МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Донецький національний університет економіки і торгівлі

імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

(назва кафедри)

|  |  |
| --- | --- |
|  | ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  Гарант освітньої програми  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Барабанова В.В.  (підпис) (прізвище та ініціали)  «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_ 2023 року |

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр .

(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності 075 «Маркетинг» .

(шифр і назва)

освітньої програми «Стратегічний маркетинг» . (назва)

на тему: «Маркетингове управління асортиментом підприємства»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виконав:  здобувач вищої освіти Тімошенко Катерина Ігорівна  (прізвище, ім’я, по-батькові) | | | \_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис) |
| Керівник: | доцент, к.е.н., доц.Барабанова В.В.  (посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) | | \_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис) |
|  | | Засвідчую, що у кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань  Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис) | |

Кривий Ріг

2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

Форма здобуття вищої освіти заочна

Ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Освітня програма «Стратегічний маркетинг»

|  |
| --- |
| ЗАТВЕРДЖУЮ:  Гарант освітньої програми  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Барабанова В.В.  підпис  «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 р. |

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Тімошенко Катерині Ігорівні

прізвище, ім’я, по батькові

1.Тема роботи: Маркетингове управління асортиментом підприємства

Керівник роботи: доцент економічних наук, доц. Барабанова В.В.\_\_\_

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від “*12” червня 2023 р. №147с* .

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “30” *листопада*  20*23* р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові закони України, звітність та установчі документи ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП», матеріали мережі інтернет, періодичні видання, монографічна література, навчальні та навчально-методичні матеріали.

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

теоретичні основи маркетингового управління асортиментом підприємства; методичні підходи оцінки маркетингового управління асортиментом підприємства; дослідження маркетингового управління асортиментом підприємства ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП», напря

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень).

Таблиці, графіки, діаграми, схеми

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «01» *вересня* 2023 р.

7. Календарний план

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
| 1 | Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи | до 01.09.2023 |  |
| 2 | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи | до 03.10.2023 |  |
| 3 | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи | до 17.10.2023 |  |
| 4 | Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи | до 07.11.2023 |  |
| 5 | Формування висновків та рекомендацій щодо розв’язання проблеми, встановлених в результаті аналізу | до 21.11.2023 |  |
| 6 | Попередній захист | до 28.11.2023 |  |
| 7 | Оформлення та представлення роботи на кафедру | до 30.11.2023 |  |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту | до 01.12.2023 |  |
| 9 | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю | до 05.12.2023 |  |
| 10 | Захист дипломної роботи | до 09.12.2023 |  |

**Здобувач ВО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ТІМОШЕНКО К.І.**

( підпис )

**Керівник роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_БАРАБАНОВА В.В.**

( підпис )

**РЕФЕРАТ**

Загальна кількість в роботі: сторінок 43, рисунків 5, таблиць 11, додатків 3, використаних джерел 47.

|  |  |
| --- | --- |
| Об’єкт дослідження: | процес маркетингового управління асортиментом підприємства |
| Предмет дослідження: | дослідження є сукупність теоретичних і прикладних аспектів маркетингового управління асортиментом підприємства |
| Мета дослідження: | узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного маркетингового управління асортиментом підприємства |
| Методи дослідження: | емпіричні методи, аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, методи стратегічного планування, сучасні методики структурно-функціонального підходу, табличний, графічний, статистичний, аналітичний методи обробки та аналізу інформації |
| Основні результати дослідження: | в першому розділі розкрито теоретичні засади маркетингове управління асортиментом підприємства  у другому розділі узагальнено методичні підходи щодо оцінки маркетингового управління асортиментом підприємства, виконано обґрунтування методичного підходу;  у третьому розділі здійснено практичну реалізацію обраної методики, надана загальна характеристика ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП», проаналізовано його економічні показники, досліджено товарний портфель підприємства; здійснено аналіз асортименту із застосуванням інструментів АВС та XYZ аналізу, сформовано матрицю стратегій на плановий період |
| Ключові слова: | асортимент, асортиментна політика, асортиментна стратегія підприємства, асортиментний портфель, ефективність маркетингового управління асортиментом підприємства |

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 6 |
| 1 Теоретичні основи маркетингового управління асортиментом підприємства | 8 |
| 1.1 Поняття маркетингового управління асортиментом підприємства |  |
| 1.2 Методичні підходи оцінки маркетингового управління асортиментом підприємства | 13 |
| 2  Дослідження маркетингового управління асортиментом підприємства | 17 |
| 2.1 Аналіз діяльності підприємства ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» |  |
| 2.2 Оцінка товарообігу в товарному портфелі підприємства  ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» | 23 |
| 2.3  Формування стратегії управління асортиментом підприємства | 29 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ | 34 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 37 |
| ДОДАТКИ | 41 |

**ВСТУП**

Торгові підприємства формують сталу систему підтримання конкурентоспроможності товаровиробників за рахунок впровадження ефективної асортиментної політики підприємства та показників номенклатури продукції, здійснюють пошуку нових інструментів та механізмів для здійснення прибуткової діяльності.

Актуальним для розвитку сучасного підприємства є підвищення обсягів продажів, застосування стратегії розвитку товару, яка можлива завдяки сбалансованої асортиментної політики підприємства, введенням нових асортиментних позицій та удосконалення наявних.

На думку фахівців «…асортиментна політики становить ядро маркетингових рішень, навколо якого формуються інші рішення, пов’язані з умовами та методами просування товару та його реалізації» [10].

Управляти асортиментом в торгівельних підприємствах вважається досить складною роботою для маркетологів, адже вони повинні приймати складні рішення й завдання, пов’язані із збільшенням або скороченням товарної номенклатури підприємства. Зростання обсягів продажів за рахунок введення в асортимент нових асортиментних позицій або удосконалення наявних на сучасному ринку та розробки стратегії розвитку товару, впровадження ефективної асортиментної політики підприємства.

Питаннями управління асортиментом підприємства займалося багато вітчизняних та зарубіжних учених, а саме: В.В. Базилєв, О.Ю. Біленький, Бурова, П.В. Кузнецов. Теоретичні, методологічні та прикладні проблеми управління товарним асортиментом розглядаються в працях таких науковців, як: В.Я. Кардащ., І.А. Павленко, О.К. Шафалюк , А.С Сахненко, С.І. Терещенко, П.О. Нагорна, Д.В., Крива, Н.В. Куденко, Т.В. Гуштан, А.Ю., Могілов, О.М.,Шибун та інші. Разом з тим питання щодо ефективного управління асортиментом підприємств є недостатньо дослідженими.

Актуальність проблеми маркетингового управління асортиментом підприємства обумовили вибір теми дослідження.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо ефективного маркетингового управління асортиментом підприємства

Для досягнення визначеної мети в кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- узагальнити теоретичні основи маркетингового управління асортиментом підприємства ;

- визначити методичні підходи оцінки маркетингового управління асортиментом підприємства;

- проаналізувати маркетингове управління асортиментом підприємства;

- оцінити товарообіг в товарному портфелі підприємства ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП»;

- формування стратегії управління асортиментом підприємства.

Об’єктом дослідження є процес маркетингового управління асортиментом підприємства;

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних аспектів маркетингового управління асортиментом підприємства.

Методи дослідження. Мета і завдання роботи зумовили використання таких методів дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу – при дослідженні теоретичних основ маркетингового управління асортиментом підприємства; групування – для класифікації ключових детермінантів управління асортиментом підприємства його важелів та складових; аналогії – для порівняння підходів до управління асортиментом товарів ; спостереження і порівняння – для виявлення особливостей управління асортиментом; експертних оцінок – для виявлення чинників, що впливають на дієвість такого механізму; кореляційного аналізу та прогнозування – для виявлення взаємозв‘язку, їх сили впливу та характеру подальшого його розвитку; графічний, табличний та метод логічного узагальнення – при побудові таблиць, графіків та діаграм.

Інформаційна база дослідження складається з основних положень та результатів теоретичних розробок, опублікованих у наукових роботах зарубіжних та вітчизняних учених із проблематики маркетингового управління асортиментом підприємства, матеріали конференцій, періодичних видань, чинні нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність підприємств, офіційні матеріали, звітність підприємств, первинна інформація, а також ресурси мережі Internet.

Досліджено переваги та недоліки методів формування асортименту. Було розглянуто управління та формування асортименту підприємства. З’ясовано, що традиційна система структурування асортименту не дозволяє повністю оцінити взаємозв'язки між товарами, які конкурують між собою. Було проведено аналіз асортименту із застосуванням інструментів АВС та XYZ аналізу, і коректністю одержуваних результатів.

Результати дослідження полягають в розробці та удосконаленні: структури товарообігу з метою підвищення функціонування та конкурентоспроможності підприємства із використанням сучасних методів; методики оцінювання; надано пропозиції щодо удосконалення асортиментної політики торгового підприємства на основі інноваційного підходу.

Розроблені рекомендації щодо формування стратегії управління асортиментом підприємства можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП»для підвищення ефективності маркетингової діяльності.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**1.1 Поняття маркетингового управління асортиментом підприємства**

В умовах ринкової економіки формування раціонального асортименту є одним з важливих факторів успішної діяльності підприємства на ринку. Однак сьогодні в перехідний період економіки, проблемі формування асортименту не надають належного значення у зв’язку з певними обставинами: розірвання раніше існуючих господарських зв’язків підприємств торгівлі з підприємствами-виробниками товарів; значним зменшенням обсягу виробництва товарів народного споживання і звуження їх асортименту на вітчизняних підприємствах; надходженням у торгівлю різноманітних імпортних виробів тощо.[ 1,с.96].

