

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту НІЕіУ

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри маркетингу

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕСТУХОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми  
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
на тему: «Управління асортиментною політикою підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТП 4-14\_

Грищенко Максим Олександрович \_\_\_\_\_  
(прізвище , ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Керівник Минко Лілія Миколаївна \_\_\_\_\_  
(прізвище , ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище) (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2023 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА

“30” лютого 2023 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Грищенко Максима Олександровича

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Управління асортиментною політикою підприємства

керівник роботи Минко Л. М., старший викладач кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 29.09.2022 р. № 587-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.05.2023 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти управління асортиментною політикою підприємства. Розділ 2. Аналіз асортиментної політики ТОВ «MISU». Розділ 3. Шляхи вдосконалення процесу управління асортиментною політикою ТОВ «MISU» та їх ефективність. Висновки Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: «Основні показники діяльності ТОВ «MISU»», «Динаміка структури асортименту продукції», «Ранговий аналіз асортименту продукції», «Матриця асортименту ТОВ «MISU»», «ABC-аналіз асортименту ТОВ «MISU» 2022 р.», «XYZ-аналіз асортименту підприємства в 2022 р.», «Матриця ABC-XYZ аналізу асортименту», «Вплив запропонованого заходу на показники діяльності ТОВ «MISU»

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання 15.01.2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.01.2023 - 16.01.2023	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.01.2023 - 30.02.2023	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти управління асортиментною політикою підприємства»	01.03.2023 - 20.03.2023	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз асортиментної політики ТОВ «MISU»	21.03.2023 - 11.04.2023	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Шляхи вдосконалення процесу управління асортиментною політикою ТОВ «MISU» та їх ефективність	12.04.2023 - 01.05.2023	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	02.05.2023- 09.05.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.05.2023- 25.05.2023	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_

( підпис )

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

( підпис )

(ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавру полягає в дослідженні процесу управління асортиментною політикою на ТОВ «MISU».

В роботі досліджено основні аспекти формування та управління асортиментною політикою в умовах конкурентного середовища, визначено методи та шляхи її вдосконалення. Проведено дослідження ефективності управління асортиментною політикою на ТОВ «MISU».

За результатами проведеного дослідження запропоновано захід підвищення ефективності асортиментної політики ТОВ «MISU», сутність якого полягає в розширенні асортименту підприємства, за рахунок розробки та розповсюдження застосунку, який досліджуватиме психологічний стан здоров'я людини. Розраховано його економічну доцільність та результати.

Робота складається зі змісту, вступу, 3 розділів, висновку та списку використаних джерел. Викладена на 55 сторінках основного тексту та містить 17 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел складається з 51 найменування.

Ключові слова: асортимент, асортиментна політика, аналіз асортименту, ефективність асортиментного управління.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ.....	8
1.1. Основні поняття та принципи управління асортиментною політикою підприємства.....	8
1.2. Моделі планування асортиментної політики та критерії їх вибору.....	14
1.3. Методичні підходи до управління асортиментною політикою підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «MISU».....	25
2.1. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «MISU».....	25
2.2. Дослідження асортименту ТОВ «MISU».....	28
2.3. Управління асортиментною політикою ТОВ «MISU».....	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «MISU» ТА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ.....	37
3.1. Основні напрямки вдосконалення асортиментної політики ТОВ «MISU».....	37
3.2. Економічне обґрунтування стратегії підвищення ефективності асортиментної політики підприємства.....	39
3.3. Вплив розробленої стратегії на виробничо-господарські показники діяльності ТОВ «MISU».....	44
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	49
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Управління асортиментною політикою є важливим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки від правильної стратегії асортименту залежить його конкурентоспроможність та прибутковість. З розвитком ринкових відносин та зростанням конкуренції стає актуальним дослідження методів та підходів до управління асортиментною політикою, а також вдосконалення існуючих стратегій.

Дослідження у цій області може сприяти розробленню ефективних стратегій управління асортиментом, які дозволять підприємству підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток.

Також, з урахуванням росту впливу соціальних мереж, маркетплейсів та онлайн-торгівлі на споживчі звички, актуальним стає дослідження впливу цифрових технологій на управління асортиментною політикою та розробка відповідних стратегій. Отже, дослідження управління асортиментною політикою є актуальним і має важливе значення для ефективного управління підприємством в умовах сучасного ринку.

Дослідження асортиментної політики ведуть вчені з різних галузей знань, зокрема з маркетингу, економіки, менеджменту та інших. Суттєвий внесок в дослідження асортиментної політики зробили Філіп Котлер, Айзек Ансофф, Девід А. Акерс. Серед вітчизняних науковців можна виділити В.А. Андрєєва, В.О. Вакуленка, М.В. Гриненка, О.В. Даниленка, О.В. Дроздова.

*Метою* кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра є дослідження основних аспектів, методів та принципів управління асортиментною політикою ТОВ «MISU» та визначення шляхів підвищення її ефективності на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі *завдання*:

- визначити основні поняття та принципи управління асортиментною політикою підприємства;

- охарактеризувати моделі планування асортиментної політики та критерії їх вибору;
- дослідити методичні підходи до управління асортиментною політикою підприємства;
- здійснити аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «MISU» та дослідити асортимент ТОВ «MISU»;
- проаналізувати процес управління асортиментною політикою ТОВ «MISU»;
- визначити основні напрямки вдосконалення асортиментною політикою ТОВ «MISU»;
- надати економічне обґрунтування стратегії підвищення ефективності асортиментної політики підприємства;
- проаналізувати вплив розробленої стратегії на виробничо-господарські показники діяльності ТОВ «MISU».

