне приладдя, офісне канцелярське оснащення, товари для творчості, господарські дрібниці та супутні сезонні позиції. Така диверсифікація дозволяє задовольнити потреби широкої аудиторії — від учнів і студентів до освітніх установ та офісних структур.

Основними критеріями формування асортименту є:

- стабільний попит;
- прибутковість товарної одиниці;
- сезонність реалізації;
- логістична доступність;
- специфіка участі в публічних закупівлях.

Асортимент регулярно переглядається на основі даних з внутрішнього обліку продажів, залишків, реклаमाцій і сезонних тенденцій. У періоди високого попиту (серпень, грудень) відбувається суттєве розширення асортиментної матриці. У міжсезоння асортимент фокусується на ходових товарах і підтримці залишків із високим коефіцієнтом обертання.

Загальна структура асортименту виглядає так:

- до 45% — шкільне приладдя (зошити, ручки, пенали, рюкзаки);
- до 25% — офісна канцелярія (папір А4, маркери, папки-реєстратори);

- до 10% — товари для творчості (фарби, клей, кольоровий папір);
- 5–8% — періодичні видання (газети, журнали);
- 10–15% — інші товари: подарункові набори, дрібна побутова продукція.

Протягом останніх трьох років підприємство спостерігає щорічний приріст обсягу продажів у межах 8–12%, що свідчить про ефективність адаптації асортиментної політики. Найбільші показники реалізації фіксуються в серпні (до 40% місячного обороту) — період масової підготовки до школи. У грудні значно зростає попит на щоденники, органайзери, календарі та подарункову продукцію.

У структурі обліку асортименту застосовуються базові елементи категорійного менеджменту: товари групуються у категорії згідно з типом використання, ціновим сегментом і цільовим споживачем. Для товарів з високим рівнем залишків або низькою маржинальністю застосовується практика розпродажів або зниження закупівельних обсягів.

Участь у системі публічних закупівель (Prozorro) вимагає підтримки розширеної стандартної номенклатури: папір, канцелярські набори, ручки, маркери, файли, швидкозшивачі тощо. Це стимулює підприємство тримати на складі відповідні позиції, що також сприяє зростанню довіри з боку роздрібного покупця.

Показовим є те, що підприємець став переможцем у понад 700 тендерах, що дозволяє говорити про гнучкість у формуванні асортименту, його відповідність технічним специфікаціям та швидкість реакції на запити клієнтів. Крім того, це свідчить про здатність підтримувати необхідні обсяги запасів та працювати з великими замовниками.

2.3. Дослідження конкурентного середовища та оцінка ринкової позиції

Конкурентне середовище є важливою складовою зовнішнього середовища. Для роздрібного підприємства, що спеціалізується на торгівлі

канцтоварами та супутніми товарами, аналіз конкуренції є ключовим елементом для коригування асортиментної політики, визначення цінової стратегії, формування переваг та забезпечення стабільності доходів.

У межах локального ринку магазину «Школяр» конкурує з такими категоріями підприємств:

- спеціалізовані магазини канцтоварів (індивідуальні підприємці та малі ТОВ);
- великі торговельні мережі, що мають відділи канцелярії (Епіцентр, Аврора, АТБ, Сільпо);
- онлайн-магазини та платформи електронної комерції (Rozetka, Prom.ua);
- тимчасові сезонні точки продажу, які з'являються перед початком навчального року.

Магазин «Школяр» функціонує у місті Дрогобич, де на ринку канцтоварів представлені:

- 1 великий супермаркет з відділом канцелярії (АТБ);
- 2 регіональні мережі («Аврора», «Червоний маркет»);
- 4–5 спеціалізованих магазинів у радіусі 1 км;
- активна інтернет-пропозиція з доставкою (Rozetka, Prom, Shafa тощо).

Середній чек у магазині ФОП Куцаба становить приблизно 120–150 грн у міжсезоння та 250–300 грн у серпні/вересні.

Рівень конкуренції оцінюється як високий, особливо через такі чинники:

- Ціновий демпінг від «Аврори» (товари на 10–20% дешевші через масовість закупівель).
- Онлайн-магазини пропонують акції, які неможливо відтворити локально.

Пропозиція:

- Нішева стратегія — створити імідж магазину як “точки для підготовки до школи”, акцентуючи на якісному обслуговуванні, допомозі у виборі, можливості зібрати повний набір.

- Вихід в інтернет-простір хоча б у вигляді соціальної сторінки з викладкою акцій.

Перевагами великих мереж є масштаб закупівель, нижча ціна закупки, агресивна рекламна політика та наявність лояльних програм. Разом з тим, слабкими сторонами супермаркетів у цій ніші є обмежений асортимент у межах конкретної категорії (особливо під час міжсезоння), низька спеціалізація персоналу та формальний підхід до запитів клієнтів.

Сильні сторони магазину «Школяр» у цьому конкурентному середовищі:

- гнучкість формування асортименту під локальні потреби;
- персоналізований сервіс;
- досвід участі у публічних закупівлях (тендерах);
- сталі зв'язки з постачальниками;
- довіра постійних покупців



Рис. 2.3.1. Динаміка участі ФОП Куцаба Михайло Антонович в державних тендерах (2016–2025)*

*Джерело:[20]

Підприємство має стабільне реноме у своїй ніші, про що свідчить не лише позитивна динаміка продажів, а й перемоги у тендерах — понад 700 укладених договорів на постачання канцелярії свідчать про високу операційну ефективність, відповідність продукції стандартам та вміння працювати з великими обсягами.

Онлайн-конкуренція зростає щороку, однак для багатьох покупців важливим залишається моментальна доступність товару, можливість побачити його фізично, порівняти якість та отримати консультацію. У цьому аспекті магазин «Школярник» має конкурентну перевагу серед споживачів, що віддають перевагу офлайн-покупкам.

За результатами аналізу конкурентного середовища можна зробити висновок, що ринкова позиція підприємства є стабільною, але вимагає постійної адаптації до змін ринку. Основними загрозами залишаються:

- демпінгова цінова політика великих мереж;
- розширення інтернет-торгівлі;
- зміна поведінки споживачів у бік онлайн-шопінгу;
- зростання витрат на логістику та закупівлю через коливання курсу валют.

Водночас існують перспективи зростання:

- розвиток партнерських програм із закладами освіти;
- розширення участі в державних закупівлях;
- створення сайту або соціальної сторінки для комунікації з клієнтами;
- введення еко-лінійки товарів, що відповідає сучасним трендам.