«Наявні тенденції в розвитку вітчизняного виробництва спонукають торгові підприємства до пошуку інструментів та механізмів, які не лише покращать їхні конкурентні позиції на ринку, а й сформують сталу систему підтримання конкурентоспроможності товаровиробників за рахунок впровадження ефективної асортиментної політики підприємства та показників номенклатури продукції. Аналіз асортиментної політики підприємства дає можливість визначити, що найбільш актуальним для розвитку сучасного підприємства та підвищення обсягів продажів є застосування стратегії розвитку товару, яка передбачає введення в асортимент нових асортиментних позицій або удосконалення наявних на сучасному ринку» [1,с.96].

«У процесі розробки стратегії товару виникає потреба в ухваленні рішень щодо формування товарного асортименту та товарної номенклатури. **Товарний асортимент** — це група товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю принципів функціонування, продажем одним і тим самим групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або належністю до одного й того самого діапазону цін» [3].

«Деякі автори не розглядають поняття "асортимент товарів" окремо, а лише надають визначення поняття "асортимент товарів", ідентифікуючи ці два поняття. Провідний фахівець у галузі маркетингу Ф. Котлер зазначає, що для кожного асортименту потрібна своя маркетингова стратегія, а номенклатура характеризує лише перелік товарних груп та товарних одиниць. Між асортиментом та асортиментом існує поєднання цілого та частин. У той же час номенклатура характеризує виробничу діяльність на найвищому організаційному рівні порівняно із сферою застосування» [5].

«Деякі вчені вважають, що асортимент визначається, по-перше, компанією, що пропонує цей набір товарів, а по-друге, схожістю товарів за якоюсь ознакою. Наприклад, Ф. Котлер визначає асортимент товарів таким чином: "сукупність усіх товарних груп, включаючи товари та одиниці товару, що пропонуються даним продавцем» [5].

«Сьогодні змінюється і сама роль підприємств на ринку, так як відбувається їх перехід на активну ринкову поведінку, опрацьовується асортиментна політика на принципах маркетингу. Її найважливішою частиною є перегляд в асортименті продукції, а в деяких випадках суттєва перекваліфікація підприємств» [5].

Обсяг і структура асортименту характеризуються показниками: глибини та широти асортименту.

Глибина асортименту — кількість моделей, розмірів або відтінків смаку, кількість різновидів товару певного товарного асортименту.

«Широта асортименту — різноманітність товару в асортименті (або кількість асортиментних груп).Розширення товарного асортименту означає вихід за його межі, зазвичай у суміжні товарні категорії. Наприклад, підприємство з виробництва морозива починає випускати йогурт або напої на базі морозива, таким чином розширюючи асортимент у суміжній з морозивом категорії. У процесі формування товарного асортименту підприємству слід дотримуватися стратегічного підходу. До основних стратегій товарного асортименту належать: поглиблення асортименту, підтримка марок, скорочення асортименту, звуження асортименту» [3].

«Формування асортименту є процесом відбору для реалізації різноманітних груп товарів, товарних категорій та товарних позицій, диференційованих за різними ознаками, які можуть задовольнити попит покупців торговельного підприємства. Асортиментна політика має особливе значення в сучасних умовах розвитку економіки, оскільки сучасні споживачі висувають підвищені вимоги до якості, асортименту товару та зовнішнього оформлення товару»[2, с.2].

Основні цілі асортиментної політики є такими, рис.1.1:

Рисунок 1.1− Основні цілі асортиментної політики підприємства *Джерело: узагальнено автором на основі [2-3]*

Формування і управління асортиментом та номенклатурою зводиться до того, щоб товаровиробник своєчасно пропонував визначену сукупність товарів, які б, відповідаючи в цілому профілю його виробничої діяльності, найбільш повно задовольняли вимогам визначених категорій покупців [2, с. 2].

«У сучасних умовах планування та управління асортиментом – валива і невід’ємна частина маркетингу. Окрім збуту цей процес безпосередньо торкається сфери виробництва, фінансування, матеріально-технічного постачання, а також взаємовідносин з технологічними та конструкторськими підрозділами. Наслідки помилок, що були допущені при плануванні асортименту, не можуть бути в майбутньому нейтралізовані лише політикою збуту та зусиллями реклами. Сутність управління асортиментом зводиться до створення продуктів, які споживач бажає придбати. Пропонування цих товарів покупцям має бути в необхідних обсягах і своєчасно. Тобто планування товарного асортименту є важливим засобом конкурентної боротьби [2, с. 2].

«Задачі планування і формування асортименту полягають перш за все в тому, щоб підготовити «споживчу» специфікацію на виріб, передати її до проектного (конструкторського) відділу, а потім прослідкувати, щоб дослідний зразок був випробуваний, при необхідності модифікований і доведений до рівня вимог споживачів. Інакше кажучи, у формуванні асортименту привілеї мають належати керівникам служби маркетингу підприємства. Саме вони мають вирішувати, як найдоцільніше вкласти засоби в модифікацію виробу, а не нести зайві витрати на рекламу або знижувати ціну на нього» [2, с. 2].

**«Товарна номенклатура** — сукупність усіх асортиментних груп товарів і товарних одиниць, які компанія пропонує покупцям. Наприклад, товарна номенклатура компанії «Avon» містить чотири основні асортиментні групи товарів — косметику, ювелірні вироби, модний одяг і побутові прилади, до кожної з яких належить кілька товарів (або товарних підгруп). Товарній номенклатурі кожного підприємства властиві чотири важливі характеристики: широта, насиченість, глибина та гармонійність» [3].

«Широта товарної номенклатури — кількість асортиментних груп, які випускає компанія. Насиченість товарної номенклатури — загальна кількість окремих товарів, які становлять номенклатуру. Так, у компанії «Procter&Gamble» кожне найменування представлено кількома марками. Глибина товарної номенклатури — кількість варіантів виконання кожної торгової марки (товару) в межах асортиментної групи» [3].

Гармонійність товарної номенклатури — ступінь схожості між товарами різних асортиментних груп із погляду їхнього кінцевого використання, умов виробництва, каналів розповсюдження або інших показників.

«Характеристики товарної номенклатури можуть слугувати базовими орієнтирами для розробки стратегії товару. У підприємства може бути чотири способи розширення діяльності: створення нових асортиментних груп товарів — і внаслідок цього розширення товарної номенклатури; підприємство може розширити вже наявні асортиментні групи, щоб отримати статус суб'єкта підприємництва з невичерпним асортиментом; підприємство може збільшити кількість варіантів кожного з наявних товарів; підприємство може прагнути більшої (або меншої) гармонійності товарів різних асортиментних груп» [3].

Стратегічні цілі управління асортиментом можна окреслити наступним чином, рис 1.2 :

Рисунок 1.2− Стратегічні цілі управління асортиментом на підприємстві

*Джерело: узагальнено автором на основі [3-5]*

«Характеристики товарної номенклатури можуть слугувати базовими орієнтирами для розробки стратегії товару. У підприємства може бути чотири способи розширення діяльності: створення нових асортиментних груп товарів — і внаслідок цього розширення товарної номенклатури; підприємство може розширити вже наявні асортиментні групи, щоб отримати статус суб'єкта підприємництва з невичерпним асортиментом; підприємство може збільшити кількість варіантів кожного з наявних товарів; підприємство може прагнути більшої (або меншої) гармонійності товарів різних асортиментних груп» [3]

Основні принципи формування та управління асортиментною політикою підприємства:

1. Принцип довгострокової стратегічної орієнтації, який полягає у відображенні стра тегічної мети підприємств та враховує деякі стадії у життєвому циклі товару, передбачає поповнення або зміну асортименту, тобто забезпечує раціональність розподілу засобів на інноваційний напрямок, підтримку реалізації чинної продукції та дезактивацію неефективних або "архаїчних" виробів [46].

2. Принцип синергізму, полягає в забезпеченні взаємного зв'язування та взаємного доповнення товарів або їхніх асортиментних груп, таке взаємне доповнення дозволяє створити цілу систему асортиментних складових (асортиментну систему), що володіє здатністю досягати синергетичного ефекту, що базується на використанні внутрішніх взаємозв'язків системних елементів їхнього потенціалу. Він проявляється у здійсненні взаємної фінансової-інвестиційної підтримки різних груп, а також економія коштів при збільшенні масштабів діяльності підприємства [47].

3. Принцип стратегічної гнучкості є деяким поєднанням стратегічного простору управління та асортиментних груп, які грунтуються на різноманітних способах формування та економічних положень. Ціллю такого з'єднання є збалансування сталих, а також змінних товар& них розділів, задля того щоб несподівані зміни на ринку не несли непоправної шкоди для підприємства, а впливали лише на одну зі сфер.

«Вибір асортиментної стратегії повинен включати оцінку змін грошового потоку внаслідок змін базового діапазону, а також перспективи декларування грошового потоку. Розширення різних діапазонів призводить до збільшення витрат. Крім того, компанія повинна прийняти деякі рішення щодо товарної лінійки. Згодом компанія розширює асортимент своєї продукції. Існує два шляхи розширення товарної лінійки: накопичення або насичення» [5]. «Добре продумана асортиментна політика не тільки дозволить оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але і прослужить для керівництва підприємства, свого роду, покажчиком загальної спрямованості. Формування і реалізація асортиментної політики необхідні для визначення умов беззбиткової роботи підприємства, управління обсягом прибутку з метою оптимізації оподаткування та прогнозування власних інвестицій в розвиток бізнесу» [10, с. 208].

