

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра маркетингу та реклами

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА»**

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Анікс 2020»,

м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти

2 курсу, групи МР-21д(м),

спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньої програми «Маркетинг»

очної форми навчання

Миколи СЕМЕНЮКА

Науковий керівник

д-р екон. наук, професор

Ірина ПОЛІЩУК

Гарант освітньої програми

д-р екон. наук, професор

Ірина ПОЛІЩУК

Вінниця 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	6
1.1 Сутність асортиментної політики підприємства	6
1.2 Управління формуванням асортименту продукції підприємства	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТОВ «АНІКС 2020»	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АНІКС 2020»	16
2.2 Оцінка та аналіз товарного асортименту ТОВ «АНІКС 2020»	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АНІКС 2020» В УМОВАХ ВИНИКНЕННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ	32
3.1 Вплив сучасних тенденцій формування товарно-асортиментної політики на діяльність досліджуваного підприємства	32
3.2 Стратегічне обґрунтування впровадження нових напрямів удосконалення асортиментної політики ТОВ «АНІКС 2020» в умовах висококонкурентного середовища	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	53

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Управління формуванням асортименту продукції є стратегічним завданням, що визначає конкурентоспроможність підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. В сучасних реаліях складної економічної ситуації в Україні, коли суб'єкти господарювання стикаються з викликами, обумовленими не лише зростаючою конкуренцією, але й впливом зовнішніх факторів, таких як наслідки воєнного стану, постає необхідність адаптації як ключових бізнес-процесів, так і асортиментної політики. Це вимагає ґрунтовного аналізу існуючого асортименту, визначення рентабельності окремих груп товарів та розробки заходів, спрямованих на оптимізацію товарної структури з урахуванням змін ринкового попиту.

Ефективне управління асортиментом дозволяє підприємству мінімізувати операційні витрати, зокрема шляхом оптимізації товарних запасів, а також підвищити оборотність і загальну рентабельність. З огляду на стрімкий розвиток ринкових відносин, а також посилення вимог споживачів до якості та асортименту товарів, важливим є використання сучасних моделей та підходів до управління асортиментом, таких як АВС-аналіз, портфельний аналіз та моделі асортиментної політики, засновані на прогнозуванні попиту. Впровадження інноваційних підходів у процес управління асортиментом сприяє ефективній реакції підприємства на зміни у споживчих перевагах та швидкій адаптації до зовнішніх чинників.

*Дослідженню теоретичних і практичних аспектів формування та удосконалення процесу управління асортиментом підприємства приділено значну увагу в працях таких науковців, як Т.М. Артюх [1], В. В. Гаврилишин [3], С. А. Дrajниця [6], О. В. Кривешко [13], Н. С. Кубишина [14], Н. В. Кузьминчук [15], І. Г. Курінна [16], О.П. Овсак [21], М.А. Окландер [22], Л.А. Останкова [23], О. П. Пашенко [24], О. М. Таран-Лала [27] та ін. Однак, незважаючи на велику кількість наукових досліджень щодо вирішення даної проблематики, питання розробки*

оптимальних рішень для вдосконалення асортиментної політики торговельної компанії в умовах жорсткої конкуренції та нестабільності ринкового середовища залишається актуальним та вимагає подальших досліджень.

*Метою кваліфікаційної роботи є комплексне обґрунтування проблематики управління асортиментною політикою підприємства в умовах висококонкурентного ринкового середовища та розробка практичних рекомендацій для підвищення ефективності формування асортименту продукції на прикладі ТОВ «АНІКС 2020».*

Згідно визначеної мети, завданнями роботи є:

- визначити теоретичні засади управління формуванням асортименту продукції підприємства в умовах конкурентного середовища;
- дослідити діяльність ТОВ «АНІКС 2020», провести аналіз та надати оцінку асортиментній політиці підприємства;
- визначити вплив сучасних тенденцій формування товарно-асортиментної політики на діяльність досліджуваного підприємства;
- надати рекомендації щодо впровадження нових напрямів удосконалення асортиментної політики ТОВ «АНІКС 2020» в умовах висококонкурентного середовища.

*Об'єктом дослідження є процес управління асортиментною політикою підприємства в умовах конкурентного середовища.*

*Предметом дослідження є методи та інструменти оптимізації асортименту продукції, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності і рентабельності досліджуваного підприємства.*

*Методи дослідження.* Під час написання кваліфікаційної роботи було використано методи: контентного аналізу, системного та порівняльного аналізу, синтезу, статистичні методи, а також метод SWOT-аналізу.

*Інформаційна база дослідження* склали Статут та фінансова звітність досліджуваного підприємства за останні 3 роки, наукові праці вітчизняних і закордонних вчених з тематики дослідження, статистичні звіти та результати аналітичних досліджень, матеріали власних наукових та емпіричних досліджень

та спостережень.

*Гіпотеза дослідження* базується на припущенні, що ефективне управління асортиментною політикою, яке враховує специфіку конкурентного середовища та сучасні ринкові тенденції, сприятиме підвищенню рентабельності продукції та покращенню позицій підприємства на ринку.

*Наукова новизна.* У кваліфікаційній роботі уточнено принципи формування асортименту продукції з урахуванням аналізу ринкових тенденцій і конкурентного середовища, а також запропоновано практичні рекомендації для вдосконалення асортиментної стратегії підприємства.

*Практична цінність* даного дослідження полягає у конкретних рекомендаціях, спрямованих на удосконалення системи управління асортиментом торговельного підприємства, що можуть слугувати основою для практичного впровадження в господарську діяльність.

*Основні положення роботи апробовано* на XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України» (18.04.2024 м. Вінниця ВТЕІ ДТЕУ), тема статті: «Теоретичні засади управління формуванням асортименту продукції підприємства в умовах конкурентного середовища»; на XI Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (10.10.2024 м. Вінниця ВТЕІ ДТЕУ), тема статті: «Стратегії управління асортиментом продукції в умовах високої конкуренції».

*Структура дослідження.* Робота містить 48 сторінок тексту та складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

### 1.1 Сутність асортиментної політики підприємства

Формування асортименту представляє собою процес відбору та реалізації різних груп товарів, товарних категорій і позицій, які відрізняються за різними характеристиками і здатні задовольнити потреби покупців торгового підприємства. У сучасних економічних умовах асортиментна політика набуває особливого значення, оскільки споживачі висувають підвищені вимоги до якості товарів, їх асортименту та зовнішнього оформлення. Основні цілі асортиментної політики полягають у зменшенні витрат, пов'язаних із структурою асортименту, підвищенні оборотності товарних запасів, збільшенні обсягів продажу шляхом оптимізації асортиментної структури, досягненні конкурентної переваги через більш привабливий асортимент, підвищенні економічної стійкості підприємства, а також залученні нових споживачів і виході на нові ринкові сегменти.

Варто зауважити, що формування асортиментної політики підприємства спрямоване на максимальне задоволення потреб споживачів та забезпечення прибуткової діяльності. Це включає вибір, планування та регулювання асортименту товарів відповідно до кількох ключових принципів. Серед них – узгодженість структури попиту з сегментами діяльності підприємства, комплексний підхід до задоволення потреб споживачів у вибраній ринковій ніші, забезпечення необхідної ширини, глибини та стабільності асортименту, а також створення умов для досягнення оптимальної прибутковості. Асортиментна політика має велике значення в управлінні підприємством, оскільки впливає на прийняття стратегічних рішень. Вона охоплює три основні рівні цілей: стратегічні, тактичні та оперативні. Серед стратегічних цілей управління асортиментом виділяють повне задоволення потреб цільових споживчих груп,

підвищення ефективності взаємодії з постачальниками та торговельними мережами, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, формування позитивного іміджу підприємства, завоювання та збереження ринкової частки, вихід на нові сегменти ринку, а також зміцнення фінансового стану компанії. Тактичні цілі зосереджені на управлінні ризиками та розробці поточної і перспективної асортиментної політики відповідно до потреб споживачів. Вони включають формування конкретного асортименту, підвищення оборотності товарних запасів, а також регулювання обсягу і структури товарних запасів з метою досягнення максимальної ефективності використання ресурсів. Оперативне управління асортиментом спрямоване на безперебійне забезпечення споживачів товарами, своєчасне поповнення та коригування асортименту, організацію взаємодії з постачальниками та контроль виконання зобов'язань. Це також охоплює закупівлю товарів у обсягах, що відповідають попиту, підтримання оптимального рівня товарних запасів, ефективне використання торгових площ, стимулювання продажів і раціональне застосування методів мерчандайзингу [5].

Сьогодні немає універсального підходу до управління товарним асортиментом, оскільки кожне підприємство формує свій асортимент, враховуючи специфіку своєї діяльності (внутрішні фактори) та особливості зовнішнього середовища. Товарний асортимент можна визначити як динамічний набір номенклатури позицій (типорозмірів, марок, моделей) продукції, яка має потенційний попит на ринку і забезпечує успішне функціонування підприємства на тривалій термін. Ефективне управління асортиментом є одним із найскладніших завдань, з якими стикаються як торгові, так і виробничі підприємства. Рішення про розширення або скорочення товарної номенклатури має ґрунтуватися на комплексному аналізі маркетингових, фінансових і стратегічних підходів. Основною метою управління асортиментом є забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства через формування та оптимізацію структури виробництва й асортименту продукції.

Серед основних цілей асортиментної політики можна виділити задоволення запитів споживачів, залучення нових покупців, освоєння нових ринків,

максимальне використання виробничих потужностей, ефективне використання технологічних знань і досвіду підприємства, зменшення витрат, пов'язаних із структурою асортименту, підвищення оборотності виробничих запасів, а також забезпечення оптимального прибутку.

Стійкість українців та українського бізнесу заслуговує на захоплення. За останні роки кожна роздрібна мережа зазнала трансформації, оптимізувала бізнес-процеси та намагалася бути максимально ефективною в нових умовах, змінюючи вектори розвитку для продовження своєї діяльності [12].

Разом з тим, важливе місце процесі управління асортиментом займає планування, що може здійснюватися на основі наступних моделей:

- модель планування асортименту за допомогою модифікованої матриці VCG (Бостон Консалтинг Груп);
- моделі поточного та перспективного планування;
- ринкова модель заснована на відповідності асортименту рівню попиту;
- модель планування асортименту шляхом оптимізації ключових фінансових показників;
- модель планування й управління асортиментом на підставі моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства;
- модель оптимізації асортименту за маржинальним прибутком і рентабельністю;
- модель оптимізації асортименту на підставі максимізації показника чистої поточної вартості бізнес-проект;
- модель максимуму питомого маржинального доходу на оптимізації асортименту [8].