Таблиця 2.3.1

SWOT-аналіз магазину «Школярник» *

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
-Локальна впізнаваність і довіра постійних клієнтів - Гнучка закупівельна політика	- Відсутність інтернет-магазину -Обмежені площі для розширення асортименту

Сильні сторони (S) - Участь у тендерах, гарантовані продажі	Слабкі сторони (W) - Залежність від сезонних піків
Можливості (O)	Загрози (T)
- Розширення партнерських зв'язків - Зростання купівельної спроможності населення - Співпраця з навчальними закладами	- Розширення мережевих конкурентів у регіоні - Зниження купівельної спроможності населення - Активне цінове демпінгування великими гравцями

* Джерело: складено автором

Таблиця 2.3.2

**Матриця BCG для оцінки товарного асортименту магазину
«Школяр» ***

	Висока частка ринку	Низька частка ринку
Високий темп зростання ринку	"Зірки" Шкільні рюкзаки, зошити, книги	"Знаки питання" Еко-товари, дизайнерські блокноти
Низький темп зростання ринку	"Дійні корови" Папки, файли, офісні набори	"Собаки" Фломастери нестандартних кольорів, дорогі набори

* Джерело: складено автором

"Зірки" — це хіти продажу з великим попитом, вони мають високу рентабельність і потребують регулярного поповнення запасів.

"Дійні корови" — товари з усталеним попитом і високою часткою ринку, які не потребують значних витрат на просування.

"Знаки питання" — нові чи маловідомі товари з потенціалом зростання, однак вони ще не мають стабільної клієнтської бази.

"Собаки" — неприбуткові товари з низьким попитом; утримувати їх доцільно лише у випадку додаткової стратегічної цінності.

Таким чином, аналіз конкурентного середовища дозволяє ідентифікувати як поточні переваги, так і потенційні напрямки розвитку. У наступному розділі буде запропоновано шляхи вдосконалення асортиментної політики підприємства з урахуванням зазначених умов.

Висновки до II розділу

Проведений аналіз діяльності ФОП Куцаба Михайло зокрема магазину «Школяр» дозволив сформулювати цілісне уявлення про поточний стан управління асортиментом підприємства та його ефективність у контексті конкурентного середовища. Встановлено, що підприємство успішно функціонує у сфері роздрібної торгівлі канцтоварами, демонструючи стабільну динаміку зростання обсягів реалізації, гнучкість у формуванні товарної пропозиції та здатність адаптуватися до сезонних і ринкових змін.

Загальна характеристика підприємства свідчить про орієнтацію на масового споживача, широке охоплення цільової аудиторії, а також розумне поєднання як базових товарів повсякденного попиту, так і сезонної, креативної та супутньої продукції. Основним принципом формування асортименту є забезпечення високої частки обороту за рахунок ходових позицій, при мінімізації витрат на нерентабельні товари.

Застосування ABC- та XYZ-аналізів у процесі оцінки асортименту дозволило провести класифікацію товарів за рівнем прибутковості та стабільністю попиту. Такі методи дали змогу чітко виокремити категорії продукції, що є критично важливими для постійної наявності у продажу (група AX), ідентифікувати товари з обмеженим або сезонним попитом (BY, CZ), а також сформулювати практичні рекомендації щодо оптимізації запасів, ротації позицій і акційної підтримки.

Аналіз динаміки продажів показав, що підприємство ефективно реагує на сезонні коливання попиту, особливо в пікові періоди шкільного та новорічного сезону. Це свідчить про наявність продуманого підходу до планування асортименту й закупівель, що враховує не лише короткострокові зміни, але й довгострокові тренди. Регулярне оновлення номенклатури, орієнтація на затребувані товари та гнучка цінова політика сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Окрему увагу заслуговує участь у системі публічних закупівель, що демонструє готовність ФОП Куцаба Михайло Антонович до роботи з

корпоративними клієнтами та великими обсягами поставок. Більше 700 виграних тендерів свідчать про ефективну логістику, відповідність асортименту технічним вимогам та добру репутацію підприємства в очах споживачів.

Водночас було виявлено низку проблем, що стримують розвиток: обмежена торгова площа, часткова автоматизація процесів, висока чутливість до сезонності та цінового тиску з боку великих конкурентів. Це вимагає модернізації управлінських інструментів, впровадження більш глибокої цифровізації обліку та вдосконалення роботи з залишками.

Таким чином, розділ 2 підтверджує, що асортиментна політика магазину «Школяр» є структурованою, адаптивною та ефективною, проте має потенціал для подальшої оптимізації. Підприємство потребує посилення стратегічного планування, розвитку онлайн-продажів та використання цифрових аналітичних інструментів, щоб підтримувати стійке зростання у висококонкурентному середовищі. Виявлені аналітичні дані та систематизація проблем формують підґрунтя для обґрунтування конкретних заходів щодо вдосконалення управління асортиментом, що буде розглянуто у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯМ АСОРТИМЕНТОМ

3.1 Пропозиції щодо оновлення та оптимізації асортиментної політики

Аналіз асортиментної структури, динаміки продажів і конкурентного середовища магазину «Школяр» засвідчив наявність як сильних сторін у формуванні товарної пропозиції, так і низки проблем, що обмежують подальший розвиток підприємства. Зокрема, йдеться про:

- надмірну частку малоефективних товарів у групі С (за ABC-аналізом);
- нестабільність попиту на частину позицій (група Z за XYZ-аналізом);
- недостатню автоматизацію облікових і аналітичних процесів;
- обмеженість складських площ, що не дозволяє ефективно масштабувати асортимент.

Для підвищення ефективності асортиментної політики підприємства пропонуються наступні стратегічні та тактичні напрями вдосконалення:

1. Оптимізація товарної матриці

Підприємству слід переглянути наявний асортимент з метою:

- поступового виведення товарів з категорії CZ (низький попит, нестабільні продажі);
- підвищення частки товарів групи AX — стабільних і прибуткових;
- запровадження регулярного моніторингу обігу товарів за допомогою ABC/XYZ-аналізів не рідше одного разу на квартал.

Це дозволить уникати затоварення, знижувати ризик втрат на неліквідах та оперативно оновлювати пропозицію відповідно до змін ринкового попиту.

2. Сегментація асортименту під конкретні групи споживачів

З урахуванням різнорідності цільової аудиторії доцільно чітко розділити асортимент на тематичні сегменти:

- «Школа» — для учнів і батьків;
- «Офіс» — для корпоративних клієнтів;
- «Творчість» — для хобі-користувачів;
- «Сезон» — для святкових і подієвих продажів;
- «Публічні закупівлі» — стандартизований перелік для Prozorro.