*Об'єктом* кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра є процес управління асортиментною політикою підприємства, особливості її формування та необхідність.

*Предметом* дослідження є організація та ефективність управління асортиментною політикою на ТОВ «MISU».

*Теоретичною та методологічною* основою дослідження є роботи провідних вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі управління асортиментною політикою підприємств, нормативно-методичні та законодавчі документи з питань забезпечення діяльності підприємств.

В роботі використано загальні *методи дослідження*: методи статистичного та порівняльного аналізу, групування, систематизації та узагальнення, методи системного підходу та експертних оцінок.

*Структура кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра.* Робота складається зі змісту, вступу, 3 розділів, висновку та списку використаних джерел. Викладена на 57 сторінках основного тексту та містить 17 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел складається з 51 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ

### 1.1. Основні поняття та принципи управління асортиментною політикою підприємства

Асортиментна політика підприємства є важливою складовою в виробничо-збутовій діяльності підприємства та однією із заporук його успішного та прибуткового функціонування.

Правильний та доцільний вибір асортиментної політики підприємства дозволяє йому максимізувати результати своєї діяльності, оскільки саме відношення споживачів до виробів визначає можливості подальшого розвитку та існування підприємства. Основою побудови асортиментної політики підприємства є глибокий та детальний аналіз цільового ринку підприємства та його зовнішнього і внутрішнього середовища. Основні складові процесу управління асортиментною політикою підприємства наведені на рис. 1.1:

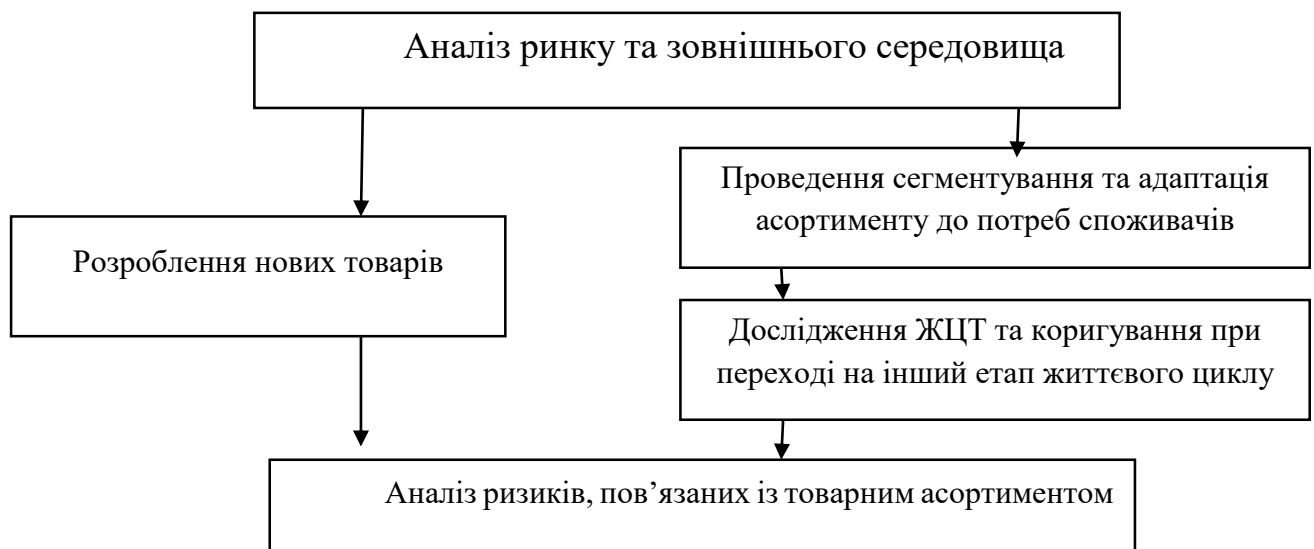


Рис. 1.1. Процес управління асортиментною політикою

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Дана структура процесів управління асортиментною політикою побудована за дослідженнями С.М. Ілляшенко. Проте підходів до визначення терміну «асортиментна політика підприємства» існує доволі багато. Основні із визначень наведемо в табл. 1.1:

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «асортиментна політика»**

Науковець	Визначення
А. І. Гриневич	Це складова частина маркетингової стратегії підприємства, яка включає в себе вибір продуктів, їхнє позиціонування на ринку, фіксацію цін на продукцію і рекламну стратегію
Д. С. Савін	Це система стратегічних рішень підприємства, пов'язаних з вибором асортименту продукції, її характеристиками, якості, дизайном, пакуванням, цінами та промо-акціями
М. І. Жук	Це комплекс заходів, які мають на меті оптимізацію асортименту продукції, забезпечення його відповідності вимогам споживачів, зменшення витрат на зберігання запасів та збільшення продажів
Дихтель Е., Хершген Х	Це сукупність цілеспрямованих стратегічних і тактичних дій із забезпечення збалансованої видової різноманітності товарів і раціонального співвідношення товарів з позицій циклічності виробничо-ринкових процесів спирається на низку основних принципів.