**1.2 Методичні підходи оцінки маркетингового управління асортиментом підприємства**

Товарний асортимент підприємства можна сформувати за допомогою використання різних методик. Використання будь-якої можливої методики залежить від масштабів збутової політики, специфіки продукції, різноманітності асортименту. Вказуючи на переваги та недоліки кожної групи методів і моделей, вчені справедливо зазначають, що наведені методи «не є самодостатніми і повинні розглядатися в комплексі» [10,с.205].

Одним з найвідоміших універсальних методів аналізу асортиментного портфелю організації є АВС-аналіз, який дозволяє класифікувати товари за ступенем їх важливості. «Ідея методу АВС-аналізу будується на принципі Парето: «за більшість можливих результатів відповідає відносно невелика кількість причин», зараз більш відомого як «правило - 20 на 80». Даний метод аналізу набув великої популярності завдяки своїй універсальності і ефективності. За допомогою цього методу групи продукції розбиваються за ступенем впливу на загальний результат. Причому критерієм групування може бути розмір виручки, одержаний від конкретної групи продуктів, обсяги продажів або інші параметри. Як правило виручка є більш показовою в якості критерію групування. Групування за обсягами продажів може бути прийнятним тільки в тому випадку, якщо аналізовані групи продукції однорідні за складом і ціною» [6, с.121].

«Таким чином, вивчаючи продажі, виділяється група «А» (позиції, сума часток з накопичувальним підсумком яких складає перші 50% від загальної суми параметрів), група «B» (товари, сума часток з накопичувальним підсумком яких складає від 50 до 80 від загальної суми параметрів) і група «C» (товари, що залишилися, сума часток з накопичувальним підсумком яких складає від 80% до 100% від загальної суми параметрів). Для оцінки динаміки зміни структури продажів можна також порівняти результати АВС-аналізу за поточний період і попередній. Після проведення АВС-аналізу по групах продукції, такий самий аналіз проводиться всередині груп, але не всіх, а вибірково, наприклад, всередині груп «А» і «В»» [7]. Порядок проведення АВС-аналізу є наступним, рис.1.4:

Слід зазначити, що АВС-аналіз асортименту дає змогу ефективно управляти всіма категоріями товарів для збільшення обсягів продажу і прибутку. «Проте цей метод має суттєвий недолік: він не враховує кон’юнктурні зміни на споживчому ринку, сезонні коливання продажу, не чутливий до стійкості попиту. Очевидно, що потрібен додатковий інструмент для управління асортиментом із позицій коливань попиту. Таким інструментом є XYZ-аналіз» [8, с.93].

Рисунок 1.4 −Етапи проведення АВС-аналізу

*Джерело: узагальнено автором на основі [5-8]*

«XYZ аналіз дає змогу аналізувати і робити корективи до асортименту в умовах дестабілізації попиту. Цей метод вимагає поділу асортименту на категорії: Х – групи товарів зі стабільною величиною споживання і високими можливостями прогнозування попиту; Y – групи товарів із вираженою сезонністю споживання і середніми можливостями прогнозування попиту; Z – групи товарів, попит на які нестабільний і прогнозування попиту ускладнене» [8, с.93].

Матричні методи аналізу повноцінні в органічному поєднанні, тобто каскадному використанні, коли проводиться АВС-аналіз у послідовному поєднанні з X, Y або Z. Таке поєднання важливе для вдосконалення системи контролю й управління категорійним асортиментом [8, с.93].

Таким чином, асортиментна політика спеціалізованих підприємств торгівлі базується, головним чином, на диверсифікації асортименту товарів і ефективному його управлінні з використанням матричного аналізу та економетричних моделей. Для виявлення залежності рівня спеціалізації підприємств роздрібної торгівлі від різних чинників, у тому числі асортименту товарів, будують лінійні моделі регресії [8, с.93].

Вибір методів формування товарної політики підприємства повинен спиратися на певну сукупність методологічних принципів, реалізація яких дозволяє забезпечити формування оптимального товарного портфелю. С.І. Генова серед таких принципів виділяє наступні [11, с.75]: - принцип довгострокової стратегічної орієнтації; - принцип синергізму; - принцип стратегічної гнучкості, табл.1.1.

Таблиця 1.1− Переваги та недоліки методів формування асортименту[10]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Метод** | **Переваги** | **Недоліки** |
| Методи виявлення споживчих переваг | - можливість визначення оптимального товарного портфелю за рахунок внутрішніх та ринкових обмежень;  - широка сфера використання у різних областях наукової та господарської діяльності; | - наявність точних та обов’язкових даних;  - володіння спеціальними знаннями; |
| Методи портфельного аналізу | - наочність результатів;  - простота в застосуванні;  - можливість порівняння різних альтернатив за допомогою одних і тих самих показників на одній методологічній основі;  -багатофункціональне застосування; | - труднощі в зборі даних;  - важкість виміру показників;  - відсутність синергетичного ефекту;  - залежність від рівня застосування методів портфельного аналізу;  - обмеженість стратегіями, в яких відсутні напрямки зміни ЖЦТ |
| Методи економічного аналізу | - можливість групування/класифікації асортименту для прийняття управлінських рішень;  - наочність результатів;  - можливість сполучення методів; | - обмеженість використання методів (сезонні  товари, товари з коротким ЖЦТ);  - неправдивість результатів внаслідок малої кількості даних; |

Серед основних методів формування ефективної товарної політики підприємства. І.В. Заблодська, наприклад, виділяє такі, як тестування, АВС-XYZ аналіз, статистичний, кабінетний, польовий, графічний, експертний, економіко-математичний, порівняння, матрицю БКГ, анкетування, сенсорний та інші. Але зазначений перелік не дає можливості об’єктивно класифікувати методи формування товарної політики за певними ознаками [9, с.106 ].

«Розрахунок показників виконання плану по асортименту можна провести трьома способами» [7, с. 217]:

«1. «Спосіб найменшого відсотка» – при його застосуванні в якості загального відсотку виконання плану за асортиментом приймається найменший відсоток виконання плану серед усіх виробів.

2. «За питомою вагою у загальному переліку найменувань виробів, за якими виконаний план випуску продукції» – базується на розрахунку співвідношення кількості виробів з повним виконанням плану та кількості планових позицій» [7, с. 217]:

1. Аналіз поточної маркетингової ситуації:

а) регресійний аналіз (визначення залежності відношення покупців до виробника продукції залежно від основних показників асортименту);

б) дискримінантний аналіз (визначається відношення до виробника шляхом оцінки продукції провідних підприємств міста або регіону);

в) багатомірне шкалування (побудова карти сприйняття продукції одно го підприємства або підприємств, що працюють на ринку області) » [7, с. 217].

«2. Планування асортименту:

а) методи оцінки й аналізу ризиків (аналіз реалізації підприємницького проекту розробки й впровадження на ринок нового товару, сполучений із простими ризиками);

б) проста екстраполяція (визначення кількості видів товарів в асортименті методом експонентного згладжування на основі даних фактичної кількості видів за 5 років) » [7, с. 217]

3. «За допомогою середнього відсотка виконання плану за асортиментом», який передбачає розрахунок відношення загального фактичного обсягу випуску продукції в межах плану та загального планового обсягу продукції » [7, с. 217]:

3. Реалізація асортиментної політики проводиться на основі аналізу:

а) кластерний аналіз (групування індивідуумів або об’єктів у відносно однорідні групи – сегментування ринку хлібобулочних виробів);

б) факторний аналіз (визначаються фактори, що впливають на ефективність і конкурентоспроможність складових асортименту продукції, для того, щоб можна було визначити напрямки їх розвитку).

«4. Контроль результатів:

а) спільний аналіз (використовується для визначення найбільш оптимального співвідношення характеристик товару з погляду споживачів. У результаті дослідження можна визначити, які із представлених характеристик товару мають найбільшу важливість);

б) математичне програмування (являє собою сукупність методів вирішення багатомірних екстремальних завдань із обмеженнями на використовувані ресурси)» [7, с. 217].

«Товарний асортимент організації повинен відповідати уявленням цільових покупців. Все частіше асортимент стає ключовим елементом конкурентної боротьби між схожими компаніями. У сучасних ринкових умовах загострення конкурентної боротьби спеціалісти з маркетингу повинні приділять максимальну увагу асортиментну товарів чи послуг організації, адже від цього на пряму залежить прибутковість фірми.

Постійний моніторинг відповідності існуючого товару запитам споживачів, дослідження прибутковості кожної окремої асортиментної групи допоможе фірмі швидко реагувати на попит ринку, що призведе до отримання стійких конкурентних переваг» [ 10, с. 208].