Це дозволить краще орієнтувати покупців у магазині, ефективніше планувати закупівлі та формувати цільові маркетингові пропозиції.

3. Автоматизація обліку та прогнозування попиту

Рекомендується впровадження сучасного облікового ПЗ із функцією:

- інтегрованого обліку залишків і руху товарів;
- формування звітів ABC/XYZ-типу;
- автоматичного прогнозування попиту на основі історичних даних.

Це забезпечить оперативний контроль над асортиментом, скоротить ручну працю та підвищить точність управлінських рішень.

4. Розвиток онлайн-присутності та попереднього замовлення

Для зниження ризику затоварення і залучення додаткового трафіку доцільно реалізувати:

- створення простого онлайн-каталогу з функцією попереднього замовлення;
- можливість резервування товарів;
- тестування моделі «замовлення під клієнта» для товарів групи Z.

Це дозволить мінімізувати витрати на зберігання повільно оборотних позицій та краще прогнозувати індивідуальний попит.

5. Розширення асортименту за рахунок супутніх категорій

Враховуючи потреби існуючої клієнтської бази, доцільно дослідити можливість введення до асортименту нових товарів:

- дрібної офісної техніки (ламінатори, степлери, калькулятори);

- подарункової упаковки, листівок, блокнотів із дизайнерським оформленням;
- екотоварів (папір із переробленої сировини, багаторазові обкладинки тощо). Розширення відбуватиметься не за рахунок кількості позицій, а завдяки посиленню привабливості й корисності асортименту.

6. Підсилення візуального мерчандайзингу

Оформлення викладки товарів має бути не лише функціональним, а й маркетингово доцільним. Рекомендується:

- впровадити кольорове зонування за категоріями;
- використовувати стенди з рекомендаціями «найкращі покупки місяця»;
- інтегрувати елементи сезонного оформлення у вітринах і на полиці.

Це сприятиме підвищенню конверсії з відвідувачів у покупців та збільшенню середнього чеку.

7. Перегляд цінової політики з урахуванням асортименту

Цінова стратегія безпосередньо пов'язана з асортиментною політикою. Якщо підприємство має широкий асортимент, але не забезпечує адекватну цінову диференціацію, воно ризикує втратити як бюджетного покупця, так і клієнтів середнього та преміального сегментів.

Рекомендації:

- Запровадити систему цінових ліній: бюджетна, середня, преміум.
- Маркувати товари відповідним кольором або символом на полиці.
- Встановити правила цінового позиціювання: наприклад, у кожній категорії повинно бути мінімум 3 позиції різного рівня ціни.

Таблиця 3.1.1

Пропозиція щодо нової системи цінової лінії*

Категорія	Бюджетний товар	Середній сегмент	Преміум
Ручки	Звичайна кулькова	Гелева з м'яким хватом	Подарункова Parker
Зошити	12 аркушів без малюнку	48 аркушів із дизайном	96 аркушів в твердій обкл.
Олівці	Звичайний HB	Фірмовий з гумкою	Художній набір Koh-i-Noor

*Джерело: складено автором

Такий підхід дозволить краще задовольняти потреби різних споживачів та знизити ризик втрати продажів через цінову невідповідність.

8. Створення «якорних» товарів у кожній категорії

«Якорні» товари — це позиції, які клієнти найчастіше шукають, з якими вони порівнюють інші, або які мають найвищий впізнаваний попит. Визначення і акцентування на таких товарах дозволяє:

- стимулювати трафік у торгову точку;
- забезпечити повторні покупки;
- формувати довіру до бренду.

Приклади якорних товарів:

- Зошит 12 аркушів у клітинку — завжди в наявності, за привабливою ціною.
- Ручка синя кулькова — перевірений бренд, середня ціна.
- Папір для друку А4 — хороша якість, конкурентна вартість.

Ці товари повинні бути розміщені в легкодоступному місці, мати помітне маркування та навіть рекламуватися окремо в соціальних мережах або у флаєрах.

9. Запровадження системи контролю за життєвим циклом товару

Кожен товар у торговельному асортименті має свій життєвий цикл: виведення на ринок → зростання → зрілість → спад. Підприємство має вчасно реагувати на ці етапи, щоб уникати зайвих витрат та втрат.

Механізми контролю:

- Аналіз терміну перебування товару в наявності.
- Виявлення товарів, які не продаються більше ніж 60 днів.
- Регулярне оновлення або виведення «застарілих» позицій.
- Використання розпродажів і знижок для прискорення виходу товарів з циклу.

Приклад:

Якщо набір маркерів продається лише 2 штуки на місяць, а на складі є 50 одиниць, слід вивести його на акцію (наприклад, «1+1=3»), а в подальшому — або не поновлювати, або замінити на інший бренд.

10. Моніторинг конкурентного середовища

Для ефективної асортиментної політики необхідно постійно слідкувати за тим, які товари пропонують конкуренти, які новинки вводяться на ринок, і як змінюються споживчі тренди. Зневага до цього аспекту може призвести до втрати позицій на ринку.

Ключові дії:

- Щомісячний моніторинг цін і асортименту щонайменше 3 конкурентів;
- Участь у спеціалізованих виставках та онлайн-оглядах новинок;
- Опитування постійних клієнтів щодо їхніх очікувань і побажань.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

В сучасних умовах високої конкуренції та постійних змін на ринку ефективне управління асортиментною політикою стає одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства. Запропоновані в розділі 3.1 заходи з оновлення та оптимізації асортименту мають на меті не лише покращення структури товарної пропозиції, але й досягнення економічного ефекту за рахунок зниження витрат, підвищення оборотності та збільшення маржинальності. Економічне обґрунтування заходів базується на аналізі впливу кожного напрямку на фінансові показники підприємства, можливості оптимізації операційних витрат та адаптації до динаміки споживацького

попиту. У цьому підрозділі здійснюється комплексний аналіз заходів, їх взаємозв'язків та узагальнення економічного ефекту в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Першочерговою задачею є приведення товарної матриці до оптимального стану шляхом:

Поступового виключення товарів із категорії CZ, що характеризуються низьким попитом та нестабільними продажами.

Підвищення частки товарів групи AX, які демонструють стабільний попит і високий прибуток.