*Джерело: складено автором на основі [13]*

Ці приклади показують, що асортиментна політика може мати різні виміри, залежно від того, на яких аспектах більше акцентується у визначенні.

В цілому, асортиментну політику можна назвати однією зі складових частин маркетингової стратегії підприємства, яка спрямована на оптимізацію асортименту товарів та послуг, які воно пропонує на ринку [13].

Для вивчення асортиментної політики підприємства існують різні підходи, серед яких можна виділити такі:

- маркетинговий підхід;
- фінансовий підхід;
- операційний підхід;
- стратегічний підхід;
- психологічний підхід.

В основі маркетингового підходу лежить аналіз ринку, його потреб, конкурентів, пропонованих товарів та послуг, з метою визначення оптимального асортименту для підприємства.

Фінансовий підхід вивчає взаємозв'язок між асортиментом підприємства та фінансовими показниками його діяльності, такими як прибуток, обіг, рентабельність тощо.

Основою операційного підходу є дослідження виробничої складової асортиментної політики підприємства. Вивчається виробничий потенціал, технічні можливості, особливості технологій виготовлення продукції тощо.

В випадку використання стратегічного підходу до вивчення асортиментної політики підприємства вивчається взаємозв'язок між асортиментом продукції і стратегією підприємства, аналізуються стратегічні цілі підприємства, плани розвитку, позиція на ринку та стратегія конкурентної боротьби.

Психологічний підхід зосереджений на вивченні психологічних факторів, які впливають на споживачів при виборі продуктів. В цьому випадку аналізується вплив емоційних, соціальних, культурних та інших чинників на споживачів, що допомагає підприємству визначити оптимальний асортимент для реалізації.

Використання даних підходів окремо та в сукупності дає змогу підприємству розробити та впровадити найефективнішу для своєї діяльності асортиментну

політику, яка буде враховувати всі фактори ринкового середовища та дозволить максимально швидко отримувати прибуток.

Цілі асортиментної політики передбачають виведення на ринок більшої кількості асортиментних позицій, здійснення та розробка активної інноваційної політики, забезпечення достатньої кількості продуктів в ринковому обігу, забезпечення гарантій якості продукції, зменшення витрат на поповнення асортименту, формування іміджу підприємства, шляхом посилення асортиментних позицій на ринку.

Основні цілі асортиментної політики підприємства представлено на рис. 1.2:



Рис. 1.2 Основні цілі асортиментної політики

*Джерело: складено автором на основі [17]*

Основними завданнями асортиментної політики є забезпечення потреб споживачів на ринку, залучення нових клієнтів для придбання товарів підприємства, покращення фінансових результатів діяльності. Виконання завдань асортиментної політики можливе за рахунок здійснення заходів щодо дослідження стану сегментів ринку збуту, попиту на товари, переваг конкурентних товарів, рівня цін на ринку, мікро та макроекономічного середовища підприємства.

При формуванні асортиментної політики підприємства необхідно враховувати окрім загальних, також і індивідуальні фактори, які впливають на результативність підприємства. Успішність асортиментної політики підприємства також суттєво залежить від дотримання ним основних принципів при формуванні асортиментної політики [21].

Одним із основних принципів є принцип довгострокової стратегічної орієнтації, сутність якого полягає у відображенні стратегічної мети підприємства та врахуванні етапів життєвого циклу виготовленого товару, передбачає зміни в кількості та наповненні асортименту підприємства. Тобто принцип довгострокової стратегічної орієнтації покликаний на забезпечення раціональності впровадження інноваційних заходів, підтримку обсягів реалізації існуючої продукції та їх зростання, виключення з асортименту неефективних та малоприбуткових виробів [17].

Не менш важливим є принцип синергізму, сутність якого полягає в забезпеченні взаємозв'язку та взаємо доповнення асортиментного списку таким чином, щоб в цілому виробниці утворювали цілісну систему асортиментних складових, здатних принести підприємству найбільший прибуток. Даний принцип проявляється у проведенні взаємної фінансово-інвестиційної підтримки різних груп товарів, що також дозволяє зекономити вкладені кошти при масштабуванні виробництва.

Принцип стратегічної гнучкості передбачає поєднання стратегічного простору управління асортиментною політикою та економічних положень. Його використання дозволяє збалансувати сталі та змінні товарні розділи, за рахунок чого несподівані ризики на ринку не нанесуть значної шкоди діяльності підприємства.

Товарна гнучкість формується на основі рівноваги між стійкими та змінними групами, з чого випливає співвідношення, за яким кризові ситуації в одному стратегічному блоці не матимуть непоправних результатів для усіх процесів. Можемо визначити, що маркетингова оцінка сталого розвитку є головним чинником, який визначає відношення того чи іншого товару до певної групи.