**РОЗДІЛ 2**

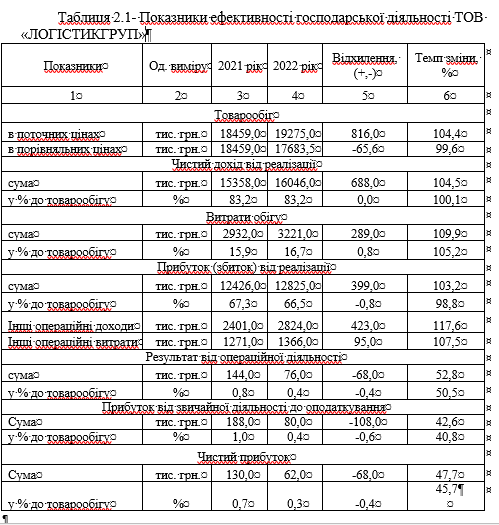
**ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**2.1 Аналіз діяльності підприємства ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП»**

Метою діяльності підприємства ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» є наповнення ринку товарів та послуг у сферах визначених предметом діяльності товариства, задоволення інтересів та соціальних потреб учасників і трудового колективу на основі отриманого прибутку

ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» є юридичною особою і свою діяльність організовує на підставі Статуту та чинного законодавства України, має круглу печатку із своїм найменуванням, фірмовий знак, розрахунковий та інші рахунки в національній та іноземній валюті в установах банків. Основний вид діяльності підприємства є оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування, має два магазина, та складське приміщення для зберігання товару та парк транспортних засобів.

|  |
| --- |
| Предметом діяльності підприємства є :основна діяльність- роздрібна торгівля продовольчими товарами та посередництво у торгівлі в тому числі; оптова торгівля продовольчими товарами та посередництво у торгівлі; неспеціалізована оптова торгівля; складське господарство; вантажний автомобільний транспорт; технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів ; транспортне оброблення вантажів. За допомогою аналізу маркетингової діяльності підприємства визначається з одного боку економічна діяльность підприємства за звітний період, а з іншого – визначається кількість можливих напрямків розвитку цієї діяльності на поточний і майбутній періоди з точки зору забезпеченості необхідними фінансовими, матеріальними й трудовими ресурсами.  Метою створення і місією діяльності підприємства є формування і розвитку споживчого ринку продовольчих товарів, сприяння найбільш повному задоволенню потреб споживачів у продукції, товарах; організації складського господарства і транспортних послугах; реалізація на основі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і співробітників.  Основними першочерговим завданням дослідження та оцінки управління підприємством є проведення аналізу фінансово-економічних показників, виявлення і кількісне оцінювання впливу різних чинників на прибуток підприємства. Товариство не відповідає за зобов’язаннями учасників. Учасники товариства несуть відповідальність в межах їх вкладів. Обсяги реалізації, дохід від основної діяльності, прибутки ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» за останні 2 роки, визначення причин їх змін наведено у таблиці 2.1 |

****

Аналізуючи дані таблиці 2.1. визначено що за звітний період товарообіг підприємства зріс на 4,4% у 2022р. в порівнянні до 2021р.

З проведених розрахунків можна зробити наступні висновки: спостерігається тенденція підвищення товарообігу майже на 4,4%, а враховуючи індекс ціни відбулося зниження товарообігу на 65,6 тис.грн.

Це пояснюється змінами у 2022році у зв’язку із початком повномаштабної війни на всій території України. Разом із тим підвищівся показник чистого доходу від реалізації на підприємстві на 4,5%.

Аналізуючи показники діяльності підприємства за період 2021-2022 рік можна зробити висновки про те, при зменьшенні товарообігу у ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» у порівняльних цінах на 0,4% у 2022 р. (відповідно на 65,6 тис.грн.) при зростанні витрат на обіг на 9,9% підприємство в складних умовах завершило поточний 2022 рік з прибутком від реалізації товару у розмірі 12825 тис.грн., що на 339 тис. грн. більше в порівнянні з 2021роком.

Підприємство отримало чистий прибуток у звітному році 62тис.грн. проти 130.тис.грн. у 2021р., однак він зменшився на 52,3%, це можна пояснити тим, що суттєві зміни зовнішнього середовища та внутрішнього негативно вплинуло на товарообіг підприємства у 2022 році зростання витрат на 19,4%. Далі проведемо оцінку ефективності роботи ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП», таблиця 2.2.

Таблиця 2.2-Основні показники діяльності ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» та їх оцінку

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Товарообіг, тис.грн | Витрати обігу тис.грн | Чистий прибуток, тис.грн | Доля собіварт., % | Рентаб. продукції,% |
| 2020р. | 17999,0 | 2850,0 | 147,0 | 15,7 | 5,1 |
| 2021р. | 18459,0 | 2932,0 | 130,0 | 15,8 | 4,4 |
| 2022 р. | 19275,0 | 3221,0 | 62,0 | 16,7 | 1,9 |
| Відх. 2020/2022 | 1276,0 | 371 | -85 | 0,94 | 2,6 |
| Відх.  2021/2022 | 816,0 | 289 | -68 | 0,94 | -2,5 |
| % відхил. | 104 | 109 | 48 | 105 | -0,1 |

Результати показників: товарообіг, витрати на обіг, чистий прибуток підприємства за період 2020-2022рр в абсолютних значеннях мають тенденцію до зменьшення (чистий прибуток - 68 тис.грн. 52%) що вказує на втрату ресурсного потенціалу підприємства, погіршення фінансової стійкості підприємства у період 2022р. активної фази війни на Україні, падіння доходів населення та їх купівельної спроможності, зміну споживацької поведінки українців: перехід покупців на режим заощадження своїх коштів та купівлю тільки продуктів харчування, товарів першої необхідності, рис.2.1.

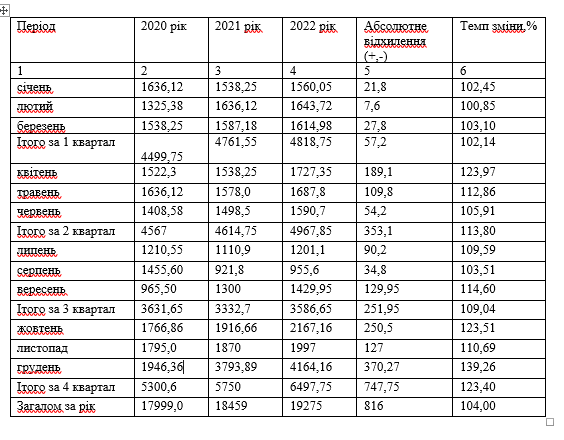
Рисунок 2.1− Основні показники діяльності підприємства за 2020-2023рр.

Середньорічна вартість оборотних активів збільшилася на 6,1%, а коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився майже на 4% Тривалість одного обороту збільшилася на 4 дні.

Основними першочерговим завданням дослідження та оцінки діяльності підприємства є проведення аналізу товарообігу помісячно, оцінювання динаміки прибутку, виявлення і кількісне оцінювання впливу різних чинників на його розмір, а також пошук резервів збільшення прибутку.

Для аналізу обсягів діяльності підприємства дослідимо динаміку загального обсягу товарообігу за три роки 2020-2022 рр., його зміну по кварталам та місяця, таблиця 2.3.

Таблиця 2.3- Динаміка товарообігу підприємства за 2020-2022рр.



Аналіз динаміки показників товарообігу підприємства, табл.2.3 за три роки діяльності вказує на значні щомісячні коливання. Значне збільшення товарообігу відбулося кожного року за 4-й квартал. Так у 2022 року відбулося зростання товарообігу: за 1-й квартал –на 2,14%; за 2-й квартал – на 13,8%; за 3-й квартал –на 9,04%; за 4-й на 23,4%; за рік відповідно на 4%. Таке коливання вказує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, сезонний характер споживання товарів, вплив логістичних поставок, коливання попиту та пропозиції на продукти харчування, введення військового стану по всій Україні, обмеження щодо ввозу певних груп товарів, купівельна спроможність споживачів, фінансові можливості підприємства.

Рисунок 2.2− Динаміка товарообігу підприємства щомісячно за 2020-2022рр

Аналізуючи товарообіг підприємства щомісячно за три роки діяльності визначено що у 4-му кварталі є зростання виручки від реалізації 2021-2022рр.

Розрахунок річного товарообігу підприємства у 4 –му кварталі 2022р. складає 30,7% від річного товарообігу, у 1-му кварталі відповідно -25,7% , дані табл.2.4. Маркетологу підприємства при планування показників треба враховувати сезонні коливання попиту споживачів на асортиментні групи товарів.

Таблиця 2.4− Частка кожного кварталу у річному товарообігу

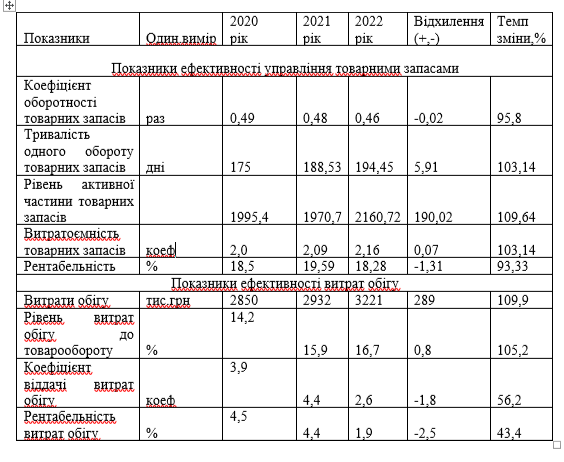
підприємства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Квартали | Фактично за минулий рік,  у % | Звітний рік | | Відхилення | |
| план | 2022 рік | від плану | в порівнянні з  минулим роком |
| Ітого за 1 квартал | 25 | 25,7 | 25 | -0,7 | 0 |
| Ітого за 2 квартал | 25,3 | 25 | 25,7 | +0,7 | +0,4 |
| Ітого за 3 квартал | 20,2 | 18,1 | 18,6 | +0,5 | -1,6 |
| Ітого за 4 квартал | 29,5 | 31,2 | 30,7 | +0,5 | +1,2 |
| Загалом за рік | 100 | 100 | 100 |  |  |

Згідно даних річного товарообігу підприємства представлених в таблиці 2.4, визначено що у першому кварталі невиконання плану обсягу товарообігу склало 0,7%, це пояснюється тимчасовим припиненням діяльності підприємства у лютому місяці 2022 року, за всі інші періоди до кінця року план перевиконано.