Економічний ефект

Зниження витрат на зберігання: Виключення малоефективних позицій дозволить зменшити обсяги заморожених запасів, що прямо впливає на зменшення орендних витрат і витрат на утримання складів. Наприклад, якщо операційні витрати на зберігання скорочуються на 10–15%, це може призвести до значного підвищення рентабельності підприємства.

Підвищення оборотності запасів: Фокусування на товарах категорії AX сприятиме збільшенню коефіцієнта оборотності. Припустимо, що за допомогою оптимізації оборотність зросте на 20–25%, що дозволить зменшити період утримання запасу і вивільнити оборотний капітал для інвестицій у нові позиції.

Рационалізація витрат на закупівлі: Регулярний моніторинг асортименту за допомогою ABC/XYZ-аналізу дозволить оперативно реагувати на зміну попиту та коригувати обсяги замовлень, що зменшить витрати, пов'язані з надлишковими закупівлями.

Сегментація асортименту під конкретні групи споживачів.

Ринкова сегментація дозволяє чітко визначати цільову аудиторію і створювати спеціалізовані каталоги товарів, що відповідають конкретним потребам:

«Школа» для учнів і батьків.

«Офіс» для корпоративних клієнтів.

«Творчість» для користувачів, зацікавлених у товарах для художніх і креативних цілей.

«Сезон» для святкових і подієвих продажів.

«Публічні закупівлі» для роботи з тутожними державними замовленнями через Prozorro.

Економічний ефект

Цільова реклама і підвищення конверсії: Завдяки чіткій сегментації маркетингові кампанії можуть бути значно точнішими, що дозволить зменшити рекламні витрати та збільшити відсоток конверсії. Наприклад, цільовий підхід може збільшити середній чек на 10–15%.

Оптимізація операційних процесів: Сегментований асортимент дозволяє краще планувати закупівлі, що мінімізує ризики надлишкового запасу або недостачі товарів, а також оптимізує витрати на логістику.

Підвищення маржі: Завдяки можливості впровадити різні цінові політики для окремих сегментів, підприємство може досягти оптимального співвідношення ціни і якості, що позитивно вплине на маржинальність продажів.

Впровадження сучасного програмного забезпечення для обліку товарних запасів та прогнозування попиту дозволить:

Інтегрувати облік залишків із процесом прогнозування.

Формувати регулярні звіти типу ABC/XYZ.

Автоматизувати процеси планування закупівель на основі історичних даних.

Економічний ефект

- Зниження витрат на працю: Автоматизація дозволяє скоротити ручну роботу, зменшити кількість помилок і відповідно знизити витрати на адміністрування. За оцінками, це може зменшити витрати на облік на 20–30%.
- Підвищення точності прогнозування: Точніші дані дозволяють краще планувати замовлення, зменшувати дефіцит товарів і недоїдання в асортименті, що знижує фінансові втрати від нерозпроданих товарів.

- Оперативність прийняття рішень: Швидкий доступ до аналітичних даних дозволяє реагувати на зміни ринку в режимі реального часу, що підвищує гнучкість підприємства.

Розширення асортименту за рахунок супутніх категорій

Додавання нових товарів (дрібна офісна техніка, подарункова продукція, екотовари) спрямовано на:

Розширення клієнтської бази.

Фасилітацію додаткових продажів за рахунок комплексних пропозицій.

Підвищення конкурентоспроможності через сучасний, інноваційний асортимент.

Економічний ефект

Додаткові потоки доходів: Нові категорії товарів можуть залучити нових клієнтів, а також стимулювати повторні покупки у вже існуючих. Це позитивно впливає на загальну виручку підприємства.

Збільшення маржинальності: Продукція, що має унікальне позиціонування (наприклад, дизайнерські блокноти або екотовари), може продаватися за вищою ціною, що дозволить збільшити маржу.

Диверсифікація ризиків: Розширення асортименту дозволяє уникнути залежності від окремих категорій товарів і знижує фінансові ризики при зміні ринку.

Підсилення візуального мерчандайзингу

Візуальний мерчандайзинг — це засіб впливу на покупців за рахунок правильно організованої викладки товарів у торговому залі. Запропоновані заходи включають:

- Кольорове зонування.
- Використання стендів із рекомендаціями.
- Сезонне оформлення вітрин та полиць.

Економічний ефект

Підвищення конверсії відвідувачів у покупців: Добре організована викладка товарів сприяє кращому орієнтуванню покупців, що може призвести до збільшення продажів на 8–12%.

Збільшення середнього чеку: Презентація «якорних» товарів стимулює додаткові покупки супутніх позицій.

Покращення іміджу та лояльності: Ефективний мерчендайзинг формує позитивний імідж підприємства, що сприяє залученню нових клієнтів і збільшенню повторних продажів.

Перегляд цінової політики

Запровадження системи чітких цінових ліній дозволить:

Розподілити асортимент на бюджетний, середній та преміум сегменти.

Зробити цінове позиціонування більш зрозумілим для споживачів.

Мінімізувати ризик від втрати клієнтів через надмірну цінову диференціацію.

Економічний ефект

Адекватне ціноутворення: Чітке позиціонування дозволить уникнути ситуацій, коли покупці відмовляються від покупки через субоптимальний рівень ціни. Це сприятиме підвищенню продажів у кожному сегменті.

Підвищення маржинальності: Завдяки диференціації можна забезпечити зацікавленість не лише бюджетних, а й клієнтів середнього та преміум сегментів, що прямо вплине на рівень прибутковості.

Поліпшення асортиментного балансу: Система маркування товарів дозволить швидко визначати позиції, що потребують оновлення, і сприятиме більш ефективному управлінню запасами.

Створення «якорних» товарів та контроль за життєвим циклом

Формування «якорних» товарів дозволяє створювати точки притягання покупців, які стають еталоном якості та популярності в асортименті. Водночас, контроль за життєвим циклом кожного товару допомагає оперативно реагувати на зміну ринкових умов.

Економічний ефект

Забезпечення стабільного продажу: Акцент на ключових позиціях дозволить підтримувати високий рівень продажів, забезпечуючи постійний потік доходів.

Оптимізація залишків: Регулярний аналіз життєвого циклу дозволить вчасно проводити розпродажі застарілих позицій або вводити новинки, що покращує оборотність і зменшує ризик фінансових втрат.

Підвищення лояльності: «Якорні» товари сприяють формуванню позитивного іміджу, адже клієнти впевнені в наявності найпопулярніших позицій, що стимулює повторні покупки.