Гнучкість асортиментної політики підприємства дозволяє оперативно змінювати конфігурацію товарної пропозиції, враховувати зміну попиту та тенденції,

які спостерігаються на ринку, завдяки чому є можливість збільшувати обсяг реалізації та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Принцип розширення асортименту є одним з ключових принципів формування асортиментної політики підприємства. Цей принцип передбачає, що підприємство повинно постійно розширювати свій асортимент, додаючи нові товари і послуги, які відповідають потребам і побажанням споживачів. Застосування даного принципу дозволяє залучити нових клієнтів, збільшити загальний обсяг продажу, зберегти конкурентні переваги підприємства на ринку. Проте, варто зазначити, що розширення асортименту повинно бути обґрунтованим і здійснюватися з урахуванням досліджень ринку і попиту, а також наявності відповідних ресурсів для розробки і виробництва нових товарів і послуг [17].

Принцип стабілізації асортименту є ще одним важливим принципом формування асортиментної політики підприємства. Він передбачає, що підприємство повинно дбати про стабільність свого асортименту, зосереджуючись на попиті та потребах своїх клієнтів.

Принцип оновлення асортименту передбачає, що підприємство повинно постійно оновлювати свій асортимент, відновлюючи або замінюючи наявні товари і послуги, що втратили свою актуальність або втратили популярність у споживачів. Завдяки дотриманню цього принципу підприємство підтримує зацікавленість споживачів у власній продукції, покращує імідж та підлаштовується до тенденцій на ринку [17].

Принцип удосконалення асортименту - це принцип формування асортиментної політики, який передбачає, що підприємство повинно постійно працювати над удосконаленням свого асортименту, вдосконалюючи якість продуктів та послуг, розширюючи їх асортимент, впроваджуючи нові технології та інновації.

Наступним принципом є гармонізація асортименту — це певні зміни асортименту які спрямовані на рух списку товарів до максимальної його близькості з бажаним або кращим закордонним аналогом.

Принцип скорочення асортименту є принципом формування асортиментної політики, який передбачає скорочення кількості товарів або послуг, що пропонуються

підприємством, з фокусом на тих, що мають найбільший попит та прибутковість. Застосування даного принципу ефективно дозволяє зменшити витрати підприємства та досягти кращих фінансових результатів. Проте, при надмірному скороченні асортименту можуть виникнути ризики втрати певної частини ринку, що шукає певний вид товарів або послуг, та скорочення лояльності клієнтів. Тому, залежно від специфіки підприємства та його ринку, потрібно збалансувати кількість товарів або послуг у своєму асортименті.

Не менш важливим за інші також є принцип спрямованості на глибину та ширину асортименту, який передбачає збільшення кількості товарних груп та видів товарів у кожній з них, а також збільшення кількості товарів у кожному виді. Але при застосуванні даного принципу та недостатній увазі до реалізації принципу можуть виникнути ризики неефективного використання ресурсів та збільшення складності управління асортиментом. Тому, підприємству потрібно бути уважним при використанні цього принципу та забезпечувати збалансований та ефективний асортимент товарів.

Отже, асортиментна політика підприємства та процеси її формування і управління нею є важливими та потребуючими ретельного дослідження для успішної діяльності будь-якого підприємства. Саме за рахунок здійснення ефективної асортиментної політики досягаються високі фінансові результати підприємства, постійно зростають обсяги реалізації та покращуються конкурентні позиції підприємства на ринку.

## **1.2. Моделі планування асортиментної політики та критерії їх вибору**

Асортиментна політика описує асортимент продуктів та послуг, які пропонуються підприємством, та включає в себе визначення нових продуктів, збільшення або скорочення кількості наявних продуктів, оновлення продуктової лінійки та інші аспекти. Моделі планування асортиментної політики - це методики та

інструменти, які використовуються для оцінки та оптимізації асортименту продукції або послуг підприємства [15].

Моделі планування асортиментної політики допомагають підприємствам приймати рішення щодо асортименту продукції або послуг, орієнтуючись на ринкові потреби та тенденції, конкурентну ситуацію, цінову політику, прибутковість та інші фактори. Вони можуть бути сформовані на основі математичних, статистичних, економічних або бізнес-аналітичних методів, що дозволяють оцінити різні аспекти асортиментної політики та визначити стратегію розвитку продуктів та послуг на основі результатів аналізу.

При дослідженні моделей планування асортиментної політики виділяють десять основних моделей, які використовуються як вітчизняними, так і зарубіжними підприємствами. Моделі планування асортиментної політики наведені на рис. 1.3:



Рис. 1.3 Основні моделі планування асортиментної політики підприємств

*Джерело: складено автором на основі [28]*

Далі розглянемо детально кожен із зазначених вище моделей.

Матриця БКГ є однією із найпопулярніших моделей планування асортиментної політики. Використовується для планування асортиментної політики, оцінки ефективності та визначення стратегії розвитку продуктів. Вона базується на двох основних факторах: розмір ринку та частка ринку продукту. За допомогою цієї моделі продукти класифікуються на чотири категорії: зірки, питомі грошові корови, питомі собаки та пси [28].

Модель Парето (Pareto model) базується на законі Парето (80/20), який стверджує, що 80% продажів генерується 20% продуктів. Вона допомагає підприємствам визначити найбільш прибуткові продукти та послуги та скоротити асортимент за рахунок менш прибуткових продуктів [28].