Водночас, асортиментна політика підприємства має на меті створення оптимальної асортиментної структури, яка буде адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати стабільну і прибуткову діяльність. Асортиментна модель — це гнучка структура товарів, що змінюється залежно від ринкових умов, забезпечуючи підприємству рентабельність і необхідну конкурентоспроможність. Така модель охоплює сукупність товарів, організованих за ознаками, що



відповідають цілям та функціям конкретних форматів роздрібно́ї торгівлі. При створенні конкурентоспроможно́ї асортиментно́ї моделі компанія враховує свої можливості, наявність надійних постачальників, стратегії конкурентів та інші чинники, важливі для успішно́ї діяльності. В умовах високо́ї конкуренції вибір асортиментно́ї моделі стає ключовим фактором для досягнення частки ринку та отримання прибутку. Торговельні мережі використовують різні моделі асортименту, щоб задовольнити потреби споживачів і забезпечити прибутковість. Модель обмеженого асортименту зосереджується на низьких цінах, пропонуючи вузький вибір товарів і мінімізуючи витрати. Унікальні товари, зокрема колекційні або імпорتنі продукти, пропонуються через модель ексклюзивного асортименту, що виділяє мережу серед конкурентів. Сезонні моделі передбачають регулярну зміну асортименту відповідно до пори року або свят, а брендовані товари підлаштовуються під модні тренди. Для гіпермаркетів характерна модель широкого асортименту з доступними цінами, тоді як спеціалізовані магазини пропонують вузькоспеціалізовані товари, орієнтовані на конкретну аудиторію. Окрему увагу приділяють екологічно чистим товарам, що відповідають попиту на натуральні й безпечні продукти. Вибір асортиментно́ї моделі має базуватися на сегментації ринку, з урахуванням потреб цільової аудиторії. В умовах жорстко́ї конкуренції успіху досягне те підприємство, яке зможе запропонувати споживачам асортимент, що найкраще задовольняє їхні потреби, випереджаючи конкурентів. Тому детальне вивчення запитів споживачів є пріоритетним завданням для сучасних торговельних мереж [25].

## 1.2 Управління формуванням асортименту продукції підприємства

Асортимент підприємства складається з усіх товарів, які пропонуються на ринку, і може включати різні категорії чи групи продукції, об'єднані спільними характеристиками або виробничими і споживчими ознаками. Широкий

асортимент товарів або послуг допомагає виділитися серед конкурентів. Якщо компанія пропонує більш різноманітний асортимент або унікальні продукти, це може стати її конкурентною перевагою. Різноманіття товарів у списку дозволяє легше адаптуватися до змін у ринковій ситуації. Ефективне управління асортиментом може призвести до зростання прибутковості підприємства. Включення товарів або послуг з різними рівнями прибутковості допомагає збалансувати витрати та доходи, забезпечуючи максимальний прибуток в цілому. Управління асортиментом пов'язує вибір конкурентної стратегії з усім набором продукції. Проте прагнення до найширшого асортименту може призвести до зростання витрат на створення та підтримку товарних запасів, а також викликати внутрішню конкуренцію між схожими продуктами в одній групі. Щоб подолати ці труднощі, важливо гармонійно поєднувати товари з різних асортиментних груп. Це вимагає спеціальних знань про особливості різних товарних груп, їх споживчі властивості, якість та придатність для споживання. Особливо важливими є нові товари, що відрізняються унікальними споживчими властивостями. Аналіз асортименту товарів підприємства передбачає глибоке вивчення його структури, складу, глибини, ширини та раціональності. Сегментація ринку дозволяє ефективніше налаштувати асортимент, орієнтуючи зусилля на найбільш перспективні продукційні сегменти. Це сприяє кращому задоволенню потреб споживачів, підвищує конкурентоспроможність і покращує управління асортиментом. Процес оновлення асортименту передбачає заміну окремих товарних позицій. Іноді кількість випущених товарів є цілком адекватною, але якість потребує модернізації існуючих позицій або розробки абсолютно нових. Підприємство може оновлювати як окремі товари, так і всю асортиментну лінійку. Поступове оновлення дозволяє підприємству оцінити реакцію покупців і оптових продавців на нову стратегію перед внесенням змін у весь асортимент, а також сприяє зменшенню поточних витрат [17].

Управління формуванням асортименту продукції на підприємстві стоїть перед викликом адаптації до швидких змін у ринкових умовах, зростаючої конкуренції та змін споживчих вподобань. Це вимагає від підприємств постійної

переоцінки свого асортименту та розробки ефективних стратегій управління, які б забезпечили їхню конкурентоспроможність. Актуальні теоретичні та практичні завдання полягають у розробці і впровадженні стратегій управління асортиментом, які враховують зміни на ринку та потреби споживачів. Це включає аналіз ринкових тенденцій, визначення оптимального асортименту продукції, а також розробку механізмів адаптації до змін у конкурентному середовищі.

У конкурентній ринковій економіці важливо, щоб підприємство мало ефективний асортимент товарів, що гарантує його конкурентоспроможність. Формування такого асортименту відбувається на кожному етапі від виробництва до продажу. У торговій точці асортимент є ключовим, оскільки він задовольняє попит споживачів і приносить прибуток. В умовах зростаючої конкуренції багато підприємств забувають про довгостроковий розвиток, але варто акцентувати увагу на дослідженні сучасних методів формування асортименту для підвищення ефективності. Управління формуванням асортименту продукції підприємства в умовах конкурентного середовища – це складний процес, який включає в себе аналіз ринкових тенденцій, потреб споживачів, а також дій конкурентів. Основна мета такого управління – забезпечити оптимальний склад асортименту товарів чи послуг, які задовольняють потреби клієнтів та забезпечують конкурентні переваги підприємства.

Асортимент компанії можна поділити на три частини: базовий, який складається з продуктів, що є основою профілю компанії і приносять більше половини продажів; продукцію, яка привертає увагу і допомагає виділитися серед конкурентів; та доповнюючі товари, які задовольняють різноманітні потреби покупців і збільшують довіру до компанії. Важливо формувати такий асортимент, що відповідає потребам різних клієнтів. Формування асортименту товарів може бути різноманітним і залежить від різних факторів, таких як розмір збуту, тип продукції, а також мети і завдання виробника. Для забезпечення конкурентоспроможності товарів на ринку та вдосконалення товарної політики, важливо використовувати концепцію мультиатрибутивності товару. Це означає управління товарною політикою через розгляд атрибутів товарів з точки зору

ринкової ідеї, реального товару та його позиційного підкріплення. Управління ринковою ідеєю включає розробку концепції товару, яка повністю відповідає потребам споживачів, а також планування атрибутного позиціонування товару, що визначає його ключові переваги порівняно з конкурентами. Також важливо налаштовувати товари під специфічні потреби цільових сегментів споживачів [19].

Управління формуванням асортименту продукції підприємства в умовах конкурентного середовища передбачає ретельний аналіз ринкових умов, включаючи споживчий попит, поведінку конкурентів та тенденції ринку. Це допомагає підприємству розробляти стратегії формування асортименту, спрямовані на залучення уваги клієнтів та відзначення серед конкурентів. Ефективне управління асортиментом включає в себе такі етапи, як визначення стратегічних цілей, аналіз ринкових тенденцій, визначення потреб споживачів та конкурентної обстановки. На основі цього аналізу виробництво може визначити оптимальний склад продукції, яка відповідає попиту на ринку та забезпечує конкурентні переваги. Також, управління асортиментом передбачає постійний моніторинг та оновлення продуктового портфолію, враховуючи зміни в споживчому попиті, технологічних та модних тенденціях, а також реакції конкурентів. Це дозволяє підприємству підтримувати актуальність своєї пропозиції на ринку та забезпечувати стабільність та зростання в умовах конкуренції.

Товарний асортимент оцінюється за рядом ключових характеристик, серед яких важливі: широта (кількість категорій товарів), повнота (різноманіття товарів в межах категорій), стійкість (стабільність попиту на товари), гармонійність (взаємозв'язок між товарними групами) та новизна (здатність асортименту відповідати змінюваним потребам споживачів).

Управління товарним асортиментом – складний і багатоетапний процес, метою якого є створення такого асортименту, який задовольняє потреби споживачів і забезпечує ефективну діяльність підприємства. Це означає відповідність кількісним і якісним вимогам ринку, а також досягнення стратегічних цілей підприємства. Управління асортиментом включає в себе аналіз

ринкових тенденцій, планування і реалізацію стратегій розвитку асортименту, контроль за його ефективністю та адаптацію до змін у потребах споживачів та конкурентному середовищі. Управління товарним асортиментом також включає в себе процеси аналізу конкуренції, вивчення попиту і попередніх продажів, а також взаємодію з постачальниками і виробниками для забезпечення необхідних товарів у асортименті. Важливо також враховувати фінансові обмеження і можливості компанії, а також здійснювати постійний моніторинг ефективності асортименту і його адаптацію до змін на ринку. Крім того, управління асортиментом вимагає співпраці з іншими відділами компанії, такими як маркетинг, продажі, логістика та виробництво, для забезпечення взаємодії всіх аспектів бізнесу в цілях досягнення оптимальних результатів [11].

Складність і комплексність процесу управління асортиментом, згідно визначення С.О. Кириченко та К.І. Половинки, проявляється також у розробці плану для дослідження попиту, маркетингових досліджень, формування асортиментного портфеля підприємства, визначення асортиментної стратегії, а також контролю, який містить аналіз асортименту [9].

Управління товарним асортиментом виробничого підприємства передбачає вирішення трьох основних завдань: визначення набору товарних груп, оптимальне поєднання базових моделей і їх варіацій, а також розподіл товарів на ринку за їхнім життєвим циклом. Процес управління асортиментом товарів включає кілька етапів, які пов'язані між собою. Спочатку визначаються стратегічні цілі підприємства, такі як розширення ринків збуту або залучення нових клієнтів. Потім аналізуються основні проблеми, що перешкоджають досягненню цих цілей, такі як якість продукції чи цінова конкурентоспроможність. Далі визначаються методи формування асортименту, які найкраще підходять для вирішення поставлених завдань. Це можуть бути методи виявлення споживчих переваг, економічного аналізу або портфельного аналізу. Вибір методу залежить від специфіки ринку, продукції та цілей підприємства. Після вибору методу проводиться аналіз поточного асортименту і визначаються напрями подальшої оптимізації. Це може включати розробку нових товарів, модифікацію існуючих,

або зміни в стратегії ціноутворення. Затвердження оновленого асортименту відбувається після проведення маркетингового та економічного аналізу, які дозволяють оцінити його прибутковість та відповідність стратегічним цілям. Проте процес управління асортиментом не закінчується після цього, оскільки вимагає постійного моніторингу та оптимізації відповідно до змін на ринку та внутрішніх умов підприємства [15].