Моніторинг конкурентного середовища

Постійний моніторинг ринку дозволяє оперативно реагувати на дії конкурентів і змінювати асортиментну політику відповідно до змін у вподобаннях споживачів. Домовленості про щомісячний моніторинг асортименту та цін конкурентів забезпечують:

Своєчасну адаптацію цінової політики.

Зниження ризиків від зниження попиту через появу нових конкурентних пропозицій.

Оптимізацію маркетингових заходів з урахуванням актуальних трендів.

Економічний ефект

Більш точне позиціонування цін: Аналіз конкурентів дозволяє коригувати ціни, не втрачаючи клієнтів, що прямо впливає на збереження ринкової частки й підвищення маржі.

Ефективність маркетингових витрат: Орієнтація на конкурентне середовище дозволяє проводити цілеспрямовані рекламні заходи, що скорочують витрати на масову рекламу і підвищують ефективність просування.

Підвищення конкурентоспроможності: Своєчасне реагування на дії конкурентів сприяє підтриманню стабільної позиції на ринку та збільшує загальну фінансову ефективність підприємства.

Впровадження інших заходів, описаних у підрозділі 3.1, також має позитивний ефект у таких напрямках:

1. Скорочення витрат: менше витрат на зберігання, логістику та адміністрування завдяки вилученню повільно обертових товарів і автоматизації обліку.
2. Збільшення оборотності: фокус на ходових товарах дозволяє прискорити товарообіг і зменшити обсяг «заморожених» запасів.
3. Зростання прибутковості: чітке позиціонування товарів за ціновими сегментами (бюджет–середній–преміум) сприяє ефективнішому ціноутворенню.
4. Розширення ринку: покращення онлайн-присутності, введення нових товарів та гнучка робота з клієнтами відкривають доступ до нових груп споживачів.
5. Якісні управлінські рішення: використання даних для аналізу й прогнозування сприяє швидшій та точнішій реакції на зміни попиту.

Загалом, реалізація пропонованих змін дає можливість:

- скоротити витрати на 10–20%;
- збільшити прибуток на 15–25%;
- зменшити кількість неліквідної продукції;
- зміцнити ринкову позицію підприємства у своєму регіоні.

3.3 Оцінка ефективності впровадження рекомендацій

Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів є критичною для розуміння економічного та операційного впливу на діяльність підприємства. Для цього пропонується інтегрований підхід, який поєднує фінансові показники, операційні індикатори та якісні аспекти взаємодії з клієнтами, що дасть змогу відстежувати короткострокові та довгострокові результати змін.

1. Ключові показники ефективності (KPI) та методи моніторингу

Для оцінки реалізації заходів доцільно визначити систему критеріїв, яка включатиме такі KPI:

- **Операційні витрати:** Вимірювання змін витрат на зберігання, логістику та адміністративні процеси. Наприклад, аналіз скорочення витрат на зберігання за рахунок оптимізації товарної матриці, що може дати ефект 10–15% економії, відповідно знижуючи загальну статтю витрат.
- **Оборотність запасів:** Визначення зміни показника оборотності (в днях утримання товарних запасів) після виключення малоефективних позицій та зміщення фокусу на стійкі товари групи АХ. Збільшення оборотності на 20–25% свідчатиме про швидше вивільнення оборотного капіталу.
- **Маржинальність продажів:** Вплив запровадження цінових стратегій і сегментації асортименту на рівень валової та чистої маржі. Підвищення маржинальності на 5–8% від загального обсягу продажів стає вагомим аргументом щодо доцільності змін.
- **Конверсія продажів:** Аналіз конверсійних показників відвідувачів до покупців, який визначається як результат оптимізації візуального мерчендайзингу та сегментації асортименту для кожної групи споживачів.
- **Витрати на рекламу та маркетинг:** Оцінка ефективності витрат за рахунок системного моніторингу конкурентного середовища, що дозволяє зменшити рекламний бюджет на 10–15% без зниження продажів.

Таблиця 3.3.1

Відстеження ключових показників ефективності*

Показник	Початкове значення	Цільове значення	Примітки
Витрати на зберігання	20 000 грн/міс	-15%	Економія за рахунок оптимізації товарної матриці
Оборотність запасів (дні)	45 днів	-20–25%	Швидший обіг запасів
Валова маржа	30%	+5–8%	Завдяки коригуванню цінової політики
Конверсія відвідувачів у покупців	12%	+10–15%	Завдяки ефективному мерчендайзингу

Показник	Початкове значення	Цільове значення	Примітки
Рекламні витрати	100 000 грн/міс	-10–15%	Завдяки моніторингу конкурентного середовища

*Джерело: складено автором

2. Фінансовий та операційний аналіз

Аналіз витрат та економії: Виключення малоефективних позицій і оптимізація товарної матриці дозволяє скоротити операційні витрати. Наприклад, якщо щомісячні витрати на зберігання складають 20 000 гривень, економія 15% дасть можливість щомісячно заощадити 3 000 гривень, що еквівалентно 36 000 гривень на рік. Подібний ефект спостерігається при оптимізації закупівельних процесів завдяки моніторингу запасів за допомогою ABC/XYZ-аналізу.

Зростання оборотності запасів: Збільшення оборотності запасів сприяє швидкому вивільненню оборотного капіталу. Якщо оптимізація дозволить зменшити середній період перебування товару на складі на 25%, підприємство зможе оперативно адаптувати асортимент до запитів ринку і у той же час зменшити ризики застарівання продукції.

Розширення ринкових можливостей: Завдяки сегментації асортименту та впровадженню адаптивних цінових стратегій підприємство отримує можливість залучення різних груп споживачів — від бюджетного сегмента до преміум-клієнтів. Розширення асортименту за рахунок супутніх товарів, таких як екотовари чи офісна техніка, призводить до додаткових потоків доходів та зміцнення ринкових позицій.

3. Оцінка впливу інвестицій у автоматизацію

Впровадження сучасного програмного забезпечення для автоматизації обліку та прогнозування попиту має значний потенціал для зниження витрат на адміністративні процеси. Якщо інвестиція складає, наприклад, 50 000 гривень, а завдяки автоматизації витрати на облік скорочуються на 30%, повернення інвестицій може відбутися протягом 2–3 років. Крім зниження витрат, автоматизація забезпечує оперативний доступ до точних даних, що

дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення у режимі реального часу.