Модель "продукт-життєвий цикл" (product life cycle model) допомагає підприємствам визначити етап життєвого циклу продукту, що може вплинути на стратегії впровадження, реклами та ціноутворення. Вона включає чотири етапи: введення на ринок, зростання, зрілість та спад.

Модель асортиментної політики «Матриця зростання-частка ринку» розроблена Бостонською консалтинговою групою, її побудова зображена на рис. 1.4:

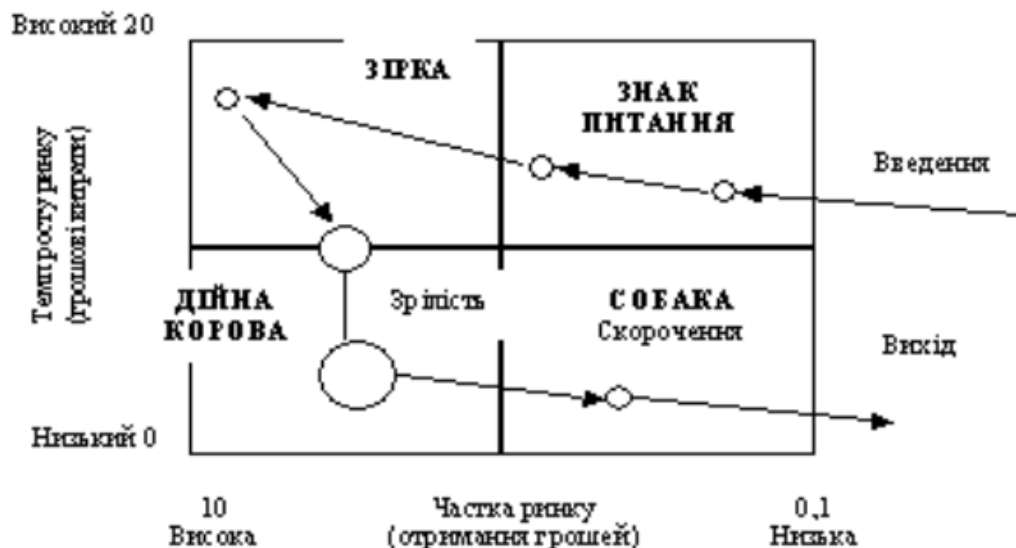


Рис. 1.4 Побудова матриці БКГ

Асортиментний портфель описується шляхом влаштування кожного товару в одне з чотирьох полів матриці, всі товари підприємства диференціюються на чотири групи: «важкі діти» (“знак питання”), «зірки», «дійні корови» та «собаки» [42].

Наступною є модель «Рентабельність продукції», сутність якої полягає у визначенні рентабельності продуктів і послуг підприємства. У рамках цієї моделі, продукти або послуги класифікуються на основі їх рентабельності, тобто відношення прибутку до витрат на їх виробництво та реалізацію. Продукти, що мають високу рентабельність, визначаються як прибуткові продукти, тоді як продукти з низькою рентабельністю визначаються як не прибуткові продукти. Далі, на основі класифікації продуктів, визначаються стратегії щодо їх дальшого розвитку. Наприклад, для прибуткових продуктів, стратегія може бути спрямована на збільшення їх обсягу виробництва та продажу. Для не прибуткових продуктів, стратегія може бути спрямована на реструктуризацію їх виробництва та маркетингу, з метою покращення їх рентабельності.

Основною ідеєю моделі «Потенціал прибутку» є визначення потенціалу продукту для майбутнього успіху на ринку. У рамках цієї моделі, продукти оцінюються на основі їхнього потенціалу на ринку. Цей потенціал визначається на основі аналізу факторів, таких як ринкові тенденції, попит, конкуренція, технологічні можливості та інші.

Для оцінки потенціалу продукту використовуються різні методи, включаючи опитування споживачів, аналіз ринкових тенденцій та конкурентної ситуації. За допомогою цих методів можна визначити, наскільки продукт відповідає потребам ринку та який обсяг попиту можна очікувати. Далі, на основі оцінки потенціалу продукту, розробляються стратегії для його розвитку та позиціонування на ринку.

Модель асортиментної політики «Аналіз ринкової конкуренції» є однією з ключових моделей при плануванні асортиментної політики підприємства. Її основною метою є дослідження конкурентного середовища і ринкової позиції підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності. Для проведення аналізу ринкової конкуренції використовуються різні інструменти, зокрема SWOT-аналіз, портфельна аналіз, аналіз потоку грошей та інші. SWOT-аналіз дозволяє

визначити сильні та слабкі сторони підприємства в порівнянні з конкурентами, а також визначити можливості та загрози на ринку. Портфельна аналіз дозволяє відслідковувати динаміку продажів та збуту продуктів та визначати їхню конкурентоспроможність. Аналіз потоку грошей дозволяє визначити фінансову стійкість підприємства та його конкурентів. За допомогою моделі "Аналіз ринкової конкуренції" підприємство може отримати більш повну інформацію про ринок та конкурентну ситуацію в галузі, що дозволить розробити стратегії щодо підвищення ефективності його діяльності.