Окрім терміну «управління асортиментом», в економічній літературі досить часто зустрічається поняття «product portfolio management» (PPM) – управління продуктивним портфелем. Дехто із зарубіжних науковців визначає його як стратегічний процес, що включає визначення, які продукти слід розробляти, продавати, доставляти, підтримувати та вилучати з ринку відповідно до стратегічних цілей компанії. Автори визначення зазначають, що PPM прагне узгодити продуктивний портфель зі стратегією бізнесу, охоплюючи всі етапи життєвого циклу продуктів і обидва аспекти портфеля — комерційний та технічний [32].

Згідно іншого наукового підходу, PPM визначається як теорія прийняття рішень щодо продуктів у компанії, спрямована на досягнення трьох основних цілей: вирівнювання стратегії, балансу ризиків та винагород, а також максимізацію вартості портфеля [31].

Разом з тим, в закордонній практиці використовують такі чотири основні методи управління продуктивним портфелем як:

- матриця Бостонської консалтингової групи;
- аналіз портфеля «на місці» за допомогою матриці МакКінсі;
- матриця Ансоффа;
- матриця інноваційних амбіцій Мейдзі і Таффа [33].

Таким чином, управління формуванням асортименту продукції підприємства у конкурентному середовищі є важливим аспектом стратегічного управління, оскільки ефективний асортимент може бути ключовим чинником успіху на ринку. Підприємство має враховувати конкурентний тиск, змінність попиту та швидкі зміни у смаках та вимогах споживачів.

Для успішного управління асортиментом підприємство має проводити систематичний аналіз ринкових тенденцій та вимог споживачів. Це включає в себе вивчення конкурентів, оцінку попиту на різні товарні групи та визначення переваг та недоліків власного асортименту.

Одним з ключових завдань управління асортиментом є оптимізація набору товарних груп та забезпечення правильного співвідношення між базовими та додатковими моделями продукції. Крім того, важливо враховувати життєвий цикл товарів і забезпечувати адекватну реакцію на зміни в ньому.

Управління асортиментом також передбачає розробку стратегій товарної політики, включаючи ціноутворення, маркетингові кампанії та рекламу. При цьому важливо забезпечити гармонію між різними категоріями продукції та збалансувати їх відповідно до стратегічних цілей підприємства.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ

#### ТОВ «АНІКС 2020»

##### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АНІКС 2020»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АНІКС 2020» є одним із дистриб'юторів таких категорій продукції, як: побутова хімія, витратні матеріали, інвентар для прибирання, паперова продукція, засоби для гігієни та дезінфекції, посуд та упаковка.

Товариство було засноване 28 травня 2020 року. Юридична адреса: Україна, 21034, Вінницька область, Вінницький район, місто Вінниця, вулиця Шимка Максима, будинок 54.

Основний вид діяльності підприємства:

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

Інші види діяльності якими займається підприємство:

46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами;

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами;

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;

47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах;

47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах;

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет.

Основною ціллю ТОВ «АНІКС 2020» є забезпечення стабільної та ефективної дистрибуції господарських товарів по всій Україні через розвинену мережу постачання та сучасні логістичні рішення. Компанія прагне підтримувати



постійну наявність продукції за чесними цінами, використовуючи сучасні технології для оптимізації процесів, таких як інтеграція з EDI-системами для електронного документообігу, автоматизація обліку запасів та формування замовлень на основі даних споживання. Ці заходи спрямовані на підвищення ефективності та задоволення потреб клієнтів.

Для детальнішого аналізу діяльності досліджуваного підприємства, розглянемо його організаційну структуру.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «АНІКС 2020»

Організаційна схема підприємства має лінійну структуру, спираючись на те, що кількість працівників на підприємстві становить 8 чоловік, структура підприємства налічує в собі не велику кількість посад. Безпосереднє керівництво здійснює директор підприємства, в його підпорядкуванні є начальник відділу продажу, начальник відділу логістики та бухгалтер. Безпосередньо до кожного керівника відносяться працівники які працюють у відповідному відділі.

Свою діяльність підприємство розпочало у досить складний економічний період для країни. Спочатку пандемія COVID-19, а потім і військовий стан в країні, які суттєво вплинули на розвиток діяльності підприємства та на його фінансово-економічний стан, спричинивши зменшення кількості клієнтської бази та обсягу продажів у всіх сферах. Для детальнішого аналізу економічної діяльності підприємства проаналізуємо основні фінансові показники ТОВ

«АНІКС 2020» за останні три роки.

Таблиця 2.1 – Звіт про фінансові результати ТОВ «АНІКС 2020» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне, (+/-)		Відносне, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робот, послуг)	5 681,9	9 129,5	12 821,2	3 447,6	3 691,7	60,6	40,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робот, послуг)	5 016,8	8 055,9	11 061,8	3 039,1	3 005,9	60,5	37,3
Доходи	5 681,9	9 129,5	12 821,2	3 447,6	3 691,7	60,6	40,4
Витрати	5 794,5	9 197,6	12 697,8	3 403,1	3 500,2	58,7	38,06
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-112,6	-68,1	123,4	44,5	191,5	-39,5	-281,2
Чистий прибуток	-112,6	-68,1	101,2	44,5	169,3	-39,5	-248,6

Аналіз фінансових показників ТОВ «АНІКС 2020» за період 2021–2023 років демонструє суттєві зміни в діяльності підприємства, що дозволяє зробити висновки про його розвиток та ефективність. Протягом аналізованого періоду чистий дохід від реалізації продукції значно зріс у 2022 р. показник збільшився на 60,6% порівнюючи з попереднім роком, а у 2023 р. на 40,4%, що становило 3 691,7 тис. грн. порівнюючи з 2022 р. Це свідчить про суттєве зростання обсягів реалізації, що може бути результатом ефективної стратегії збуту або збільшення попиту на продукцію компанії.

Витрати підприємства також зросли, у 2022 р. показник збільшився на 58,7%, а у 2023 р. на 3500,2 тис. грн. тобто на 38,06% порівнюючи з попереднім

роком. Таке збільшення витрат узгоджується з підвищенням доходів та обсягів виробництва. Однак потрібно зазначити, що зростання витрат відбувається меншими темпами, ніж доходів, що є позитивним сигналом.

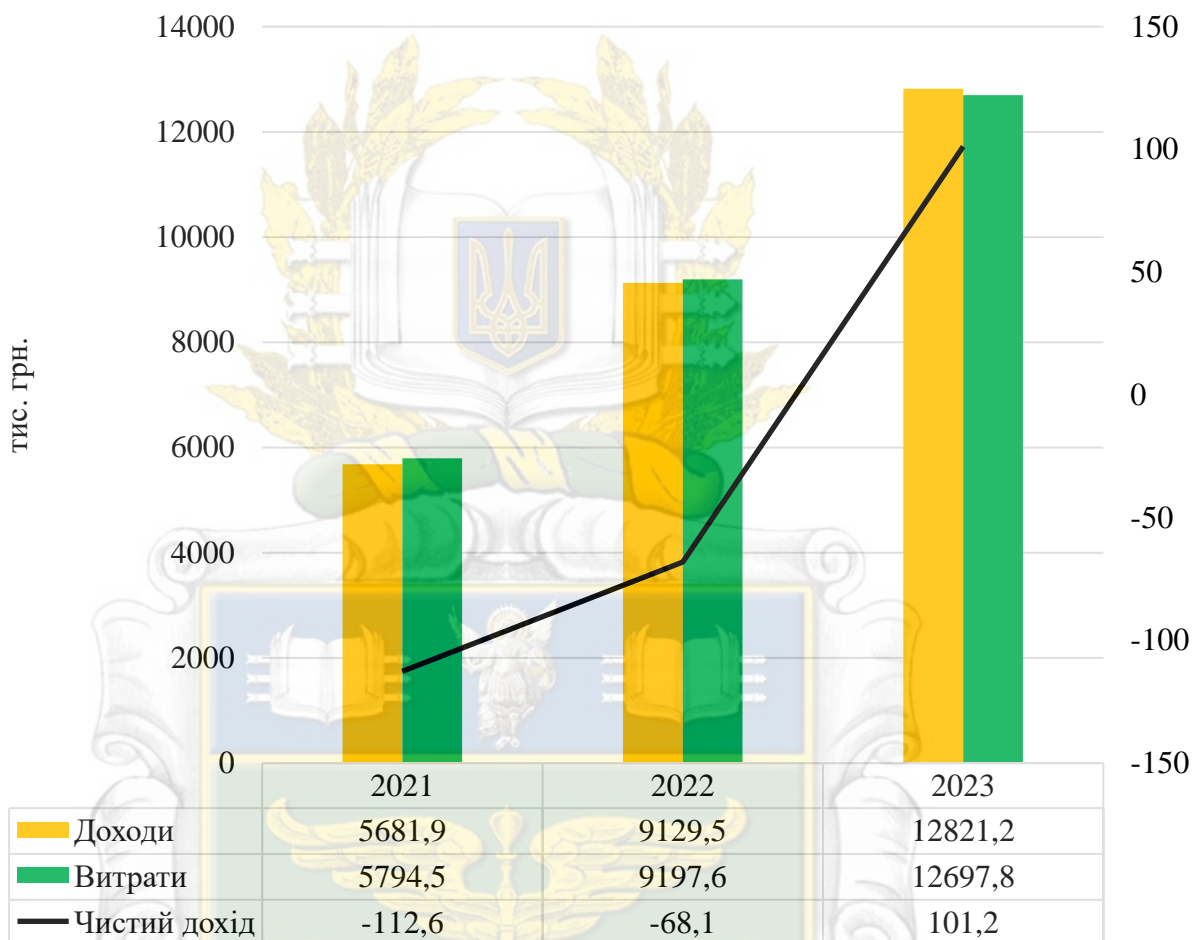


Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових надходжень та витрат коштів ТОВ «АНІКС 2020» за 2021-2022 рр.

Протягом 2021–2023 років компанія значно збільшила обсяги продажів, а також поліпшила рентабельність, що підтверджується швидшим зростанням доходів у порівнянні з витратами. У 2023 році підприємство вийшло на прибутковий рівень, що демонструє ефективне управління та оптимізацію витрат. Поліпшення фінансових результатів також свідчить про зростання конкурентоспроможності на ринку та стабільний розвиток.