Серед багатьох чинників, що впливають на динаміку обсягу товарообороту слід виділити чинники, пов'язані: з товарними запасами; трудовими ресурсами; з використанням основних засобів підприємства.

Таблиця 2.5−Показники ефективності управління ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП»



Із наведених даних таблиці 2.3 видно, що збільшення реалізації в роздріб досягнуто за рахунок збільшення порівняно з попереднім роком надходження товарів. Разом з тим за показниками табл.2.5,використання товарних запасів на підприємстві є недостатньо ефективними, про це свідчить зниження коефіцієнту оборотності товарних запасів на 3% у 2022р.в порівнянні до 2021р. На підприємстві рівень активної частини товарних запасів за 2022р. збільшився на 190,02 тис. грн. Рекомендовано для ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» за результатами аналізу прискорити оборотність для вивільнення оборотних коштів що вкладаються в товарні запаси.

Наступним кроком аналізу діяльності підприємства» є зміна показників ефективності витрат обігу. Загальна кількість витрат обігу у 2022 році збільшилась на 9,9% порівняно з 2021 роком. Сума відносної перевитрати складає 159,4 тис.грн. у 2022 році порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт віддачі витрат обігу зменшився майже на 54 % у 2022р. Рентабельність знизилась відповідно по рокам майже на 56,6 %. Все це свідчить про нізький рівень управління витратами обігу на підприємстві.

Слід відмітити, що обертаються не самі товари, а вкладені в них кошти. Тому прискорення оборотності має велике значення для підприємства. Уповільнення часу обертання товарів вимагає додаткового залучення кредитів та позик, веде до збільшення витрат обігу, зменшення прибутку, погіршення фінансового стану підприємства.

Підвищення показників товарообігу, зниження витрат збуту; розширення ринку збуту товарів і послуг; зростання конкурентоспроможності, ведення прибуткової діяльності можливо на ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» при виконанні наступних завдань, а саме:

* збільшення асортименту продукції, що реалізується ;
* поліпшення якості обслуговування покупців;
* підвищення кваліфікації кадрового складу;
  + освоєння нових технологій мерчендайзингу;
* пошук нових партнерів по закупці і збуту продукції;
* розширення клієнтської бази за рахунок знижок, бонусів;
* підтримка ділової репутації підприємства.

**2.2 Характеристика товарообігу в товарному портфелі підприємства ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП»**

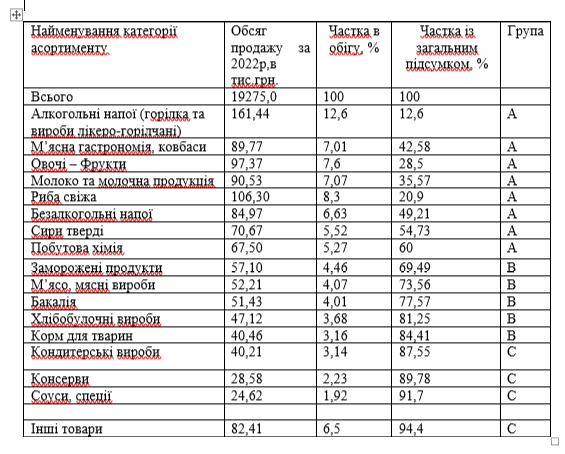
«Формування асортиментного портфеля підприємства та ефективне управління ним як збалансованою системою взаємопов`язаних асортиментних груп та одиниць, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу, що відповідають запитам споживчого ринку та обов’язково корелюють із портфелем замовлень споживача, є актуальним питанням сьогодення. В умовах постійної зміни ринкового середовища, споживчих переваг, скорочення життєвого циклу товарів та інших впливових факторів, підприємства перебувають у постійному пошуку способів утримання конкурентних переваг на ринку» [13]

«У першу чергу асортиментний портфель підприємства формується з урахуванням вимог споживачів, при цьому його склад і структура повинні відповідати сукупності цілей різного рівня планування, які ставить перед собою підприємство. Постійний аналіз асортиментного портфеля за допомогою сучасних методів маркетингу, доповнених вивченням перспектив розвитку ринку окремих, найбільш значущих асортиментних одиниць, може стати основою формування раціонального асортиментного портфеля підприємствами» [13].

«При раціональній структурі асортиментного портфеля підприємства має місце сильний позитивний зв’язок між об’ємом випуску виробів та їх рентабельністю. Коефіцієнт раціональності структури асортиментного портфеля може змінюватися від – 1,0 до + 1,0 (із підвищенням рангу одного із параметрів ранг іншого параметра зменшується, і навпаки). При раціональній структурі асортиментного портфеля має місце сильний зв’язок між обсягами виробництва продукції асортименту і рентабельністю» [13].

Для оцінки ефективності різних товарних груп, які реалізовує ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП», доцільно провести АВС-аналіз його товарної пропозиції. Для цього відобразимо в таблиці 2.6 дані аналіз асортименту кожної товарної групи, а також їхні частки в загальному обсязі продажу.

Таблиця 2.6- Розподіл основних асортиментних груп на основі АВС-аналізу виручкою від реалізації продукції ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП»



Отже, за результатами АВС-аналізу асортименту, таблиця 2,6 підприємства за 2022рік проаналізовані основні асортиментні групи. На початку аналізу було проведена оптимізація асортименту, визначилися з об’єктом аналізу і параметром: це виручка від реалізації продукції за 2022рік.

Список товарів відсортували в порядку зменшення і підрахували певний асортимент у групі товарів та порівняли результат АВС-аналізу з рекомендованими значеннями.

В результаті проведеного АВС-аналізу товар розподілили на три групи, а саме, група А – 80,0% виручки – приносить найбільша частка товарів. Ці товари є топовими для підприємства і приносять максимальний прибуток, що означає жорстко контролювати їх реалізацію, моніторити; на їх придбання необхідно виділяти максимальну суму інвестицій підприємства.

Група В – 15% середні доходи, але вони забезпечують постійні стабільні продажі, а отже, приносять підприємству дохід. Це групи товарів, які є «дійними коровами». Інвестиції у ці товари повинні бути постійними.

Група С – 5% приносить підприємству незначні доходи, але на ці групи товарів: кондитерські вироби, консерви, соуси, спеції, інші товари необхідно постійно звертати увагу, тому що вони можуть привести підприємство до збіткової діяльності.

«Рекомендовано фахівцями такий «аналіз товарів у кожній товарній групі, як правило, проводити раз на два місяці, можливий варіант раз на три місяці. Усе залежить від величини асортименту і можливостей аналітиків мережі» [15]

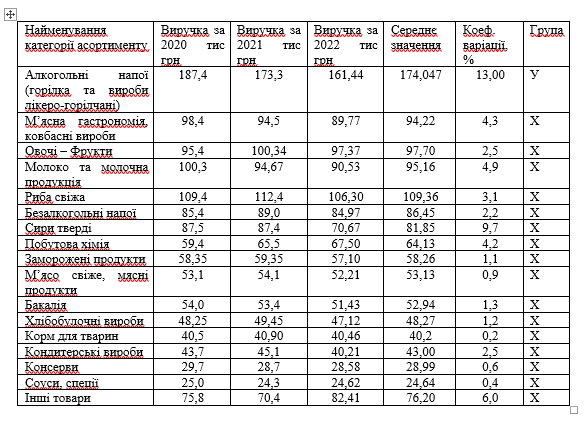
Наступним етапом як доповнення до АВС-аналізу є проведення дослідження оптимізації асортименту методом XYZ-аналіз, який зосереджується на передбаченні попиту.

«Даний метод надає інформацію, необхідну для прийняття рішень у сфері управління запасами. Якщо обсяг товарів нескладно передбачити, підприємству простіше виконувати завдання управління матеріальними потоками. Аналіз проводиться шляхом розподілення товарів на такі категорії: a) категорія X – товари, попит на які легко спрогнозувати. Товари групи X характеризуються постійним, незмінним попитом» [15]

« Обіг елементів категорії коливається навколо постійного рівня, так що майбутній попит у цілому можна прогнозувати досить точно; b) категорія Y – товари із середньою передбачуваністю попиту. Незважаючи на те що попит на товри цієї категорії не є стійким, мінливість попиту певною мірою може бути передбачена. Це відбувається через те, що коливання попиту викликані відомими чинниками, такими як сезонність, життєвий цикл продукції, дії конкурентів або економічні чинники» [15,с.81].

Для цих матеріалів складніше отримати точний прогноз, ніж для групи Х; c) категорія Z – товари, які мають найбільші коливання в попиті. Попит на товари цієї категорії може виникати нерегулярно і сильно коливатися. Відсутність тренду або факторів, які зумовлюють такий попит, призводить до того, що його стає неможливо спрогнозувати» [15, с.81].

Таблиця 2.7− Розподіл основних асортиментних груп на основі XYZ-аналіз



Проаналізувавши дані таблиці 2.7 зробити висновок що: сукупність товарів підприємства була згрупована за ступенем прогнозованості обсягу попиту в залежності від характеру споживання. В результаті ми отримали таку класифікацію товарів (група Х) де усі асортиментні позиції, тобто обсяг продажів в середньому по місяцях відхиляється на відповідні відсотки коефіцієнту варіації, % від 0,2% (корм для тварин) до 6% (інші товари), попит на ці товари легко спрогнозувати, обіг елементів категорії коливається навколо постійного рівня. До групи «Y» потрапили алкогольні напої (горілка та вироби лікеро-горілчані) підприємства тому рекомендується оперативно відстежувати складські запаси, ця група відноситься до товару із середньою передбачуваністю попиту, для яких складно отримати точний прогноз.