Модель асортиментної політики, заснована на аналізі позицій конкурента полягає в тому, що підприємство аналізує позиції своїх конкурентів на ринку та вирішує, чи слід вводити в асортимент товарів, які вже присутні у конкурентів, чи розширювати асортимент за рахунок товарів, яких у конкурентів немає. Основні кроки щодо реалізації даної моделі наведено в табл. 1.2:

*Таблиця 1.2*

**Етапи реалізації моделі «Аналіз позицій конкурента»**

Етап	Характеристика
Вибір конкурентів	Підприємство вибирає конкурентів, з якими буде порівнювати свої товари.
Аналіз асортименту конкурентів	Підприємство аналізує асортимент товарів конкурентів, щоб зрозуміти, які товари вже є на ринку.
Оцінка конкурентоспроможності	Підприємство оцінює конкурентоспроможність своїх товарів порівняно з товаром конкурентів. Для цього використовуються такі критерії, як якість товару, його ціна, упакування, реклама, розміщення на полицях магазинів тощо.
Визначення стратегії асортиментної політики	На основі аналізу асортименту конкурентів та їхньої конкурентоспроможності підприємство визначає стратегію своєї асортиментної політики. Наприклад, підприємство може вирішити ввести на ринок товар, який відсутній у конкурентів, або виробляти товар кращої якості або за більш низькою ціною.

*Джерело: складено автором на основі [19]*

Модель асортиментної політики «Аналіз маркетингової стратегії» допомагає визначити оптимальні напрямки розвитку асортименту продукції підприємства на основі аналізу маркетингових стратегій. Основною метою цієї моделі є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції шляхом залучення клієнтів за допомогою маркетингових інструментів.

У рамках моделі «Аналіз маркетингової стратегії» проводиться детальний аналіз маркетингової стратегії конкурентів, їхніх пропозицій, стратегій знижок, програм лояльності та інших маркетингових інструментів. З метою досягнення ефективного результату, необхідно провести аналіз та порівняння маркетингових стратегій конкурентів, визначити їх переваги та недоліки. Основними перевагами моделі "Аналіз маркетингової стратегії" є можливість вибору найбільш оптимальної маркетингової стратегії, врахування потреб та побажань споживачів,.

Модель "Матриця показників важливості та виконання" є інструментом планування асортиментної політики, який дозволяє оцінити ефективність продуктів у порівнянні з їх важливістю для підприємства. Матриця складається з двох осей: важливість продукту та рівень виконання. Кожен продукт оцінюється за цими двома параметрами і поміщається в відповідний квадрант матриці.

У першому квадранті розміщуються продукти, які мають високу важливість для підприємства та високий рівень виконання. Ці продукти є ключовими для успіху підприємства і вимагають постійного удосконалення та підтримки. У другому квадранті розміщуються продукти, які мають високу важливість для підприємства, але низький рівень виконання. Ці продукти потребують уваги та зусиль для поліпшення їх якості та конкурентоспроможності. У третьому квадранті розміщуються продукти, які мають низьку важливість для підприємства, але високий рівень виконання. Ці продукти можуть бути менш пріоритетними для підприємства, але все ж можуть мати значення для деяких груп споживачів. У четвертому квадранті розміщуються продукти, які мають низьку важливість для підприємства та низький рівень виконання. Ці продукти можуть бути нецікавими для підприємства та вимагати перегляду їх наявності в асортименті.

Модель "Матриця показників важливості та виконання" дозволяє підприємству оцінити свій асортимент продуктів, виділити ключові переваги та недоліки асортиментних позицій та визначити, які з продуктів потребують найбільшої уваги та впливу.

Таким чином, кожна із десяти описаних вище моделей планування асортиментної політики має власні переваги та недоліки. Для побудови ідеальної асортиментної політики підприємства, яка дозволить йому отримувати найбільший прибуток, вплине на зростання обсягів реалізації та популярності продукції серед споживачів, необхідно застосовувати одночасно декілька моделей планування асортиментної політики для найбільшої повноти та врахування усіх факторів впливу.

### **1.3. Методичні підходи до управління асортиментною політикою підприємства**

Управління асортиментною політикою підприємства передбачає застосування різних методичних підходів, які допомагають ефективно планувати, розвивати і контролювати асортимент товарів або послуг.

Основні існуючі методичні підходи до управління асортиментною політикою наведено в табл. 1.3:

*Таблиця 1.3*

#### **Методичні підходи до управління асортиментною політикою підприємства**

Методичний підхід	Характеристика
1	2
Аналіз портфеля продуктів (Product portfolio analysis)	Цей підхід передбачає аналіз асортименту продукції підприємства з точки зору рівня прибутковості, витрат на виробництво та обсягу продажів. На основі аналізу розробляють стратегії подальшого розвитку асортименту
Аналіз потреб споживачів (Customer needs analysis)	Цей підхід передбачає аналіз потреб та очікувань споживачів щодо асортименту продукції, що дозволяє підприємству відповідати на них та розвивати асортимент залежно від змін споживчого попиту

1	2
Аналіз конкурентів (Competitor analysis)	Цей підхід передбачає аналіз асортименту продукції конкурентів та їхньої маркетингової стратегії. Це дає можливість підприємству виявляти прогалини в асортименті та пропонувати альтернативні товари або послуги, що можуть бути більш вигідні для споживачів
Аналіз життєвого циклу продукту (Product life cycle analysis)	Цей підхід передбачає аналіз рівня попиту на продукт в різні періоди його життєвого циклу. На основі цього аналізу можна прийняти рішення про зняття продукту з виробництва або про розробку нових видів продукції

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Як бачимо, для аналізу асортиментної політики використовують різноманітні підходи в залежності від мети діяльності підприємства та його специфіки. Одним із найбільш поширених є аналіз портфеля продуктів підприємства.