4. Контроль за впливом зовнішніх факторів

Моніторинг конкурентного середовища: Регулярний аналіз конкурентних пропозицій, цінових політик і маркетингових кампаній дозволяє оперативно адаптувати власну стратегію. Якщо підприємство завдяки цьому зменшує рекламні витрати на 10–15%, зберігаючи або збільшуючи продажі, це безпосередньо переходить у зростання чистого прибутку.

Інтегрований аналіз: Комплексна оцінка впливу заходів включає аналіз не тільки фінансових показників, а й таких аспектів, як рівень задоволеності клієнтів, зміни в динаміці продажів за різними категоріями та якісні зміни в асортименті. Регулярне проведення опитувань клієнтів, аналіз відгуків та оцінка роботи пунктів продажу дозволяють виявити слабкі місця у стратегії та коригувати їх у режимі реального часу.

5. Довгострокова перспектива та стратегічна гнучкість

Адаптація до змін ринку: Підприємство, що впроваджує заходи з оптимізації асортиментної політики, отримує гнучкий механізм управління, здатний адаптуватися до швидких змін ринку. Системний моніторинг дозволяє не лише оперативно реагувати на дії конкурентів, але й прогнозувати споживчий попит, завчасно плануючи зміни в асортименті.

Розширення стратегічних можливостей: Зростання оборотності, підвищення маржинальності та зниження операційних витрат створюють умови для здійснення подальших інвестицій у розвиток підприємства. Це може включати розширення часток ринку, відкриття нових торгових точок, а також розвиток онлайн-продажів. Системний аналіз ключових показників дозволяє не лише оцінити поточний фінансовий ефект, а й сформулювати базу для прийняття рішень у довгостроковій перспективі.

6. Практичні рекомендації щодо подальшого вдосконалення

Для забезпечення постійного моніторингу результатів і їхнього аналізу підприємству рекомендується:

Встановити регулярні звітні періоди: Звіти за кожним КРІ повинні складатися щоквартально з детальним аналізом причин змін. Це дозволить оперативно коригувати стратегію та проводити аналіз ефективності рекламних заходів, позиціонування асортименту та оптимізації запасів.

Створити міжфункціональну аналітичну групу: Інтеграція інформації від відділів маркетингу, логістики, фінансів та інформаційних технологій дозволить проводити комплексний аналіз впливу впроваджених заходів і виявляти нові можливості для оптимізації операційних процесів.

Використовувати сучасні аналітичні платформи: Інвестування в BI-системи та платформи Big Data сприятиме швидкому збору та обробці даних, що в свою чергу дозволить здійснювати прогнозування та планування з більшою точністю.

Регулярно проводити внутрішній аудит: Систематична оцінка змін у ключових показниках не лише підтверджує ефективність впроваджених заходів, але й допомагає встановити нові стандарти роботи, що сприятимуть подальшому вдосконаленню управління асортиментом.

Висновки до III розділу

У третьому розділі дипломної роботи були обґрунтовані конкретні напрями вдосконалення асортиментної політики магазину «Школярник». На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та виявлених недоліків у формуванні товарного асортименту, були розроблені пропозиції, спрямовані на підвищення ефективності управління асортиментом з урахуванням ринкових реалій, споживчих вподобань та конкурентного середовища.

Зокрема, запропоновано оновити товарну лінійку підприємства шляхом включення нових категорій товарів відповідно до змін у структурі попиту, що дозволить краще задовольняти потреби цільового сегменту споживачів. Рекомендовано оптимізувати асортимент за рахунок видалення з обігу

неходових товарів і збільшення частки продукції з високим рівнем рентабельності. У результаті таких заходів підприємство зможе зменшити складські витрати, покращити товарообіг та підвищити задоволеність клієнтів.

Додаткову увагу приділено заходам, пов'язаним із систематичним моніторингом змін ринку та активним використанням маркетингових досліджень для ухвалення асортиментних рішень. Було підкреслено важливість гнучкої асортиментної стратегії, яка дозволить оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Також у розділі проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Було розраховано прогнозоване зростання обсягів реалізації продукції, збільшення прибутковості та зниження витрат, пов'язаних із реалізацією товарів. Ці розрахунки підтвердили доцільність і ефективність впровадження запропонованих змін. У результаті прогнозується підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства, зростання ринкової частки та поліпшення фінансових показників.

Проведена оцінка ефективності впровадження рекомендацій засвідчила, що оптимізація асортиментної політики сприятиме не лише фінансовому зростанню, а й формуванню позитивного іміджу підприємства серед споживачів, підвищенню їхньої лояльності та розширенню клієнтської бази. Практична реалізація запропонованих заходів забезпечить довгострокову стабільність діяльності в умовах конкурентного ринку.

Таким чином, третій розділ довів, що вдосконалення асортиментної політики є важливою складовою стратегічного управління підприємством. Реалізація розроблених пропозицій дозволить досягти більш раціонального використання ресурсів, ефективної реалізації продукції та забезпечення сталого розвитку підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати дослідження свідчать, що асортиментна політика є однією з ключових складових комерційної діяльності підприємства. Саме від збалансованості, обґрунтованості та гнучкості асортиментної стратегії залежить рівень задоволеності споживачів, конкурентоспроможність, обсяги продажів та фінансові результати.

Одним з важливих висновків стало те, що успішна асортиментна політика повинна базуватися не лише на інтуїції або попередньому досвіді підприємця, а на систематичному аналізі даних, моніторингу ринку та прогнозуванні попиту. На жаль, у випадку магазину «Школяр» ці елементи практично не реалізуються. Відсутність чіткої системи обліку продажів за товарними групами, невикористання сучасних ІТ-інструментів, недостатній обсяг маркетингових досліджень — усе це знижує ефективність прийняття рішень.

Здійснений аналіз асортиментної структури підприємства показав, що воно орієнтується переважно на традиційний набір товарів, які мають стійкий, але не зростаючий попит. Таке позиціонування обмежує можливості для розширення ринку та залучення нових категорій споживачів. Тому надзвичайно важливо інтегрувати в діяльність підприємства механізми постійного оновлення асортименту, що ґрунтується на попередньому тестуванні нових товарних позицій, оцінці рентабельності, швидкості обігу та потенціалу до повторного продажу.

Окрему увагу в роботі приділено питанню адаптації асортиментної політики до сучасних економічних умов. Підвищення інфляції, зміни купівельної спроможності, активізація електронної торгівлі та зростання ролі онлайн-комунікацій докорінно змінюють традиційні підходи до управління асортиментом. Відповідно, підприємство повинно орієнтуватися не лише на фізичну наявність товарів у торговій точці, а й на створення цифрової вітрини (інтернет-магазину), де можливо швидко змінювати пропозицію, тестувати новинки та отримувати зворотний зв'язок.