Портфельний аналіз бізнесу це портфель бізнесів підприємства  *–* це вся сукупність СБО, які належать одній компанії. «Аналіз портфеля бізнесів фірми є основою стратегічного управління. Під час проведення портфельного аналізу оцінюють привабливість ринків і конкурентоспроможну можливість фірми діяти на цих ринках. При цьому використовуються такі критерії: темпи зростання продажів; сила конкурентної позиції; частка ринку; привабливість галузі й ін»[14,c.176].

Асортиментний портфель ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» нараховує 5 стратегічних груп товарів :

- алкогольні напої (горілка та вироби лікеро-горілчані);

- м’ясна гастрономія, ковбаси;

- овочі – фрукти;

- молоко та молочна продукція;

- безалкогольні напої.

Проаналізуємо рівень збалансованості асортиментного портфеля за адаптованою матрицею БКГ (табл. 2.8) та запропонуємо стратегічні рішення для кожної СОБ.

Таблиця 2.8− Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Найменування асортиментної групи (СОБ) | Обсяги продажу по СОБ, тис. грн. | |
| 2021р. | 2022р. |
| алкогольні напої (горілка та вироби лікеро-горілчані) | 173,3 | 161,44 |
| м’ясна гастрономія, ковбасні вироби | 94,5 | 89,77 |
| овочі – фрукти | 100,34 | 97,37 |
| молоко та молочна продукція | 94,67 | 90,53 |
| безалкогольні напої | 89,0 | 84,97 |
| Всього | 551,81 | 520,08 |

Адаптовану матрицю БКГ побудуємо на основі двох параметрів: темпів зростання обсягів реалізації; питомої ваги окремої СОБ у загальному асортиментному портфелі фірми.

Розраховуємо темпи зростання обсягів реалізації 2022 р. по відношенню

до 2021р. для кожної СОБ:

- алкогольні напої (горілка та вироби лікеро-горілчані): (161,44/173,3)\*100 = 93%

-м’ясна гастрономія, ковбасні вироби: (89,77/94,5)\*100 = 94,9%

- овочі – фрукти: (97,37/100,34)\*100 = 97%

- молоко та молочна продукція: (90,53/94,67)\*100 = 96%

- безалкогольні напої: (84,97/89,0)\*100 = 95,4%

Розраховуємо питому вагу кожної окремої СОБ у загальному

асортиментному портфелі фірми за 2022 р. (оскільки матрицю будуємо за 2022 рік):- алкогольні напої (горілка та вироби лікеро-горілчані): (161,44/520,08)\*100 = 31%

- м’ясна гастрономія, ковбасні вироби: (89,77/520,08)\*100 = 17,3%

- овочі – фрукти: (97,37/520,08)\*100 = 18,7%

- молоко та молочна продукція: (90,53/520,08)\*100 = 17,4%

- безалкогольні напої: (84,97/520,08)\*100 = 16,3%

Для побудови матриці необхідно визначити, де саме проходитиме середина ліній. Для цього сумуємо мінімальне та максимальне значення по кожному критерію та ділимо суму на 2: середина лінії матриці для критерію «темп зростання обсягів реалізації»: (середина лінії матриці для критерію «темп зростання обсягів реалізації»: (97+93)/2 = 95,0%;

- середина лінії матриці для критерію «питома вага кожної окремої СОБ у загальному асортиментному портфелі фірми»: (31 + 16,3)/2 = 23,65%

За результатами товари овочі – фрукти, молоко та молочна продукція, безалкогольні напої потрапляють у групу «Зірки», яка має велику частку каналу розподілу – високий потенціал зростання; м’ясна гастрономія, ковбасні вироби потрапляє у третій квадрант «Дійні корови», яка має велику частка каналу розподілу – низький потенціал зростання; алкогольні напої (горілка та вироби лікеро-горілчані)потрапляють до групи четвертого квадранту «Собака», яка має незначну частка каналу розподілу – низький потенціал зростання.

На основі отриманих розрахунків будуємо адаптовану матрицю БКГ та розташовуємо СОБ у відповідних квадрантах, рис. 2.3.



Рисунок 2.3−Адаптована матриця БКГ для ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП»

Проведене дослідження дозволяє визначити рівень збалансованості асортиментного портфеля підриємства на основі матриці БКГ:

- частка асортиментних позицій із групи «Дійна корова» 17,3% (нормативне значення: не менше, ніж 45 – 50 %);

- частка асортиментних позицій із групи «Собака» 31,0% (норма: не менше, ніж 20 – 15 %);

- частка асортиментних позицій із групи «Зірка» 51,7% (нормативне значення не менше, ніж 20 – 30%)

частка асортиментних позицій із групи «Знак питання» відсутні.

Рекомендована стратегія для групи "Зірки" товари, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу - стратегія підтримання конкурентних переваг.

Для групи товару «Дійні корови" - це товари, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших товарів (висока частка ринку і низькі темпи зростання). Маркетингова стратегія для цих товарів - стратегія "збирання врожаю" і підтримання конкурентних переваг. Пріоритетною для товарів, які відносяться до групи «Собаки» рекомендується стратегія елімінації.

«Отже, управління продуктовим портфелем є динамічним стратегічним процесом прийняття рішень, які зумовлюють вплив на сукупність всіх продуктів підприємства. Процес управління охоплює постійний моніторинг наявної структури та дослідження потреб споживачів, враховуючи позиції конкурентів. При цьому необхідно враховувати наявність власних ресурсів та тестувати пропозиції щодо зміни продуктового портфелю» [16].

**2.3 Формування стратегії управління асортиментом підприємства**

Формування стратегії управління асортиментом підприємства важливий процес маркетингової діяльності. Сформувати сценарій маркетингових зусиль, і оптимізувати портфель товарів доцільно використати інструмент матриці Ансоффа.

«Матриця Ігоря Ансоффа – модель, що описує можливі стратегії зростання підприємства на ринку. «Матриця І. Ансоффа – американського спеціаліста з стратегічного менеджменту – описує використання можливих стратегій в умовах розширення ринку. Згідно зі схемою, підприємству необхідно визначити своє положення на ринку та направити свої зусилля на: – більш глибоке впровадження існуючого товару на існуючий ринок; – розширення рамок ринку із існуючими товарами на нових ринках.»[26, с.262]

В результаті проведеного дослідження були вибрані маркетингові стратегії із 4-х стратегій матриці Ансоффа, найбільш прийнятні для підприємства ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» та узагальнені отримані результати, табл. 3.1

Таблиця 2.9 – Узагальнені результати вибору варіантів стратегії за матрицєю Ансоффа



В результаті проведеного аналізу, табл.2.9 для підприємства ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» рекомендується застосувати дві стратегії для їх реалізації: стратегія проникнення та стратегія розвитку товару. Але одночасна реалізація двох стратегій: проникнення і розвитку товару для «ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» є неможливою задачею, особливо коли підприємство здійснює свою діяльність.

Найбільшим потенціалом до реалізації характеризується стратегія розвитку товару, усі, крім одного критерію, для оцінки перспективності сприятливі, тому вона обрана основною. Реалізація даної стратегії виконуватиметься на підставі результатів досліджень зміни поведінки споживачів, щоб наблизити параметри і цінність продукту, що пропонується, до очікувань та вподобань якомога більшого числа можливих споживачів. Для впровадження такої стратегії на підприємстві доцільно оптимізувати структуру асортименту відповідно до наявних вподобань споживачів, а також залучати нові види товарів (наприклад лінійку екологічно чистих товарів, бренди товарів вироблено в Україні), розширити асортимент товару за рахунок цінових знижок на постійній основі для товару повсякденного попиту.

На думку фахівців визначено «…що зниження доходів в умовах зростання цін на товари та послуги змушує споживачів України заощаджувати кошти. Зміни поведінки споживачів зумовлюють зміни їх уподобань, зараз зростає попит на товари для підтримання здоров’я, засоби мобільності, на амуніцію, одночасно відбувається зменшення попиту на певні товари, користування якими стає для споживачів менш потрібними, наприклад предмети розкоші» [27].

«Крючко К. представниця компанії Havas Village Ukraine визначає, що одна з найбільших проблем для українських споживачів — життя в умовах повної невизначеності. На думку експерта Крючко К., в результаті проведеного маркетингового дослідження за період 2022-2023рр. вести більш мінімалістичний спосіб життя, щоб сприяти покращенню складної ситуації у світі, були готові 48% першопрохідців (prosumers) та 41% звичайних споживачів (mainstreamers), відповідно 74% та 58% опитуваних були готові відмовитися від швидкої моди, а 53% та 47% представників двох груп — від авіаперельотів» [28].

«Роздрібний товарообіг важливий показник торгівельного підприємства, який свідчить про збільшення реалізації товарів, наявність постійного попиту у споживачів на продукти харчування. Група товарів вимагає постійного моніторингу для оперативного поновлення запасів, стабілізації асортименту і забезпечення високої доступності споживачів за рахунок кваліфікованого мерчандайзингу і цінового фактору. Асортиментна політика підприємства базується, головним чином, на диверсифікації асортименту товарів і ефективному його управлінні з використанням матричного аналізу та економетричних моделей»[8].

Планування товарообігу із врахуванням найбільш впливових факторів макросередовища є важливою складовою управління асортиментом для «ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП», рис.2.4

Рисунок 2.4− Прогноз товарообігу ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» на 2024., (тис. грн.)