Розглянемо аналіз структури та динаміки активів та пасивів балансу Товариства за звітні останні три роки.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури та динаміки активів балансу ТОВ «АНІКС 2020» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
	2021	2022	2023	2023/ 2022	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи, у т.ч.	16,1	8,0	32,9	24,9	311,2
Основні засоби	16,1	8,0	32,9	24,9	311,2
II. Оборотні активи, У т.ч.	3006,1	2769,0	4476,2	1707,2	61,65
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	877,2	805,5	858,5	53,0	6,58
Дебіторська заборгованість за рахунками	74,4	0	0	0	0
Інша дебіторська заборгованість	0	0	0	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти	266,0	463,4	1199,1	735,7	158,7
Баланс	3022,2	2777,0	4509,1	1732,1	62,3

Проаналізуємо вище наведені показники динаміки активів балансу підприємства. За період 2021–2023 років необоротні активи підприємства суттєво зросли. В 2023 р. показник збільшився на 311,2% і становив 32,9 тис. грн. Це різке зростання свідчить про активне інвестування підприємства в довгострокові активи, зокрема основні засоби. Така динаміка свідчить про прагнення підприємства збільшити свою капітальну базу для подальшого розвитку.

Оборотні активи, що включають дебіторську заборгованість, грошові кошти та інші оборотні засоби, також суттєво збільшилися. У 2023 р. сума оборотних

активів збільшилась на 1707,2 тис. грн., тобто на 61,65%. Зростання оборотних активів відображає покращення фінансового стану компанії та її здатність підтримувати короткострокові операції. Це може бути результатом збільшення обсягів продажів або покращення управління оборотним капіталом.

Дебіторська заборгованість за товари та послуги збільшилася всього на 6,58% в 2023 р. Незначне зростання дебіторської заборгованості вказує на стабільність у політиці розрахунків з клієнтами. Компанія ефективно контролює заборгованість, що дозволяє підтримувати ліквідність.

Щодо балансу, загальний баланс активів підприємства в 2023 р. становить 4509,1 тис. грн., це на 62,3% більше за попередній рік. Цей показник свідчить про збільшення загальної вартості активів компанії, що може бути результатом як зростання короткострокових активів, так і значного збільшення довгострокових інвестицій.

Таблиця 2.3 – Аналіз структури та динаміки пасивів балансу ТОВ «АНІКС 2020» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
	2021	2022	2023		
	2	3	4	2023/ 2022	2023/ 2022
I. Власний капітал, У т.ч.	1353,3	1285,2	2566,0	1280,8	99,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-146,7	-214,8	316,0	530,8	-247,1
III. Поточні зобов'язання	1668,9	1491,8	1943,1	451,3	30,2
Кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	1636,9	619,6	1525,8	906,2	146,2
Кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	12,8	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	0	750,0	0	-750,0	-100

Аналіз динаміки пасивів балансу вказує, що власний капітал підприємства в 2023 р. збільшився на 99,6%, це майже вдвічі. Такий зріст вказує на суттєве поліпшення фінансової стійкості підприємства. Це може свідчити про додаткові інвестиції або про накопичення нерозподіленого прибутку.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) в 2023 р. становить 316 тис. грн., це на 247,1% більше ніж в попередньому році. Це може свідчити про підвищення рентабельності бізнесу, оптимізацію витрат або збільшення обсягів продажу.

Динаміка кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги також має тенденцію зросту. В 2023 р. показник зріс на 146,2% порівнюючи з попереднім роком. Значне зростання кредиторської заборгованості вказує на збільшення обсягів закупівель або відтермінування платежів за рахунок кредиторів.

Отже, проаналізувавши організаційно-економічний стан підприємства, можемо підвести підсумки, що ТОВ «АНІКС 2020» за період 2021–2023 років свідчить про значне покращення фінансового стану підприємства та його позитивну динаміку розвитку. Протягом цього періоду компанія продемонструвала суттєве зростання в обсягах продажів, що відображено у стабільному збільшенні чистого доходу від реалізації продукції. Важливою ознакою ефективного управління є те, що зростання доходів перевищувало темпи зростання витрат, що дозволило підвищити рентабельність діяльності. Вихід на прибутковий рівень у 2023 році свідчить про оптимізацію витрат та покращення операційної ефективності компанії. Загалом, фінансові результати ТОВ «АНІКС 2020» за 2021–2023 роки свідчать про ефективність обраної стратегії розвитку, здатність до адаптації в умовах ринку та впровадження управлінських рішень, які сприяють зростанню прибутковості й зміцненню фінансової стабільності. Підприємство має всі передумови для подальшого розвитку, розширення ринкової частки та збереження конкурентоспроможності. Проте, для подальшого успішного розвитку важливо зосередитися на підтримці збалансованого зростання активів та зобов'язань, а також на ефективному управлінні фінансовими потоками.

## 2.2 Оцінка та аналіз товарного асортименту ТОВ «АНІКС 2020»

Для того щоб отримати чітку оцінку позицій досліджуваного підприємства ринку, нами було SWOT-аналіз його діяльності.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АНІКС 2020»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Розвинена мережа дистрибуції підприємства має добре налагоджену мережу постачання господарських товарів по всій Україні. Це забезпечує швидку доставку та стабільну наявність товарів на ринку.</p>	<p>1. Залежність від зовнішніх умов. Компанія була суттєво вразлива до впливу зовнішніх економічних факторів, таких як пандемія COVID-19 та військовий стан в Україні, що призвело до зменшення кількості клієнтів і обсягів продажів.</p>
<p>2. Широкий асортимент продукції. Компанія пропонує різноманітні категорії товарів, такі як побутова хімія, витратні матеріали, інвентар для прибирання, посуд, засоби гігієни тощо, що дозволяє залучати широку клієнтську базу та задовольняти різні потреби.</p>	<p>2. Зростання кредиторської заборгованості. Значне збільшення кредиторської заборгованості за товари та послуги у 2023 році свідчить про необхідність посилення контролю за розрахунками з постачальниками, що може створювати ризики для ліквідності підприємства.</p>
<p>3. Використання сучасних технологій. Інтеграція з EDI-системами та автоматизація обліку запасів сприяє оптимізації бізнес-процесів, що підвищує ефективність управління і зменшує ризики помилок.</p>	<p>3. Відсутність спеціалізованого HR-відділу. Розподіл обов'язків щодо підбору та навчання персоналу на керівників відділів може знижувати ефективність управління кадрами і перешкоджати швидкій адаптації нових співробітників.</p>
<p>4. Застосування e-commerce. З урахуванням зростання популярності онлайн-продажів, компанія впровадила в свою діяльність сферу електронної комерції, що відкриває нові канали збуту та залучення клієнтів</p>	

## Продовження таблиці 2.4.

Можливості	Загрози
<p>1. Розширення ринкової частки. З огляду на зростання обсягів продажів та поліпшення фінансових показників, компанія має можливість розширювати свою присутність на нових регіональних ринках України та збільшувати частку ринку в існуючих сегментах.</p> <p>2. Автоматизація та цифрові рішення. Подальше впровадження сучасних технологій, таких як автоматизовані системи управління ланцюгами постачання або розширення можливостей електронного документообігу, може ще більше підвищити ефективність роботи компанії.</p> <p>3. Інвестиції у розвиток. Збільшення власного капіталу та вихід на прибутковий рівень відкривають можливості для інвестицій у нові напрямки діяльності, розширення асортименту продукції та модернізацію інфраструктури.</p>	<p>1. Економічна нестабільність в країні. Військові дії та загальна економічна нестабільність в Україні створюють ризики для ведення бізнесу, включаючи переривання постачань, зниження купівельної спроможності населення та труднощі в логістиці.</p> <p>2. Конкуренція на ринку. У сфері дистрибуції господарських товарів існує значна конкуренція з боку інших гравців ринку. Зростання конкуренції може вплинути на прибутковість компанії та знизити її частку на ринку.</p> <p>3. Коливання валютних курсів. Оскільки значна частина продукції, ймовірно, імпортується, залежність від валютних коливань може створювати ризики для стабільності цін та рентабельності.</p> <p>4. Ризики неплатежів від клієнтів. Збільшення дебіторської заборгованості може стати проблемою у випадку неплатоспроможності клієнтів, що призведе до втрати ліквідності.</p>

SWOT-аналіз ТОВ «АНІКС 2020» демонструє, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, особливо завдяки стабілізації фінансового стану та використанню сучасних технологій. Проте, для подолання викликів, таких як економічна нестабільність і зростання зобов'язань, компанії необхідно зосередитися на покращенні контролю за фінансовими потоками, зменшенні кредиторської заборгованості та пошуку нових ринкових можливостей. Це дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.



Відомо, що ТОВ «АНІКС 2020» працює з клієнтами B2B сектору та в основному здійснює значний продаж своєї продукції саме цьому спектру споживачів, розглянемо основних клієнтів ТОВ «АНІКС 2020» є:

- дистриб'юторські компанії;
- Retail компанії;
- заклади охорони здоров'я;
- салони краси;
- ресторани, кафе, готелі (HoReCa сегмент);
- виробничі компанії;
- автосалони;
- клінінгові компанії;
- стоматології.

Під час пандемії COVID-19, спричинилося падіння обсягів продажів фактично у всіх сферах, але найбільших збитків зазнали підприємства сегменту HoReCa, які є основними клієнтами ТОВ «АНІКС 2020».

Для оцінки товарного асортименту досліджуваного підприємства, розглянемо основні торговельні марки дистриб'ютором яких є ТОВ «АНІКС 2020»:

1. ТМ GRITE – литовська марка від компанії «GRIGEO», яка спеціалізується на виробництві товарів гігієни для щоденного використання, таких як туалетний папір, серветки, паперові рушники та інші засоби гігієни.

2. ТМ FOCUS – турецький бренд від компанії «НАУАТ», що виготовляє преміальну паперову продукцію та побутову хімію, яка використовується переважно в секторі HoReCa.

3. ТМ ERMOP – турецька марка компанії «ERMOP», яка виробляє надійний інвентар для прибирання, включаючи швабри, мопи, віники, совки та прибиральні візки.

4. ТМ CARPEX – бренд турецької компанії «Miro Cosmetics Hygiene and Foreign Trade Ltd», що спеціалізується на виробництві продукції для ароматизації приміщень.

5. ТМ NETA – це турецька марка, яка пропонує професійну побутову хімію у формі концентратів, призначених для використання у промислових цілях.

6. ТМ OPTIMAL PRO – український бренд компанії «Фокус-Л», що виробляє професійну побутову хімію у формі концентратів та готових розчинів, відомий своєю безпечністю для людей та довкілля.

7. ТМ HSL – власна торгова марка, що включає сміттєві пакети, серветки для прибирання та кухонні аксесуари.