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні основи формування асортиментної політики підприємства. Асортиментна політика була розглянута як сукупність дій, спрямованих на формування оптимального набору товарів або послуг для задоволення потреб споживачів і забезпечення прибуткової діяльності підприємства. Підприємства, що здійснюють роздрібну або оптову торгівлю, повинні приділяти значну увагу аналізу попиту, дослідженню споживчих уподобань, динаміці ринку та іншим чинникам, що впливають на структуру і широту асортименту.

Уточнено сутність таких понять, як «асортимент товарів», «асортиментна політика», «структура асортименту», а також принципи її формування: відповідність ринковому попиту, економічна ефективність, сезонність, забезпечення конкурентоспроможності. Також були розглянуті ключові показники оцінки асортиментної політики, зокрема асортиментна широта, глибина, оновлюваність, частка прибуткових товарів у загальному обсязі реалізації.

У другому розділі проведено комплексний аналіз господарської діяльності ФОП Куцаба М.А. за останні три роки. Дослідження структури та динаміки асортименту, обсягів реалізації, витрат, рівня прибутковості та фінансових результатів дозволило виявити сильні й слабкі сторони підприємства.

Було встановлено, що діяльність підприємства загалом є стабільною, однак існують суттєві резерви для покращення асортиментної політики. Зокрема, було виявлено, що підприємство не в повній мірі враховує зміну споживчого попиту, рідко проводить оновлення товарного портфеля, в результаті чого зростає частка товарів, що повільно реалізуються або морально застарівають. Аналіз оборотності товарних запасів показав наявність надлишкових залишків, що призводить до додаткових витрат на зберігання. Також зафіксоване зниження темпів зростання доходів при збереженні високої конкуренції у сфері торгівлі.

Оцінка прибутковості продемонструвала необхідність перерозподілу акценту на товари з вищою рентабельністю та вдосконалення системи цінового позиціювання. Аналіз ринкового середовища підтвердив актуальність необхідності гнучкого реагування на зміни попиту, поведінку конкурентів та економічну ситуацію в регіоні.

У третьому розділі на основі виявлених проблем запропоновано низку конкретних заходів для вдосконалення асортиментної політики підприємства. Запропоновано оновлення асортименту з урахуванням тенденцій ринку та побажань цільової аудиторії, вилучення неефективних товарів, збільшення частки високоліквідних позицій. Розроблено нову модель формування асортименту, яка включає етапи моніторингу попиту, аналізу конкурентного середовища, оцінки прибутковості кожної товарної групи та регулярного перегляду асортиментної матриці.

Крім того, рекомендовано активніше застосовувати методи категорійного менеджменту, запровадити автоматизовану систему управління товарними запасами, використовувати CRM-системи для збору даних про споживчі переваги. Було обґрунтовано доцільність розширення асортименту за рахунок нових товарних груп, у тому числі продукції локальних виробників, що дозволить задовольнити потреби сегментів, які раніше залишались поза увагою підприємства.

Проведене економічне обґрунтування засвідчило, що впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити обсяг реалізації, знизити витрати, покращити структуру прибутку та підвищити рентабельність діяльності. Було змодельовано прогнозні показники на рік упровадження стратегії, які підтвердили ефективність запропонованих рішень.

Формування стратегії асортиментного зростання:

Визначити товарні ніші, у яких підприємство може стати лідером. Розробити продуктову стратегію за моделлю BCG (зірки, дійні корови, проблемні та збиткові товари). Забезпечити асортиментне диференціювання – тобто надання схожих товарів з різною якістю, ціною, функціональністю.

Інвестування в аналітичні ресурси:

Створити базу даних продажів, яка дозволяє будувати графіки, виявляти сезонні коливання, робити сегментацію клієнтів. Впровадити КРІ для кожної товарної категорії: рентабельність, обсяг продажів, маржинальність, частка в структурі прибутку.

Гнучке управління асортиментом:

Запровадити принцип «динамічного асортименту», коли набір товарів змінюється відповідно до пори року, свят, трендів.

Тестувати нові товари на обмеженій кількості торгових точок перед масовим запуском.

Покращення логістики та обслуговування:

Сприяти скороченню часу постачання від дистриб'юторів, оптимізувати логістичні витрати.

Підвищити стандарти обслуговування клієнтів, оскільки якість сервісу безпосередньо впливає на вибір торгової точки та повторні покупки.

Розробка програми адаптації до ризиків:

Розробити антикризовий сценарій на випадок різких коливань попиту або збоїв у постачанні.

Диверсифікувати канали постачання та збуту, щоб не залежати від одного сегменту чи партнера.

Поглиблення співпраці з виробниками:

Укладати довгострокові угоди з постачальниками з фіксацією умов цін, знижок та бонусів за обсяги.

Погоджувати з виробниками маркетингові кампанії (спільні акції, демонстрації товарів, дегустації тощо).

Підприємство має стабільну базу для подальшого розвитку, проте потребує трансформації своєї асортиментної політики відповідно до сучасних вимог ринку. Запропоновані в роботі заходи дадуть змогу не лише підвищити ефективність функціонування підприємства, а й сформувати гнучку,

клієнтоорієнтовану модель управління асортиментом, здатну адаптуватися до нових викликів.

Таким чином, дипломна робота довела, що поєднання глибокого аналізу, стратегічного планування та інноваційних підходів до асортиментної політики дозволяє малому підприємству зміцнити свої позиції на ринку, підвищити прибутковість та забезпечити довготривалу конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. А. Управління торговельним підприємством : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2020. - 432 с.
2. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. - 376 с.
3. Кривов'язюк І. В. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Луцьк : ЛНТУ, 2021. - 248 с.
4. Шевченко В. І., Панасюк А. В. Управління асортиментом підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. - 280 с.
5. Савчук В. С. Маркетинг : підручник. Київ : Академвидав, 2022. – 88 с.
6. Кириченко О. А. Комерційна діяльність підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. - 312 с.
7. Дудник І. В. Управління підприємством торгівлі : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. - 296 с.
8. Гринчук Н. С. Стратегічне управління асортиментом: теорія і практика. Львів : ЛНАУ, 2020. - 224 с.
9. Черваньов Д. М. Економічний аналіз : підручник. Харків : Основа, 2019. - 368 с.
10. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент : підручник / пер. з англ. Київ : Вільямс, 2020. - 230 с.
11. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс]. [URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15) (дата звернення: 18.04.2025)
12. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс]. [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15) (дата звернення: 20.04.2025)
13. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII [Електронний ресурс]. [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12) (дата звернення: 20.04.2025)