Результати аналізу даних рис. 2.4 свідчать, що серед трендових моделей найвище значення коефіцієнту детермінації належить поліноміальній моделі третього ступеню (*R2* = 0,7745), яка є найбільш точною з побудованих моделей, тому доцільно продовжити ці розрахунки за допомогю програмного продукту STATISTICA. Прогнозна модель планування роздрібного товарообігу побудована на основі платформи STATISTICA має певні більшу достовірність прогнозу. За вихідними даними в системі STATISTICA будуємо кореляційну матрицю. Для побудови матриці використовуємо модуль Basic Statistics / Tables (Основні статистики і таблиці), вибравши процедури, використовуючи в якості змінних всі вихідні дані (Select all), табл.2.10.

Таблиця 2.10− Узагальнені дані для побудови моделі прогнозування товарообігу (У*1*)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | (*х5*) | (*х6*) | (У) |
| 1 | 0,349 | 0,088 | 0,479 |
| 2 | 0,054 | 0,300 | -0,062 |
| 3 | 1,194 | 0,878 | 1,393 |
| 4 | 0,837 | 0,908 | 0,441 |
| 5 | 0,056 | -0,065 | 0,133 |
| 6 | 0,923 | 0,090 | 0,738 |
| 7 | 4,248 | 1,803 | 3,906 |
| 8 | -0,875 | -0,807 | -0,871 |
| 9 | 9,475 | 4,000 | 9,089 |
| 10 | 1,7143 | 1,301 | 1,645 |

В результаті дослідження була побудована модель прогнозування товарообігу в залежності від кількість товарів (Х5), ціни на одиницю товару (Х6), та щомісячних обсягів товарообігу та інших чинників, були побудовані лінійні моделі регресії при R2 =0,988628; F=347,7;

У=74,03830 – 0,34266 ∙ х2 + 0,02444 ∙ х5 – 0,33406 ∙ х6;

Аналіз парних лінійних рівнянь регресії показує, що кількість товарів (Х5), ціна за одиницю товару (Х6) мають різний вплив на товарообіг досліджуємого підприємства за показниками 2022року.

Аналіз лінійного множинного рівняння регресії дає підставу стверджувати, що найбільший вплив на товарообіг підприємства має ціна за одиницю товару Х6 (в6=0,33406), менший вплив на товарообіг У1 має якість товару Х5 (в5=0,02444) і від’ємний вплив на товарообіг має коєфіцієнт рентабельності на одиницю товару Х2(в2=-0,34266).

Процес ефективного управління асортиментом визначає необхідність застосування комплексного підходу до управління діяльністю підприємства.

Модель дозволяє спрогнозувати товарообіг підприємства враховуючи фактори макросередовища і надає можливість її використовувати для прийняття управлінських рішень

|  |
| --- |
| **ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ** |

|  |
| --- |
| У першому розділі «Теоретичні основи маркетингового управління асортиментом підприємства» узагальнено теоретичні поняття маркетингового управління асортиментом підприємства. Розглянуті методичні підходи оцінки маркетингового управління асортиментом підприємства. Досліджено теоретичні поняття: асортимент товару, глибина та широта асортименту, товарна номенклатура, гармонійність товарної номенклатури. |

Визначено, що формування асортиментної політики підприємства спрямоване на максимальне задоволення попиту споживачів та забезпечення відповідних умов для прибуткової діяльності підприємства, тому є важливою складовою цього процесу. Узагальнюючи завдання щодо формування асортиментної політики визначено ключові завдання:

- «вивчення тенденцій розвитку ринку, його кон’юнктури, визначення перспективних змін, тобто розроблення надійних прогнозів розвитку;

- аналіз сфери споживання, обстеження потреб споживачів, їх купівельної спроможності, прогнозування поведінки покупців;

- аналіз джерел товарних ресурсів і конкретних постачальників, їх можливостей формування асортименту на замовлення торгівлі;

- вивчення структурних змін асортименту товарів, нових товарів, принципово нових (що не мають аналогів) товарів, брендових товарів;

- оптимізація асортименту за основними параметрами, якісне його оновлення і диверсифікація;

- фінансово-економічні наслідки перегляду диференціації, структуризації, диверсифікації та оптимізації асортименту;

- реклама, активізація продажу, інтенсивне проведення акцій;

- вивчення конкурентів, їх конкурентних позицій та конкурентного потенціалу» [8].

Методичні підходи оцінки маркетингового управління асортиментом підприємства. Визначено універсальний метод аналізу асортиментного портфелю організації АВС-аналіз, який дозволяє класифікувати товари за ступенем їх важливості. Розглянуто додатковий інструмент для управління асортиментом із позицій коливань попиту XYZ-аналіз.

Проаналізовано переваги та недоліки методів формування асортименту:1.Методи виявлення споживчих переваг. 2.Методи портфельного аналізу.3. Методи економічного аналізу.

Реалізація асортиментної політики проводиться на основі аналізу:

а) кластерний аналіз (групування індивідуумів або об’єктів у відносно однорідні групи – сегментування ринку виробів);

б) факторний аналіз (визначаються фактори, що впливають на ефективність і конкурентоспроможність складових асортименту продукції, для того, щоб можна було визначити напрямки їх розвитку).

У другому розділі роботи «Дослідження маркетингового управління асортиментом підприємства» проведено аналіз діяльності підприємства ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» Визначено, що предметом діяльності підприємства є - роздрібна торгівля продовольчими товарами та посередництво у торгівлі в тому числі; оптова торгівля продовольчими товарами та посередництво у торгівлі; неспеціалізована оптова торгівля; складське господарство; вантажний автомобільний транспорт; технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів ; транспортне оброблення вантажів.

В результаті проведеного аналізу основних показників підприємства за 2020-2022рр визначено: товарообіг, витрати на обіг, чистий прибуток підприємства за період 2020-2022рр в абсолютних значеннях мають тенденцію до зменшення (чистий прибуток - 68 тис.грн. 52%) що вказує на втрату ресурсного потенціалу підприємства, погіршення фінансової стійкості підприємства у за підсумками 2022р.

Основні зовнішні фактори негативного впливу на діяльність підприємства наступні: падіння доходів населення та їх купівельної спроможності, зміну споживацької поведінки українців: перехід покупців на режим заощадження своїх коштів та купівлю тільки продуктів харчування, товарів першої необхідності.

Згідно даних річного товарообігу підприємства, визначено що за підсумками 1 кварталу невиконання плану обсягу товарообігу склало 0,7%, це пояснюється тимчасовим припиненням діяльності підприємства у лютому місяці 2022 року, за всі інші періоди до кінця року планові показники перевиконано, за рахунок підвищення індексів цін на основні товари споживання.

В результаті аналізу надана характеристика товарообігу в товарному портфелі підприємства ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП». Проведено розподіл основних асортиментних груп на основі АВС-аналізу, методом XYZ-аналізу.

Сформовано асортиментний портфель ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» який нараховує 5 стратегічних груп товарів : - алкогольні напої (горілка та вироби лікеро-горілчані);- м’ясна гастрономія, ковбаси;- овочі – фрукти;- молоко та молочна продукція;- безалкогольні напої.

Використовуючи матрицю БКГ проведено дослідження щодо визначення рівня збалансованості асортиментного портфеля підриємства у 2022році, розроблені стратегії для 5 груп товарів а саме:

для групи "Зірки" - стратегія підтримання конкурентних переваг;

для групи товару «Дійні корови" - рекомендована стратегія "збирання врожаю" ;

для групи товарів «Собака» рекомендується стратегія елімінації.

Формування стратегії управління асортиментом підприємства проведено на основі побудові матриці Ансоффа за результатами якої запропонована стратегія розвитку товару. Для її впровадження на підприємстві доцільно оптимізувати структуру асортименту відповідно до наявних вподобань споживачів, а також залучати нові види товарів (наприклад лінійку екологічно чистих товарів, брендів товарів які вироблено в Україні), розширити асортимент товару за рахунок цінових знижок на постійній основі для товару повсякденного попиту.

Таким чином, на основі проведених досліджень підприємству ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» пропонується стратегічні рішення щодо управління асортиментом:

– досліджувати перспективні сегменти ринку та запропонувати нову або удосконалену лінійку товарів, періодично ревізувати наявний асортимент;

– збільшувати обсяги реалізації товарів за рахунок оптимізації структури асортименту за допомогою АВС-аналізу , XYZ-аналізу;

– оновлювати асортимент товарів, забезпечити постійну наявність товарів на складах;

– покращити методи просування товарів відповідно до однієї із запропонованих стратегій розвитку товару;

- безперервно контролювати вплив зовнішніх чинників — зниження та підвищення попиту на окремі товари на окремих сегментах ринку, зміни товарної кон’юнктури тощо;

- забезпечувати відповідне обслуговування споживачів щодо організації використання товарів наявного асортименту та надання допомоги в оцінюванні специфічних індивідуальних вимог замовників;

- забезпечувати необхідну інтенсифікацію зусиль для стимулювання попиту на новий товар.

Управління товарним асортиментом рекомендовано здійснювати за допомогою основних заходів :

1.Активно проводити рекламні акції у вихідні та святкові дні, з метою активізації покупок− стимул збільшення товарообігу.

2. Встановлення знижок для разової покупки великих за обсягом що дозволить збільшити товарообіг під впливом застосування цього заходу на 2 - 5 %.

3. Введення системи дисконтних карток. Впровадження дисконтних карток дасть можливість, збільшити середній чек покупки, відповідно і товарообіг.