Аналіз портфеля продуктів підприємства складається з таких етапів [30]:

- зібрання даних про продукти: на цьому етапі проводиться збір інформації про кожен продукт, що входить до портфеля підприємства, з урахуванням його властивостей, якості, ринкової частки, обсягів продажів, прибутковості і т.д.;
- аналіз ринкових тенденцій: на даному етапі досліджуються тенденції на ринку, що стосуються попиту на продукцію, конкуренції, наявних технологій, маркетингових стратегій конкурентів та інших факторів, які можуть впливати на ринок;
- аналіз прибутковості продуктів: цей етап передбачає оцінку прибутковості кожного продукту в портфелі підприємства. При оцінці враховуються витрати на виробництво, рекламу, транспортування, збут і т.д., а також ціна продажу продукту;
- формулювання стратегії: на основі отриманих даних та аналізу ефективності продуктів формується стратегія управління портфелем продуктів. Ця стратегія може включати в себе прийняття рішень про збільшення обсягів продажу успішних продуктів, зменшення обсягів продажу невдалих продуктів або їх виведення з асортименту, розробку нових продуктів тощо;

- оцінка ефективності обраної стратегії: на даному етапі розраховуються економічні показники діяльності підприємства з врахуванням витрат на здійснення заходів стратегії та розрахунку майбутнього ефекту від розробленої стратегії.

Найпоширенішим методом аналізу асортименту продукції є дослідження ширини і глибини асортименту, ранговий аналіз асортименту, ABC та XYZ аналізи, їх комбінування [37].

Аналіз ширини і глибини асортименту є важливим елементом управління асортиментною політикою підприємства. Суть цього аналізу полягає в вивченні кількості та якості продуктів, що пропонуються підприємством [30].

Ширина асортименту визначається кількістю різних видів продукції, що пропонуються підприємством. Аналізуються такі параметри, як різноманітність продуктів, наявність альтернативних варіантів, рівень новизни продукції та інші фактори.

Глибина асортименту визначається кількістю варіантів одного продукту. Аналізуються такі параметри, як розмірність асортименту (наприклад, розмір одягу, обсяг упаковки тощо), кольорова гамма, смакові властивості та інші характеристики продукту.

Аналіз ширини і глибини асортименту дозволяє підприємству зрозуміти, чи задовольняється попит на всі види продуктів, чи можливе збільшення виробництва окремих продуктів за рахунок зменшення кількості інших, а також які продукти є найбільш вигідними для виробництва. Також аналіз ширини і глибини асортименту дозволяє знайти потенційні проблемні зони та можливості для удосконалення асортиментної політики підприємства.

Ранговий аналіз асортименту - це метод дослідження асортименту підприємства, що базується на принципі ранжування продукції за важливістю і встановленні її пріоритетів в роботі підприємства [37].

Суть рангового аналізу полягає в тому, що кожен продукт або товар підприємства отримує рангову оцінку, що відображає його значимість для підприємства. Оцінка може бути присвоєна на основі різних критеріїв, таких як прибутковість, виробнича складність, обсяги продажу тощо.

За допомогою рангового аналізу підприємство може визначити стратегічні напрямки розвитку асортименту, планувати і контролювати продуктивні лінії, встановлювати пріоритетність видів продукції для виробництва та реалізації, а також здійснювати оптимізацію витрат і підвищення ефективності бізнесу в цілому.

Ранговий аналіз асортименту є ефективним інструментом для прийняття управлінських рішень, оскільки він дозволяє підприємству зосередитися на найбільш важливих для нього продуктах та товарах і виключити невдалий або не вигідний асортимент.

Фінальним етапом дослідження асортиментної політики підприємства є проведення ABC та XYZ аналізів [30].

ABC-аналіз – це метод, що дозволяє провести класифікацію ресурсів компанії по ступеню їхньої важливості. За допомогою ABC-аналізу можна проаналізувати внесок товару (послуги) у результат роботи підприємства. В основі ABC-аналізу лежить принцип Парето, або принцип 20/80, або принцип дисбалансу. Це емпіричне правило, що у загальному виді може бути сформульовано в такий спосіб: «20% зусиль забезпечують 80% результату»

ABC-аналіз заснований на розподіленні позицій асортименту по різних параметрах [37].

У загальному списку виділяють три групи об'єктів – А, В і С:

- товари А – найбільш цінні, забезпечують 50% результату;
- товари В – проміжні, забезпечують 30% результату;
- товари С – найменш цінні, забезпечують 20% результату.

XYZ-аналіз - це метод управління запасами та асортиментом продукції на основі класифікації товарів за ступенем важливості їх попиту та надходження.

За допомогою XYZ-аналізу товари класифікуються у трьох категоріях в залежності від їхнього впливу на попит та наявності на складі.