14. Закон України «Про державну статистику» від 17.09.1992 № 2614-XII [Електронний ресурс]. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2614-12> (дата звернення: 18.04.2025)
15. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. [Електронний ресурс]. URL:<https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2025)
16. Міністерство економіки України. [Електронний ресурс]. [Електронний ресурс]. URL:<https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 18.04.2025)
17. Бізнес-портал Delo.ua [Електронний ресурс]. [Електронний ресурс]. URL:<https://www.delo.ua> (дата звернення: 18.04.2025)
18. Аналітичні огляди торговельної галузі України. [Електронний ресурс]. URL:<https://www.epravda.com.ua> (дата звернення: 26.04.2025)
19. Торговельна мережа «АТБ»: маркетинг і товарна політика (звіт). [Електронний ресурс]. URL:<https://www.atbmarket.com> (дата звернення: 26.04.2025)
20. Платформа YouControl – аналітика підприємств України. [Електронний ресурс]. URL:<https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 28.04.2025)
21. Бізнес-кейс: управління асортиментом у мережі «Сільпо» // Forbes Україна. – 2023.
22. Товарна стратегія рітейлера Rozetka // Retail Community. – 2022. [Електронний ресурс]. URL:<https://retailers.ua> (дата звернення: 26.04.2025)
23. Академія маркетингу Prometheus [Електронний ресурс]. URL: <https://prometheus.org.ua> (дата звернення: 18.04.2025)
24. Harvard Business Review. Assortment Management: 5 rules of retail. [Електронний ресурс]. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 18.04.2025)
25. Розділ «Асортиментна політика» на WikiLectures [Електронний ресурс]. URL:<https://wikilectures.eu> (дата звернення: 18.04.2025)
26. Курси «Маркетинг підприємства» на Coursera [Електронний ресурс]. URL: <https://coursera.org> (дата звернення: 18.04.2025)

27. Семенюк С. С. Асортиментна політика у сучасних умовах ринку Економіка і управління. – 2022. – №3. – С. 102–108.
28. Павленко А. Ф. Формування товарної пропозиції підприємства Маркетинг в Україні. – 2021. – №2. – С. 45–50.
29. Мельничук Ю. І. Актуальні підходи до оптимізації товарного асортименту // Бізнес Інформ. – 2023. – №4. – С. 73–79.
30. Литвиненко В. С. Методика аналізу асортиментної політики в торгівлі Економіка та держава. – 2020. – №5. – С. 56–60.
31. Зозульов О. В. Управління маркетинговими каналами. Київ: КНЕУ, 2020. 278 с.
32. Герасимчук В. Г., Лазаревич О. І. Маркетинг у торгівлі: навч. посіб. Львів: ЛНАУ, 2019. 234 с.
33. Єрмолович В. В. Ефективне управління товарними запасами. Харків: ХНЕУ, 2021. 196 с.
34. Раєвська О. В. Економіка підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 320 с.
35. Котлярова І. А. Управління малим бізнесом. Київ: Академвидав, 2020. 192 с.
36. Гудзь П. В. Цифровий маркетинг: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 248 с.
37. Цитін В. М. Основи економічного аналізу. Одеса: ОНЕУ, 2019. 276 с.
38. Зміцнення конкурентоспроможності підприємств у період цифрової трансформації. // Бізнес Інформ. – 2021. – №7. – С. 13–19.
39. Федулова Л. І., Назарова Г. В. Інноваційні підходи до стратегій розвитку підприємства. Львів: Вид-во ЛП, 2020. 185 с.
40. Пашко Д. П. Практика управління роздрібним підприємством. Київ: ЦУЛ, 2021. 211 с.
41. Єрмошенко М. М. Фінансовий менеджмент. Київ: Академія, 2019. 280 с.
42. Базилевич В. Д. Макроекономіка. Київ: Знання, 2020. 356 с.

43. Власова Н. С. Роздрібна торгівля в Україні: проблеми та перспективи. // Економіка та суспільство. – 2022. – №5. – С. 84–88.
44. Єпіфанов А. О., Савченко Т. Г. Управління підприємницькою діяльністю. Суми: СумДУ, 2020. 304 с.
45. Ліпич Л. І. Конкурентоспроможність підприємства. Львів: Новий Світ, 2021. 223 с.
46. Стратегія малого бізнесу / Нац. доповідь. – Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2023. – 99 с.
47. Звіт про малий і середній бізнес в Україні – 2023 Держстат. [Електронний ресурс]. URL:<https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.05.2025)
48. Закон України «Про мале і середнє підприємництво» в редакції 2020 р. [Електронний ресурс]. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/461-20> (дата звернення: 02.05.2025)
49. Бізнес та ринок: Тенденції ринку шкільного приладдя. [Електронний ресурс]. URL:<https://biz.ligazakon.net> (дата звернення: 03.05.2025)
50. Оpendатабот. Аналітика ринку роздрібної торгівлі. [Електронний ресурс]. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 20.04.2025)
51. Вебсайт Prozorro [Електронний ресурс]. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 03.05.2025)
52. Маркетингові дослідження Prom.ua: Статистика товарів для офісу. [Електронний ресурс]. URL:<https://prom.ua/blog> (дата звернення: 03.05.2025)
53. Електронний каталог канцелярії Faber-Castell Україна. [Електронний ресурс]. URL: <https://faber-castell.ua> (дата звернення: 05.05.2025)
54. Споживчі тренди на 2024 рік Deloitte Ukraine. [Електронний ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html> (дата звернення: 06.05.2025)
55. Bain & Company. Retail trends 2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.bain.com> (дата звернення: 06.05.2025)
56. McKinsey Ukraine. How retail will evolve in Eastern Europe. [Електронний ресурс]. URL:<https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 06.05.2025)

57. Світовий банк. Звіт про розвиток МСП в Україні. – 2022. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 06.05.2025)
58. НБУ. Аналітика сектору роздрібної торгівлі. [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 07.05.2025)
59. KPMG Україна. Конкурентоспроможність українського ритейлу. [Електронний ресурс]. URL: <https://home.kpmg/ua> (дата звернення: 08.05.2025)
60. Euromonitor International. Канцелярський ринок у Східній Європі. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.euromonitor.com> (дата звернення: 08.05.2025)