Для раціоналізації ресурсів та оптимізації роботи компанії, ми використали ABC-аналіз - економічно обґрунтований метод управління асортиментом, який дозволяє класифікувати товари за рівнем їхнього внеску у загальний обсяг продажів. Цей аналіз дає змогу виявити пріоритетні товарні групи та оптимізувати управління запасами, зосереджуючи увагу на найбільш рентабельних товарах. Для ТОВ «АНІКС 2020», яке пропонує різноманітний асортимент товарів (побутова хімія, паперова продукція, інвентар для прибирання тощо), ABC-аналіз допоможе визначити найважливіші категорії продукції та вибудувати ефективну стратегію управління ними.

Згідно з принципами ABC-аналізу, всі товари компанії поділяються на три категорії:

Категорія А - товари, які приносять найбільшу частину прибутку (приблизно 70–80% від загального обсягу продажів) і займають найменшу частку в асортименті.

Категорія В - товари, які забезпечують середній внесок у продажі (близько 15–20% від загального обсягу продажів) і займають помірну частку в асортименті.

Категорія С - товари, що становлять найменшу частку продажів (5–10% від загального обсягу), але займають найбільшу кількість позицій у асортименті.

Для оптимізації портфеля товарів підприємства та максимізації обсягів 44 реалізації використовують ABC – аналіз емпіричним методом він полягає в розділенні товарів на групи на основі усереднених результатів раніше проведених досліджень. Розглянемо ABC-аналіз товарного асортименту для ТОВ «АНІКС 2020».

Таблиця 2.5 – ABC-аналіз товарного асортименту ТОВ «АНІКС 2020»

Товарна категорія	Частка в обсягах реалізації, (%)	Накопичена частка, (%)	Категорія (А, В, С)
Побутова хімія	30%	30%	А
Паперова продукція	25%	55%	А
Інвентар для прибирання	15%	70%	В
Засоби для гігієни та дезінфекції	14%	84%	В
Витратні матеріали	12%	96%	С
Посуд та упаковка	4%	100%	С

Частка в обсягах реалізації (%) – це частка кожної товарної категорії у загальному обсязі продажів компанії за три останні роки.

Накопичена частка (%) – це сукупна частка продажів товарів у загальній структурі після додавання попередніх товарних груп.

За даними таблиці 2.5 можна визначити, що до категорії А відносяться:

- побутова хімія і паперова продукція є найбільш вагомими товарними категоріями, які забезпечують основну частину доходу компанії. За останні три роки побутова хімія постійно демонструє високі обсяги продажів, займаючи приблизно 30% у 2023 році. Зростання попиту на побутову хімію особливо спостерігалось в період пандемії та в умовах військового стану, коли потреба в чистоті та дезінфекції зростає.

- паперова продукція стабільно займає приблизно 23–25% від загального обсягу продажів. Продукція, така як туалетний папір, серветки та паперові рушники, є товарами першої необхідності, що підтримує стабільний попит навіть у кризові періоди. Включення цієї категорії в групу А свідчить про її важливість для компанії.

Підприємству слід приділяти максимальну увагу цим групам товарів, оскільки вони є основними джерелами доходу. Варто зосередити маркетингові та рекламні ресурси на просуванні цих категорій, постійно моніторити їх запаси та

підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів. Можливим напрямком розвитку може стати розширення асортименту цих товарів, орієнтованого на нові потреби ринку.

До категорії В відносяться товари із середнім внеском у продажі:

- продаж інвентаря для прибирання за останні три роки зменшився з 20% до 15%, проте інвентар для прибирання залишається важливою товарною групою. Такий товар, як швабри, мопи та візки для прибирання, активно використовується як у приватному секторі, так і в сегменті HoReCa, хоча останні роки через зменшення активності у HoReCa попит міг знизитися.

- засоби для гігієни та дезінфекції займав лише 12% у загальній структурі продажів у 2023 році, його важливість зростає після пандемії COVID-19, що підтверджується зростанням продажів з 10% до 14%. Ця категорія має перспективи для подальшого зростання, оскільки ринок залишається чутливим до питань гігієни та санітарії.

Ці товари забезпечують стабільний дохід, проте потребують підвищеної уваги до оптимізації асортименту. Важливо зосередитися на підвищенні рентабельності цих категорій шляхом скорочення зайвих позицій та просування більш затребуваних продуктів. Можна також розглянути можливість активного виходу на сегменти B2B, де попит на ці товари може бути вищим.

Категорія С – товари з найменшим внеском у продажі:

- витратні матеріали займають близько 12-15% у структурі продажів, проте їх частка поступово знижується. Витратні матеріали (такі як рукавички, маски, одноразові пакети тощо) мали пік попиту під час пандемії, але зараз інтерес до них зменшується.

- посуд та упаковка складають лише 4–6% від загального обсягу продажів і демонструють тенденцію до зниження. Причиною може бути зменшення активності у сегменті HoReCa або зміна пріоритетів на ринку (перехід на більш екологічні пакувальні рішення).

Товари категорії С займають значну частину асортименту, проте їхній внесок у дохід не є суттєвим. Компанії слід переглянути ці групи, можливо,

скоротити асортимент, зосереджуючись на найпопулярніших позиціях, та знизити рівень запасів для оптимізації витрат на зберігання. Також варто звернути увагу на екологічні тенденції та адаптувати продукти під нові ринкові вимоги.

Основною метою будь-якого підприємства є максимізація прибутку. Існує кілька підходів до досягнення цього завдання. Можна інвестувати додаткові кошти для розширення обсягів виробництва, модернізувати виробничі процеси шляхом закупівлі нового обладнання або програмного забезпечення, а можна ефективніше використовувати наявні ресурси, витягуючи з них максимальну користь.

XYZ-аналіз дозволяє групувати товари або ресурси на основі прогнозованості їхнього споживання. Цей підхід класифікує об'єкти за стабільністю попиту, що дозволяє краще планувати запаси та прогнозувати продажі. У цьому аналізі виділяються три основні групи: X, Y та Z, які розрізняються за характером споживання та можливістю прогнозування.

Група X охоплює ресурси або товари зі стабільним рівнем попиту. Прогнозування для таких продуктів є дуже точним, адже їхній попит відрізняється мінімальними коливаннями. Товари цієї групи мають коефіцієнт варіації, який не перевищує 10%. Це дозволяє легко планувати запаси та використовувати математичні моделі для прогнозування попиту, що знижує витрати на зберігання продукції.

Група Y включає товари з деякими коливаннями у попиті. Хоча їхній попит не є настільки стабільним, як у групі X, відхилення від середнього рівня продажів залишаються в розумних межах. Коефіцієнт варіації для таких товарів становить від 10% до 25%. Це товари з помірною варіабельністю попиту, де прогнозування можливе, але менш точне, ніж для товарів групи X.

Група Z об'єднує товари, попит на які є нерегулярним та непередбачуваним. Відсутність чіткої тенденції у продажах призводить до низької точності прогнозів. Коефіцієнт варіації для таких товарів перевищує 25%, іноді досягаючи 100% і більше. Це може стосуватися товарів, які продаються на замовлення або нещодавно з'явилися на ринку. Такі товари вимагають особливого підходу до

управління запасами, оскільки прогнозувати їх споживання важко.

Загалом XYZ-аналіз допомагає підприємствам покращувати управління товарними запасами, ефективно планувати продажі та знижувати витрати, пов'язані зі зберіганням продукції. Товари з групи X мають найбільший потенціал для точного прогнозування, а от товари з групи Z вимагають обережного підходу, оскільки їхній попит важко передбачити.

На підприємстві ТОВ «АНІКС 2020» присутній обсяг продаж різних товарів та різних торгових марок у грошовому виразі. Для ефективнішого застосування аналізу ми взяли період одного року. Розглянемо результати аналізу в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – XYZ аналіз обсягів продажів продукції по ТМ на ТОВ «АНІКС 2020»

Назва ТМ	Період							Група
	Січень-Лютий, тис. грн.	Березень-Квітень, тис. грн.	Травень-Червень, тис. грн.	Липень-Серпень, тис. грн.	Вересень-Жовтень, тис. грн.	Листопад-Грудень, тис. грн.	Коеф. Варіації, V, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ТМ GRITE	1100	1060	1050	1060	1090	1100	3,29	X
ТМ FOCUS	850	870	860	860	870	890	1,54	X
ТМ ERMOP	1100	1200	1150	1300	1300	1250	5,86	X
ТМ CARPEX	500	520	510	515	500	510	2,09	X
ТМ NETA	710	700	700	720	720	730	2,22	X
ТМ OPTIMAL PRO	900	940	940	950	930	940	1,92	X
ТМ HSL	600	620	640	670	680	710	5,5	X

На основі проведеного XYZ-аналізу видно, що всі торгові марки ТОВ «АНІКС 2020» віднесені до групи X, оскільки коефіцієнти варіації знаходяться в межах 1,54%–5,86%. Це свідчить про стабільний попит на продукцію, що

дозволяє компанії точно планувати запаси та мінімізувати витрати на зберігання.

Наступним кроком буде об'єднання методик ABC – XYZ. Розробимо таблицю, де товари будуть розташовані в різних осередках в залежності від продажності та стабільності продажів товарних категорій.

Таблиця 2.7 – Матриця ABC – XYZ на ТОВ «АНІКС 2020»

AX	AY	AZ
Побутова хімія; Інвентар для прибирання; Паперова продукція	-	-
BX	BY	BZ
Витратні матеріали; Засоби для гігієни	-	-
CX	CY	CZ
Посуд та упаковка	-	-

Як висновок, варто відмітити, що згідно даних матриці ABC-XYZ на ТОВ «АНІКС 2020», проаналізуємо категорії до яких відносяться товари підприємства:

- Категорія AX (побутова хімія, інвентар для прибирання, паперова продукція) – це найважливіші товари для підприємства, оскільки вони становлять значну частку у прибутку та характеризуються стабільним попитом. Підприємству необхідно підтримувати оптимальні запаси для цих товарів та активно інвестувати в їх просування.

- Категорія BX (витратні матеріали, засоби для гігієни) – ці товари мають помірний вплив на прибуток підприємства, але стабільний попит. Тому, для менеджменту важливо ретельно контролювати їх запаси та аналізувати можливості для підвищення продажів.