4. Активізувати торгівлю через Internet . Впровадження цього заходу не потребує значних витрат, оскільки підприємство має розроблений сайт, що дозволить збільшити обсяг товарообіг на 40-50%.

Реалізація цих заходів для ТОВ «ЛОГІСТИКГРУП» дозволить підвищити ефективність діяльності та зміцнити його конкурентоспроможність за рахунок управління асортиментом . Розрахована модель яка дозволяє спрогнозувати товарообіг підприємства враховуючи фактори макросередовища і надає можливість її використовувати для прийняття управлінських рішень

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Глущенко Ю. Є., Шумкова О. В ,Особливості маркетингового управління асортиментом*. Науковий вісник Ужгородського національного університету* .2019, Випуск 24 (1).С 96-100 .

2. Крива Д.В., Куденко Н. В. Маркетингове управління асортиментом та номенклатурою на підприємстві. <https://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_24.pdf>

3. **Григорчук Т.В.** Маркетинг. Частина друга". Навч. посібник для дистанційного навчання", виданий Університетом "Україна", 2007. <https://sites.google.com/site/marketingdistance/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA>

4. Значек Р. Р., Соколюк К. Ю., Мунтян І. В., Дослідження номенклатури та асортименту підприємства прат «безлюдівський м’ясокомбінат». *Економічний простір.2020.,.С. 136-139.*

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

6. Штефанич Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз. За ред. доктора економічних наук, професора Д.А. Штефанича. Тернопіль: Економічна думка, 2011, 267 с.

7. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 599с.

8. Гуштан Т. В. Матричний аналіз асортиментної політики спеціалізованих підприємств роздрібної торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 17, частина 1. С.90- 94.

9. Кардащ В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика. Київ. 2002. 266 с

10. Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М.Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. *Інфраструктура ринку.*2019.Випуск 27. С.206-210.

11. Мазепа Т.С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи. Вісник Хмельницького національного університету. 2008. № 45. С. 73-79

12. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, шк. Маркетингового менеджменту. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 599 с.

13. Сахненко А.С. Аналіз асортиментного портфеля На прикладі підприємства м’ясопереробної галузі. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського.* 2016. Випуск 10.С.486-490.

14. Бородкіна Н.О. Маркетинг [Текст]: навч. посібник.Київ: Кондор, 2007.362 с.

15. Терещенко С.І., Нагорна П.О. Аналіз обсягів та структури товарообороту в товарному портфелі підприємства. *Держава та регіони.* 2020. № 5 (116),С. 78-82.

16. Романченко Н.В., Кузнєцова К.В. Управління продуктовим портфелем компаній на ринку фешн-ритейлу. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути*. 2015.С.50-59.

17. Могілов А.Ю., Шибун О.М. Управління асортиментом торгового підприємства. *Ефективна економіка*. 2020.№6. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.6.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.3)

18. Кузнецов П.В., Парфентенко І.А.Балагула Д.П.Маркетинговое управление ассортиментом продукции предприятия в условиях информационной экономики. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49.С.198-204.

19. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. *Економіка та держава*. 2016. №2. С. 67-71.

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

21. Немков В. А. Методические основы формирования ассортиментной политики промышленного предприятия. Современные аспекты экономики. 2013. №13 (41). С. 145-155.

22. Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\_28/ article\_2963

23. Кардаш, В.Я. Маркетингова товарна політика [Текст]: Підручник.К.: КНЕУ. 2010. 240 с.

24. Мазепа Т.С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи. Вісник Хмельницького національного університету. 2008. № 45. С. 73-79

25. Норіцина Н.І. Маркетингова товарна політика. Київ, 2002. 217 с. 8. Одінцова Є. В

26. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. Посіб. За заг. ред. Бутка М. П.[М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] . К. : «Центр учбової

літератури», 2016. 376 с.

27. Косар Н.С., Мамчин М.М., Баран А.О. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 45 . DOI: [https://doi.org/10 .32782/2524-0072/2022-45-68](https://doi.org/10%20.32782/2524-0072/2022-45-68)

28. Крючко К. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни? Чи потрібний бренд у воєнний час? Як має змінитися підхід до маркетингу? — дослідження Havas Village Ukraine URL: <https://cases.media/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine> (дата звернення : 24.10.2023)

29.Капітанець Ю.О. Розробка конкурентної стратегії підприємства як суб’єкта ринкової економіки.*Науковий збірник Буковинської державної фінансової академії : Збірник наукових праць*. Випуск 9 : Економічні науки. Чернівці, 2014. С. 306–315.

30. Ліпич Л.Г. Формування стратегій розвитку підприємств на засадах прогнозування кон’юнктури ринку: [монографія] . Луцьк : РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2013. 168 с.

31. Мозенков О.В. Управління реалізацією стратегії розвитку на підприємствах з корпоративними правами в режимі он-лайн.. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 8(98). С. 116–124.

32. Старостіна А.О. Особливості мотивації та ринкової поведінки українських споживачів високотехнологічних товарів. Маркетинг в Україні. 2014. № 5. С. 18–23.

33. Вороніна В.Л., Мілька А.І. Роздрібний товарооборот як економічна категорія та його значення для управління. 2018. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1674/1> (дата звернення: 26.10.23).

34. Класифікація видів економічної діяльності. Еvrovektor : вебсайт. URL: <https://evrovektor.com/kved/2010/> (дата звернення: 24.10.23).

35. Кравченко М.С. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України. *Вісник Приазовського технічного університету*. Серія «Економічні науки». 2016. № 31. С. 139–145.

36. Геєнко М.М., Мікуліна М.О. Особливості застосування «Diamond FMS»під час викладання фінансового менеджменту. *Східна Європа: економіка,бізнес та управління*. 2016. Вип. 5 (05). С. 272-276.

37. Гончар Л. А., Холодова О. Ю. Застосування сумісного аналізу з метою оптимізації асортиментної політики торгівельного підприємства *Товарознавчий вісни*к. 2014. №7. С. 123-132.

38. Денисюк О.Г., Задерейко О.В. Особливості асортиментної політики

підприємств хлібопекарської галузі України. *Вісник ЖДТУ: Економічні науки.*2012. № 1(59). С. 95-99.

39. Макаренко Н.О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №2(13). С.107-113.

40. Мардар М. Р., А. В. Лазуткіна. Маркетингові дослідження товарного асортименту зернових пластівців. *Наукові праці Одеської національної академії харчових технологій.* 2014. Вип. 46(1). С. 260-263. 1

41. Мішустіна Т.С., Чехранова Т. О. Дослідження товарної політики підприємства харчової промисловості як основа її оптимізації*. Ефективна економіка*. 2014. № 6. с.206-210.

42. Шарко В. В. Маркетингове управління товарним асортиментом. *Економіка та підприємництво*, 2015. Вип. 34. ч. 1. С. 333-341.

43. Lyshenko M.O., Makarenko N.O., Makarova V.V., Mushtay V.A. Organizational and economic regulation of the grain market in conditions of sustainable development. Environmental Management and Tourism. Issue 1 (25). Volume IX. - ASERS Publishing, Spring 2018. pp. 95-104.

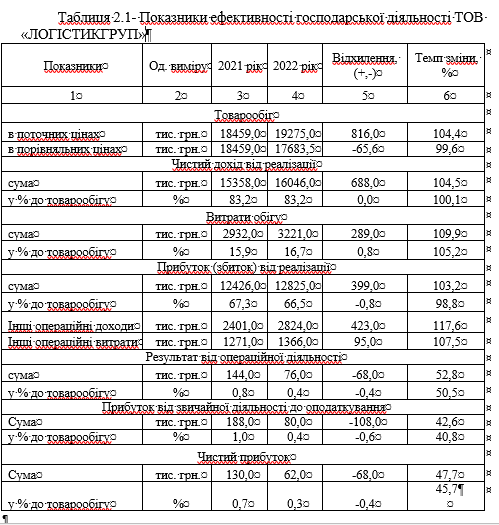
44. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Вип. 4. С. 294–297.

45. Думанська К. С., Ющенко О. І. Формування асортименту продукції на підприємствах різних напрямів спеціалізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013.№ 2, т. 3. С. 138–141.

46. Малюк С.А. Методи та принципи формування ассортиментної полиіики предприємства. Економіката и управління .2014 № 2. С. 38—40.

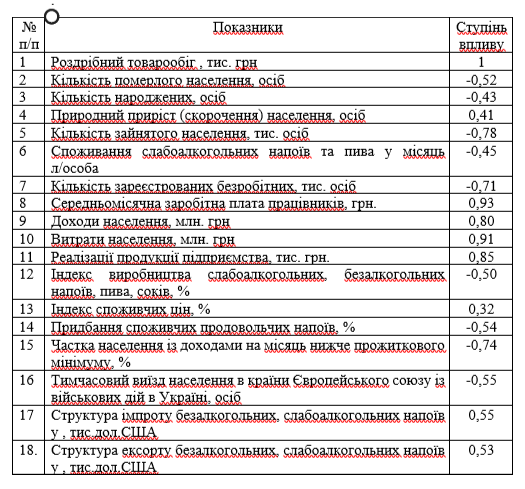
47. Прядко О.М. Управління торговим асорти& ментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики: монографія. Харківський державний уні. харч. та торгівлі. Х., 2014. С. 5—16.

ДОДАТОК А

****

ДОДАТОК Б

Таблиця − Ступінь впливу факторів макросередовища на обсяг реалізації товарів за 2022р



ДОДАТОК В

Таблиця 2.9 – Узагальнені результати вибору варіантів стратегії за матрицєю Ансоффа