- Категорія CX (посуд та упаковка) – дана товарна група характеризується менш стабільним попитом, а її частка в загальній структурі прибутку є невеликою. Підприємству доцільно оптимізувати запаси даного товару, щоб знизити витрати на зберігання.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АНІКС 2020» В УМОВАХ ВИНИКНЕННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

3.1 Вплив сучасних тенденцій формування товарно-асортиментної політики на діяльність досліджуваного підприємства

У сучасному ринковому середовищі, яке характеризується постійними змінами в поведінці споживачів і підвищеними вимогами до якості товарів та сервісу, для торговельних компаній постає нагальна потреба швидко адаптувати свою асортиментну політику, щоб залишатися конкурентоспроможними. Для ТОВ «АНІКС 2020» це означає фокусування на актуальних тенденціях ринку та впровадження маркетингової стратегії як адаптивну реакцію на нестабільність ринку. Крім того, важливість таких змін посилюється потребою зберегти лояльність ключових B2B клієнтів в умовах зростання конкуренції. Адже, лише за останні два роки в регіоні з'явилося не менше десяти компаній, які мають подібні бізнес-моделі.

Більш того, війна в Україні створює додаткові виклики для забезпечення стабільної роботи підприємства – порушення ланцюгів постачання, різке зменшення купівельної спроможності населення, зменшення кількості компаній у сегменті HoReCa у зв'язку з закриттям, зростання витрат на логістику та оплату праці.

Таким чином, процес удосконалення асортиментної політики ТОВ «АНІКС 2020» має ґрунтуватись на таких основних підходах:

- 1) аналіз змін ринкових тенденцій і поведінки B2B споживачів в умовах воєнних викликів;
- 2) стратегічна адаптація маркетингової стратегії;
- 3) гнучка цінова політика та впровадження антикризових цінових рішень.

Почнемо з першого підходу. Війна в Україні значно змінила економічну ситуацію, створюючи додаткові перешкоди для стабільного розвитку



досліджуваного підприємства, зниження купівельної спроможності та зменшення кількості бізнес-клієнтів у певних секторах, таких як HoReCa. За таких умов, поведінка B2B споживачів також зазнає трансформацій: клієнти дедалі частіше прагнуть зменшити витрати, підвищити стійкість постачань і отримати гнучкіші умови закупівель. В свою чергу, збереження конкурентних позицій на ринку вимагає від ТОВ «АНІКС 2020» системного підходу до вивчення змін на ринку та адаптації до нових пріоритетів клієнтів.

Для змін аналізу ринкових тенденцій в умовах воєнних викликів підприємству варто зосередитися на декількох ключових аспектах. Перш за все, необхідно провести оцінку наявної клієнтської бази. Сегменти, такі як приватні клініки, які зберігають стабільний попит на товари гігієни та дезінфекції, потребують безперебійного постачання та високій якості продукції. Водночас клієнти з сектору HoReCa, які зараз зменшують кількість замовлень через зменшення кількості відвідувачів та закриття бізнесів, можуть потребувати більш оптимальних товарних пропозицій або економ-пакетів, які дозволяють їм зменшити собівартість.

Варто відмітити, що в умовах обмеженої купівельної спроможності ринку, значно зростає значення гнучкості цінової політики. Впровадження адаптивних умов закупівель, включаючи оптові знижки, програм лояльності для клієнтів, які здійснюють великі обсяги закупівель, та можливість відтермінування платежів для перевірених клієнтів може допомогти утримати постійних покупців та стимулювати стабільний попит. Крім того, фокус на індивідуальних умовах для кожного сегмента B2B клієнтів дозволить ТОВ «АНІКС 2020» пропонувати більш релевантні рішення, що відповідають потребам різних груп споживачів.

Особливо важливим є вивчення тенденцій щодо використання клієнтами екологічної продукції та продукції соціально відповідальних виробників. Сучасні B2B споживачі, попри економічні виклики, все більше орієнтуються на товари, які відповідають екологічним стандартам, і схильні співпрацювати з постачальниками, що підтримують політику соціальної відповідальності. Тому, введення таких позицій асортименту як екологічна продукція (особливо це

стосується м'яких засобів) та пропозиція альтернативних пакувальних матеріалів може стати для досліджуваного підприємства однією з конкурентних переваг на ринку.

Крім того, для підприємства актуальним є використання сучасних цифрових рішень для глибокого аналізу клієнтських потреб. ТОВ «АНІКС 2020» може ефективно використовувати CRM-системи та аналітичні онлайн платформи для відстеження змін в попиті та прогнозування замовлень. Адже, ці інструменти допоможуть не лише в управлінні запасами, але й у персоналізації пропозицій для кожного клієнта, збільшуючи шанси на укладання довготривалих контрактів, які забезпечать фінансову стабільність в умовах кризи. Варто відмітити, що на сьогоднішній день, підприємство все ще використовує лише MS Excel для ведення бази клієнтів та аналізу асортименту.

Другий підхід – стратегічної адаптації маркетингової стратегії для ТОВ «АНІКС 2020» можна назвати невід'ємним елементом підтримки стабільності й зростання бізнесу в умовах воєнних викликів та змін у ринковому середовищі. Адже, переосмислення маркетингової стратегії допомагає не лише зберегти наявну клієнтську базу, а й підвищити конкурентоспроможність завдяки гнучкому підходу до взаємодії з клієнтами, ефективному управлінню ресурсами та сприянню довготривалій лояльності партнерів.

Одним із ключових аспектів стратегічної адаптації для підприємства може стати підвищення якості комунікацій та взаємодії з B2B клієнтами. Для збереження та зміцнення стосунків із клієнтами, ТОВ «АНІКС 2020» може зосередитись на персоналізованому підході, який включає регулярні індивідуальні зустрічі, консультації та спеціальні умови для важливих бізнес-клієнтів.

Інший важливий аспект – інтеграція засобів цифрових комунікацій та підвищення рівня онлайн-присутності компанії. Оскільки B2B клієнти з різних секторів все частіше використовують онлайн-канали для пошуку інформації та комунікації, ТОВ «АНІКС 2020» може отримати додаткові переваги від посилення своєї присутності в мережі. Це може включати оновлення веб-сайту

компанії з акцентом на зручність користування та інформативність, створення інтерактивного каталогу продуктів, розробку системи швидкого замовлення, а також впровадження онлайн-платформ для відстеження статусу замовлення і комунікації з клієнтами. Важливо також активно використовувати соціальні мережі, щоб залишатися в полі зору своїх клієнтів, оперативно інформувати про нові пропозиції та демонструвати свою надійність навіть в умовах нестабільності.

Наступним важливим кроком може стати фокус на персоналізованих маркетингових кампаніях та підходах до просування товарів підприємства. ТОВ «АНІКС 2020» має зосередитися на конкретних сегментах, для яких будуть розроблені унікальні ціннісні пропозиції. Наприклад, можна розробити окремі кампанії для приватних медичних закладів та окремі для HoReCa-сегменту з акцентом уваги на економ-пакетах. Оскільки, персоналізація дозволяє краще відповідати потребам споживачів та стимулює повторні закупівлі.

І, нарешті, підхід гнучкої цінової політики та впровадження антикризових цінових рішень можна назвати найбільш актуальним для ТОВ «АНІКС 2020». Адже, існуючі підходи до ціноутворення стають менш ефективними, а підприємству потрібно знаходити нові способи реагування нові ринкові виклики для збереження своєї рентабельності та конкурентоспроможності.

Найбільш вразливими до змін цінової політики досліджуваного підприємства можна назвати заклади громадського харчування. Нами було проведено невелике дослідження щодо стану оптимізації витрат ресторанів на розхідні матеріали, оскільки вони становлять значну частину структури собівартості готових страв та напоїв (рис. 3.1). В цілому, спостерігається тенденція скорочення витрат закладами громадського харчування на розхідні матеріали в середньому на 25%, що досить загрозливою ситуацією для забезпечення рентабельності ТОВ «АНІКС 2020» у найближчій перспективі. Тому, перехід на гнучку цінову політику дозволить підприємству швидко адаптуватися до змін у купівельній спроможності B2B клієнтів, які зменшують свої бюджети або переорієнтовуються на більш економічні продукти.

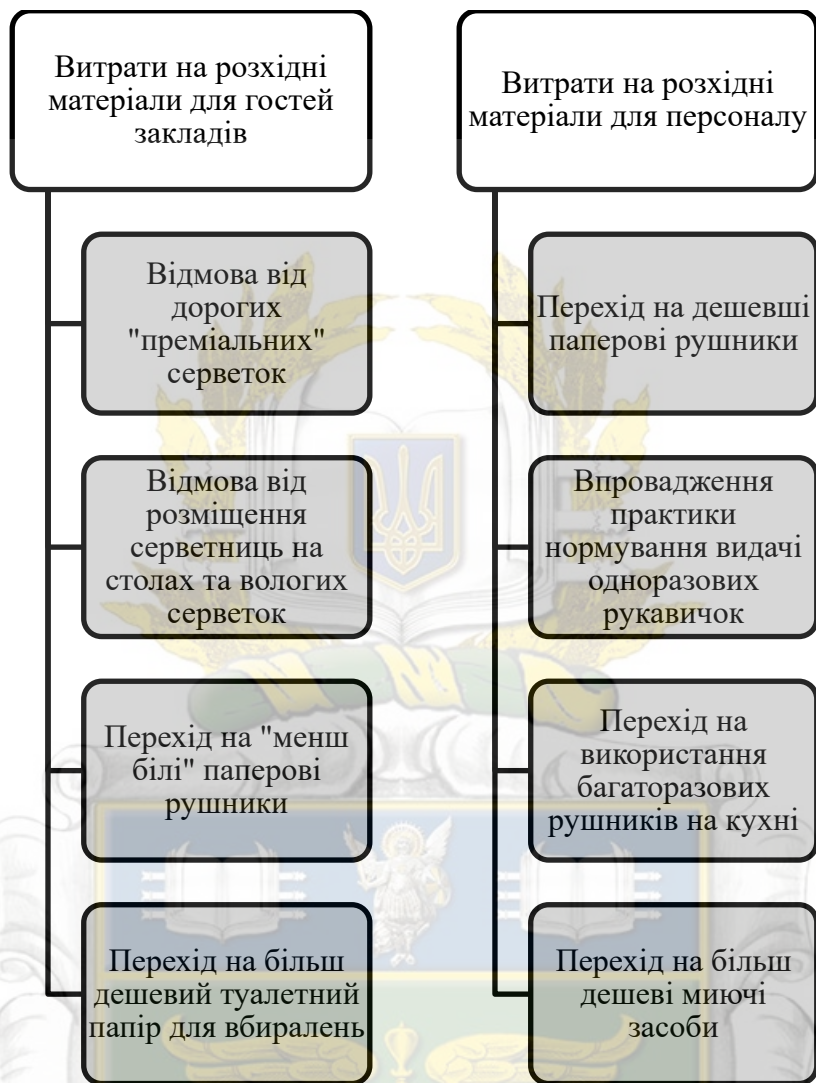


Рисунок 3.1 – Шляхи оптимізації витрат на розхідні матеріали закладів громадського харчування, які є ключовими клієнтами ТОВ «Анікс 2020»

На нашу думку, ТОВ «Анікс 2020» може запроваджувати спеціальні пропозиції та гнучкі цінові умови для збереження подібних клієнтів, наприклад, шляхом знижок на оптові партії або акцій на популярні товари. Це дозволить підприємству відповідати на конкретні потреби сегменту, зберігаючи обсяги продажів і уникаючи втрати ринку.

На ринку, де підприємства змагаються за лояльність клієнтів з обмеженими бюджетами, здатність запропонувати більш привабливі цінові умови може стати вирішальним фактором для вибору постачальника. Це підтверджується тим фактом, що багато компаній сегменту HoReCa готові до перегляду співпраці з

постійними постачальниками розхідних матеріалів, якщо їм запропонують нижчі ціни. Впровадження антикризових цінових рішень, таких як економ-пакети або пакети для довготривалих контрактів із фіксованими цінами, дозволять ТОВ «АНІКС 2020» конкурувати з іншими постачальниками, зберігаючи лояльність клієнтів навіть під час складних економічних умов. Така стратегія може бути також привабливою для таких ключових клієнтів як приватні медичні заклади.

Разом з тим, впровадження гнучкої цінової політики дозволить досліджуваному підприємству підтримувати довготривалі відносини з ключовими клієнтами, створюючи для них умови, які допомагають їм зберегти бізнес навіть у кризовий період. Надаючи спеціальні цінові умови, наприклад, відтермінування платежів або знижки за конкретний обсяг закупівель, підприємство може допомогти клієнтам підтримувати стабільні поставки, навіть коли їхні фінансові можливості тимчасово зменшуються. Це, в свою чергу, підвищить рівень лояльності та зміцнить взаємовідносини, оскільки клієнти будуть сприймати підприємство як надійного партнера, готового підтримати їх у важкі часи.

Також слід зауважити, що антикризові цінові рішення також можуть включати гнучкі моделі ціноутворення, що враховують економічні коливання. Наприклад, прив'язка вартості товару до ключових економічних індикаторів або контрактів із фіксованими цінами на певний період може захистити клієнтів від різких стрибків цін, що важливо для бізнесу в умовах нестабільної економіки. Такий підхід може створити додаткову перевагу для постійних клієнтів та зробить комерційну пропозицію ТОВ «АНІКС 2020» більш привабливою, особливо для тих компаній, які планують довгострокове співробітництво та мають намір мінімізувати ризики.

Таким чином, врахування вищезазначених підходів до удосконалення асортиментної політики дозволить досліджуваному підприємству не лише зберегти свою ринкову частку, але й розширити ринок збуту та покращити показники фінансової спроможності.

### 3.2 Стратегічне обґрунтування впровадження нових напрямів удосконалення асортиментної політики ТОВ «АНІКС 2020» в умовах висококонкурентного середовища

Як уже було зазначено у попередніх підрозділах, для ТОВ «АНІКС 2020» удосконалення асортиментної політики є необхідним кроком для підтримки конкурентоспроможності та більш швидкої адаптації до нових вимог ринку. На сьогоднішній день, підприємство стикається з постійним тиском з боку нових учасників ринку, при цьому базу постійних клієнтів не можна назвати стабільною. Тому, впровадження нових напрямів удосконалення асортиментної політики стає необхідним для зміцнення ринкових позицій, оптимізації витрат на виробництво й дистрибуцію.

На нашу думку, основною такою процесу удосконалення має стати створення гнучкої та адаптивної системи управління асортиментом, яка дозволить оперативно реагувати на потреби клієнтів, орієнтованих на ефективні, доступні та якісні рішення. В свою чергу, успішна реалізація запропонованих нових напрямів надасть можливість підприємству зосередитись на найперспективніших товарних категоріях, розширити пропозицію продуктів, які користуються попитом, та зменшити ризики, пов'язані з накопиченням дебіторської заборгованості.

З метою розробки пропозицій щодо конкретних напрямів удосконалення асортиментної політики досліджуваного підприємства, нами було проаналізовано обсяги продажів у типовий місяць літнього сезону та осіннього (Додаток Д). Такі продуктові позиції як рушники листові, папір туалетний в рулонах та рукавички захисні, продемонстрували стабільно високий попит. Це пов'язано, перш за все, з розширенням клієнтської бази за рахунок підключення нових приватних медичних центрів та виробничих підприємств, які продемонстрували більшу купівельну спроможність та фінансову стійкість, ніж заклади громадського харчування. Це вказує на доцільність стратегічного акценту на даних категоріях як основних елементах асортиментного портфеля. Тому, вважаємо, що ці товарні

позиції можна класифікувати як товари з «основного попиту», які формують стабільний потік доходів і підвищують лояльність клієнтів завдяки постійній доступності. Така тенденція дозволяє підприємству прогнозувати обсяги закупівель для цих категорій із високою точністю та, за потреби, переглядати закупівельну стратегію для зменшення витрат.

Обсяги продажів таких груп товарів, як продукція медичного призначення та одноразовий посуд, продемонстрували значні коливання. Подібна динаміка може бути спричинена як чинниками сезонного характеру, так і змінними потребами корпоративних клієнтів у сегменті HoReCa. Оскільки, ресторани здебільшого замовляють одноразовий посуд для доставки готових страв. З метою зниження впливу сезонних коливань та підтримки стабільного попиту рекомендуємо впровадити диференційовану цінову політику, яка б стимулювала клієнтів робити замовлення навіть в періоди низького попиту (наприклад, через сезонні знижки чи пакетні пропозиції). Для ТОВ «АНІКС 2020» така тактика дозволить оптимізувати товарні запаси та зменшити витрати на зберігання, а також запобігти ризику залишків продукції на складі.

В свою чергу, такі продуктові позиції як аромадифузори автоматичні, аксесуари для ванної кімнати та спеціалізовані засоби, демонструють низькі обсяги продажів і, ймовірно, мають обмежений ринок збуту. Враховуючи таку динаміку, на нашу думку, доцільно оцінити економічну обґрунтованість наявності даних категорій продуктів у портфелі. Якщо ці товари не приносять значного доходу, підприємству варто розглянути можливість їх вилучення або обмеження продажів на користь продуктів із вищим попиту. Однак, якщо вони мають стратегічне значення для утримання певної частини клієнтів, можна використовувати маркетингові стимули, такі як акційні пакети або крос-продажі, щоб підвищити їхню затребуваність і забезпечити краще залучення наявних ресурсів.

Обсяги продажу таких товарних позицій як освіжувачі повітря, серветки для прибирання також демонструють ознаки сезонного попиту, що вказує на потребу запровадження гнучкої системи управління запасами, яка б дозволила

збільшувати або зменшувати обсяги товарних залишків залежно від попиту. В свою чергу, впровадження гнучких підходів до логістики, таких як циклічне поповнення запасів у пік попиту та зниження залишків у менш активні місяці, дозволить ТОВ «АНІКС 2020» знизити витрати на зберігання та забезпечити постійне оновлення асортименту продукції.

Якщо продажі, орієнтовані на приватні медичні заклади та виробничі підприємства можна назвати стабільними, то досліджуваному підприємству варто більше звернути уваги на збереження та розширення існуючої бази клієнтів серед закладів громадського харчування. З цією метою пропонуємо запровадити економ-пакети для таких клієнтських організацій.

Економічна доцільність використання такого підходу є наступною:

1) Заклади громадського харчування зазвичай здійснюють значні одноразові закупівлі засобів гігієни та дезінфекції через високу частоту обслуговування клієнтів. Впровадження економ-пакетів, які пропонуватимуть більші обсяги товарів за вигідною ціною, стимулюватиме їх до регулярних оптових закупівель у ТОВ «АНІКС 2020». Таким чином, підприємство матиме змогу не лише підвищити валовий дохід, але й зменшити частоту невеликих замовлень, оптимізуючи витрати на логістику і забезпечуючи стабільний дохід.

2) Впровадження економ-пакетів може створити привабливі умови для закладів громадського харчування, допомагаючи знизити їхні витрати на розхідні матеріали у структурі собівартості. За умов довгострокової співпраці такі пакети сприятимуть зміцненню лояльності клієнтів та підвищенню їхню схильності до постійних закупівель у ТОВ «АНІКС 2020», зменшуючи ризик переходу до конкурентів. Більш лояльна клієнтська база також сприятиме формуванню стабільного попиту на продукцію підприємства, що є одним із вагомих чинників забезпечення фінансової стійкості в умовах економічної нестабільності.

3) Завдяки стимулюванню клієнтів до оптових закупівель, ТОВ «АНІКС 2020» матиме змогу отримати знижки від власних постачальників, а також зменшити витрати на реалізацію одиниці продукції. Крім того, зниження кількості індивідуальних разових замовлень завдяки формуванню економ-пакетів



дозволить скоротити витрати на логістику, пакування, обробку замовлень та адміністративні витрати.

4) За рахунок впровадження пакетних пропозицій менеджмент підприємства матиме змогу більш точно прогнозувати обсяги продажів та уникати касових розривів.

Прикладом таких економ-пакетів може бути пакет, сформований із товарних позицій торгової марки GRITE. Оскільки, як уже було зазначено у 2 розділі кваліфікаційної роботи, торгова дана торгова марка забезпечує найбільший обсяг продажів для ТОВ «АНІКС 2020». Доповнювати пакет можна товарними позиціями інших торгових марок, які теж добре зарекомендували себе серед клієнтів та не залежать від сезонності попиту.

Алгоритм розробки та впровадження економ-пакету для закладів громадського харчування може бути наступним:

А) Перш за все, потрібно визначити, які конкретні товари будуть користуються найбільшим попитом серед закладів такого формату. Найдоцільніше провести аналіз продажів за попередні місяці, використовуючи метод XYZ-аналізу. Крім того, потрібно врахувати дані продажів продукції цієї ТМ за попередні роки, а також провести опитування серед клієнтів та партнерів щодо найбільш привабливих форматів пакування.

Б) Другим кроком є розробка самих економ-пакетів. На даному етапі важливим є вибір основних товарів, які будуть включені в пакети та повністю задовольнятимуть потреби клієнтів: туалетний папір, серветки, очищаючі засоби, дезінфекційні рідини. Пропонуємо звернути увагу на такі варіанти:

1. Пакет «Гігієна та чистота» - може включати базові засоби для забезпечення щоденного прибирання в закладах громадського харчування:

- рушники листові та рулонні, упаковка з 10 рулонів;
- папір туалетний (Джамбо та рулонний), по 5 великих рулонів для вбиралень;
- серветки паперові та вологі, оптимальна кількість для щоденного використання (зокрема, 1000 паперових серветок та 500 вологих);

- засоби для миття посуду та підлоги. Варто зауважити, що більш оптимальним варіантом у даному випадку є використання саме концентратів миючих засобів, обсягом (5-10 літрів).

2. Пакет «Одноразовий сервіс», який може бути призначений для закладів, що обслуговують великий потік клієнтів, або для обслуговування кейтерингів:

- одноразовий посуд (тарілки, стакани, виделки): по 1000 одиниць кожного виду для масового використання;

- рукавички одноразові та захисний одяг для забезпечення дотримання санітарних вимог (1000 пар);

- великі економ-пакети для сміття з можливістю швидкої утилізації відходів (1000 шт. на місяць);

- трубочки коктейльні та мішалки (упаковка по 500-1000 одиниць).

3. Пакет «Преміум» - для закладів, які мають високі вимоги до сервісу та забезпечення комфортних умов для своїх гостей, а також хочуть оптимізувати витрати на розхідні матеріали преміум-якості:

- вологі серветки косметичні та для рук (1000 шт.);

- освіжувачі повітря;

- засоби для унітазу та чищення труб (великі упаковки);

- паперові рушники високої якості для набори для гостей для розміщення у вбиральнях.

4. Пакет «Комплексний» - для повного забезпечення санітарно-гігієнічних потреб клієнта, для якого важливо дотримуватись високих стандартів чистоти:

- губки та скребки для миття посуду (500-1000 шт.);

- засоби для миття підлоги та дезінфекції поверхонь (великі економічні обсяги від 10 л);

- дезінфікуючі засоби для рук та поверхонь (великі об'єми для регулярної дезінфекції від 5 л);

- паперові рушники для кухні та санітарних приміщень.

5. Пакет «Сезонний» - для покриття потреб закладів харчування, робота яких залежить від сезонного попиту:

- одноразовий посуд та трубочки коктейльні (для літнього сезону);
- засоби для миття вікон та спеціальні серветки (для зимовий періоду);
- освіжувачі повітря та дезінфектори (у великих обсягах для періодів підвищеного попиту).

На рис 3.2 відображено ключові особливості, які рекомендуємо врахувати досліджуваному підприємству при формуванні економ-пакетів.



Рисунок 3.2 – Рекомендовані принципи впровадження економ-пакетів для закладів громадського харчування

В) Після формування пакетів доцільно розрахувати розмір знижки для кожного варіанту. Наприклад, придбання першого пакету може забезпечити

клієнту економію до 10–15% порівняно з купівлею кожного товару окремо.

Г) Наступним, не менш важливим, кроком є розробка супровідних маркетингових матеріалів для кожного пакету. Адже, для успішного впровадження економ-пакетів та стимулювання попиту на них серед закладів громадського харчування, маркетингова діяльність ТОВ «АНІКС 2020» має бути орієнтована на привернення уваги клієнтів, демонстрацію економічних переваг та створення додаткових стимулів з метою забезпечення регулярних оптових продажів. Таких результатів можливо досягнути за допомогою:

- e-mail маркетингу. Можна робити розсилки з акцентом на економічну вигоду та отримання додаткових знижок при оптових закупівлях. У листі варто детально пояснити переваги кожного економ-пакета (наприклад, знижки на більші партії, зручність замовлення) та зробити акцент на те, яким чином його купівля допоможе знизити витрати закладу. Також виграшним варіантом може стати додавання калькуляції економії та приклади реальної вигоди від купівлі кожного варіанту економ-пакетів;

- персоналізованих пропозицій. Використовуючи дані про попередні покупки клієнтів, можна запропонувати спеціальний економ-пакет зі знижкою на товари, які той чи інший клієнт замовляв раніше, стимулюючи його ще більше купувати;

- розробки окремого цифрового каталогу у PDF-форматі для розміщення на сайті та e-mail розсилок. Такий каталог повинен містити детальний опис кожного економ-пакета, обсяги, ціни та умови знижок;

- окремої вкладки на сайті ТОВ «АНІКС 2020» з описом усіх варіантів економ-пакетів, їх переваг, відгуків та можливістю зробити швидке замовлення онлайн;

- запровадження накопичувальної програми для клієнтів, які регулярно замовляють економ-пакети. Наприклад, кожна наступна купівля економ-пакета надає додаткову знижку або бонус у вигляді безкоштовної доставки;

- публікацій в соціальних мережах підприємства з інформацією про економ-пакети та використання таргетованої реклами;

- публікації на сайті підприємства експертних статей, у яких буде висвітлено як інші заклади громадського харчування зменшили витрати завдяки економ-пакетам;

- запровадження для нових клієнтів опції отримати знижку на перше замовлення або спеціальні умови для першого місяця використання економ-пакетів;

- безкоштовної пропозиції зразків деяких товарних груп, які входять до економ-пакетів під час першого замовлення.

В цілому, приблизна вартість проведення маркетингової кампанії під час запуску у продажі економ-пакетів для закладів громадського харчування може становити 54 050 грн. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Витрати на маркетинг та рекламу при впровадженні економ-пакетів для закладів громадського харчування

Стаття витрат	Опис	Вартість (грн.)
Онлайн реклама	Соціальні мережі та Google (контекстна реклама)	50 000
Розробка цифрового каталогу	Каталог у PDF-форматі	3 800
Розсилка електронної пошти	Розсилки для клієнтів	250
Загальна вартість		54 050

Як свідчать дані табл. 3.1, найбільшу частку становлять витрати на онлайн рекламу (92,5%), оскільки саме цей канал дозволяє охопити широке коло потенційних клієнтів. В свою чергу, розсилка електронної пошти є відносно дешевим, але ефективним способом підтримки взаємодії з клієнтами, і надає можливість при мінімальних витратах отримати високу віддачу.

Д) Оптимізація процесів логістики та постачання з метою забезпечення вчасної доставки замовлених економ-пакетів клієнтам.

Якщо припустити, що середній місячний обсяг одноразових продажів закладам громадського харчування складатиме 10 000 одиниць, а валовий дохід від цих продажів – 500 000 грн., то впровадження економ-пакетів підвищить обсяг

клієнтських закупівель на 20%. Відповідно, прогнозований дохід також збільшиться на 20% - до 600 000 грн.

Крім того, якщо частота одноразових замовлень зменшиться завдяки оптовим закупівлям, то і кількість поставок знизиться на 20% (наприклад, з 10 до 8 замовлень на місяць). Таким чином, витрати на логістику можуть також зменшитися на 20%, що сприятиме підвищенню рентабельності підприємства.

Тому, як підсумок, можна стверджувати, що до короткострокових результатів впровадження економ-пакетів для закладів громадського харчування можна віднести:

- збільшення продажів, адже завдяки економ-пакетам ТОВ «АНІКС 2020» матиме змогу залучити потенційних клієнтів, які прагнуть до економії в цілях зменшення собівартості власних продуктів та послуг;

- зростання рівня лояльності клієнтів, оскільки вони отримають більше вигоди за меншу вартість, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню їх задоволеності та стимулюватиме до повторних покупок;

- збереження ринкових позицій, адже пропонуючи конкурентоспроможні пакети товарних груп, підприємство матиме змогу утримати власні позиції на ринку навіть за умов значного зростання конкуренції та падіння купівельної спроможності.

В свою чергу, довгостроковими результатами можуть бути: розширення клієнтської бази; підвищення впізнаваності бренду; оптимізація запасів та зниження витрат.

Однак, на нашу думку, доцільним є застосування знижок на економ-пакети в межах 10%, що може бути достатнім стимулом для залучення покупців, які прагнуть заощадити під час кризи. Водночас, це не матиме критичний вплив на формування маржі та дозволить зберігати запланований рівень фінансової спроможності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного аналізу та досліджень можемо зробити наступні висновки:

1. Проведене теоретичне дослідження підтверджує, що управління асортиментною політикою є стратегічним інструментом, який значно впливає на конкурентоспроможність підприємства. Даний інструмент дозволяє не лише оптимізувати витрати та підвищити оборотність товарних запасів, але й посилити здатність підприємства відповідати вимогам і очікуванням споживачів. Це особливо актуально в умовах динамічних ринкових змін, коли гнучкість та адаптивність асортименту стають вирішальними факторами.

2. Застосування сучасних методів управління асортиментом дозволяють підприємствам здійснювати більш глибокий аналіз своїх товарних портфелів. Впровадження цих методів в управлінські процеси сприяє більш швидкій адаптації асортименту до змін у попиті, підтримці належного рівня рентабельності та зменшенню ризиків, пов'язаних з надмірними витратами на зберігання товарів.

3. Результати проведеного аналізу господарської діяльності та асортименту продукції ТОВ «АНІКС 2020» свідчать, що підприємство володіє диверсифікованим товарним портфелем, який охоплює декілька основних категорій, таких як побутова хімія, засоби гігієни та інвентар для прибирання. Завдяки застосуванню ABC-XYZ-аналізу вдалося визначити ключові товарні позиції з найвищим і стабільним попитом, що дає змогу досліджуваному підприємству спрямовувати ресурси на їх розвиток та підтримку. Це, в свою чергу, забезпечує послідовне зміцнення ринкових позицій ТОВ «АНІКС 2020» в обраних сегментах.

4. Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності підприємства свідчать про значні конкурентні переваги, зокрема налагоджену дистриб'юторську мережу та активне використання електронної комерції для розширення каналів

збуту. Разом з тим, аналіз надав можливість ідентифікувати важливі ризики. Такі як висока залежність від макроекономічних факторів та коливання попиту, що може вплинути на стабільність операційних процесів.

З метою удосконалення асортиментної політики ТОВ «АНІКС 2020» в умовах виникнення кризових ситуацій пропонуємо:

- запровадити диференційовану цінову політику, яка б стимулювала закупівлі в періоди низького попиту (наприклад, через сезонні знижки чи пакетні пропозиції);

- створити спеціальні економ-пакети товарів різних видів та варіантів наповнення для закладів громадського харчування з метою збільшення продажів у даному сегменті;

- розробити цільові маркетингові заходи для просування найприбутковіших товарних груп, особливо в умовах сезонних коливань попиту;

- запровадити систему автоматизації замовлення і управління запасами;

- запровадити програми лояльності для сегментів клієнтів, які закупають значні обсяги продукції компанії;

- регулярно проводити аналіз конкурентів для коригування асортиментної політики;

- створити канали зворотного зв'язку з клієнтами для швидкого реагування на зміни попиту.