Категорії класифікації:

- Х - товари з високим попитом і низькою наявністю на складі, які потребують постійного контролю за запасами і частого поповнення;

- Y - товари з помірним попитом та середньою наявністю на складі, які потребують стандартного контролю за запасами та поповнення з часом;

- Z - товари з низьким попитом та високою наявністю на складі, які не потребують регулярного контролю за запасами та можуть бути поповнені при виникненні потреби.

XYZ-аналіз допомагає підприємствам зосередитися на товарах, які найбільше впливають на їхній бізнес і потребують найбільшої уваги, в той час як менш важливі товари можуть бути досліджені менш інтенсивно. Це дозволяє ефективно планувати та керувати запасами, уникнути нестачі товарів та зменшити затрати на управління асортиментом.

Отже, можна визначити, що існують різноманітні методичні підходи до здійснення аналізу управління асортиментною політикою на підприємстві. До основних методів дослідження асортиментної політики належать методи аналізу товарного портфеля підприємства. Своєчасне оновлення та вдосконалення асортименту через модернізацію технологічних процесів та обладнання, впровадження нових видів продукції, є необхідною умовою для підтримки конкурентних позицій підприємства, збільшення ринків реалізації продукції. При цьому рішення про формування та вдосконалення асортиментної політики повинне формуватися як єдина інтегрована система з урахуванням існуючого взаємозв'язку цін на товари в межах одного асортименту та якості. Організація асортиментної політики на підприємстві – це важливий та кропіткий процес, спрямований на якомога краще задоволення потреб споживача та отримання найбільшого прибутку. Саме тому асортиментна політика – це формування виробничої програми в залежності від потреб ринку, фінансового стану підприємства та його стратегічних цілей.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «MISU»

#### 2.1. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «MISU»

ТОВ «MISU» - молода українська компанія, яка займається розробкою медичного застосунку для моніторингу здоров'я та виробництвом власних смарт-годинників. Ідея стартапу зародилася, коли почався COVID-19. Засновники хотіли зробити програму, яка б показувала, як буде розповсюджуватися цей вірус у світі. Зробивши такий застосунок за два тижні, вони зрозуміли: що при наявності медичних даних можливо спрогнозувати будь-що. Тоді й почалася робота над MISU. Вже за тиждень компанія стартувала з виходом першої повної версії на Android, за два тижні – на iOS.

Сутність програми моніторингу здоров'я MISU полягає в сукупності застосунка та смартгодинника, які стежать за здоров'ям користувача в режимі Live 24/7. Вона може завчасно попереджати про критичний стан людини. Розробники взяли дуже багато даних з українських клінік та навчили комп'ютер визначати, коли у конкретної людини можливий напад. Це як медичний Shazam: грає якась пісня – вмикаєш застосунок – система її розпізнає. Так само програма аналізує, чи буде серцевий напад в найближчий тиждень-два.

Виробництво власних смарт-годинників компанії розташовано в Гонконзі. Проте за словами розробників, для встановлення застосунку може підійти будь-який смарт-годинник будь-якого бренду.

Для реалізації власного задуму, засновники не залучали фінансування, а вкладали лише власні кошти. Прибуток підприємство отримує від продажу смарт-годинників та монетизації від встановлення застосунків через App Store та Play Market.

Головний офіс ТОВ «MISU», в якому засновники займаються розробками та вдосконаленням продукції розташований в м. Рівне. Основна юридична інформація щодо компанії наведена в табл. 2.1:

**Юридична інформація ТОВ «MISU»**

Скорочена назва	ТОВ «MISU»
ЄДРПОУ	01359146
Юридична адреса	33017, Україна, м. Рівне, вул. Біла, 1
Галузева належність	62.01, 62.02, 72.19
Керівник:	Володимир Шевчук, генеральний директор, тел. +380997007989

До основних кодів діяльності підприємств належать:

- 62.01 - Комп'ютерне програмування;
- 62.02 - Консультування з питань інформатизації;
- 72.19 - Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших

природничих і технічних наук.

Підприємство існує на ринку протягом майже повних двох років. ТОВ «MISU» було засновано в січні 2021 року, і починаючи з першого періоду діяльності отримувало прибуток, що свідчить про початок окупності вкладень в розробку проекту.

Основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «MISU» наведено в табл. 2.2:

Таблиця 2.2

**Основні показники діяльності ТОВ «MISU»**

Показники	Один. Виміру	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				Абсолютне, ±	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг	тис.грн.	300966	312567	11 601	3,85
Собівартість реалізованої продукції та послуг	тис.грн.	288271	299049	10778	3,74
Адміністративні витрати	тис.грн.	3982	4091	109	2,74

1	2	3	4	5	6
Витрати на збут	тис.грн.	1849	1300	-549	-29,69
Інші операційні витрати	тис.грн.	3273	3023	-250	-7,64
Повні витрати на виробство і реалізацію продукції	тис.грн.	297375	307463	10088	3,39
Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	3591	5104	1513	42,13
Прибуток чистий	тис.грн.	3019	4418	1399	46,34
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	98,81	98,37	-0,44	-0,45
Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,0	1,41	0,41	X
Рентабельність продукції	%	1,21	1,66	0,45	X

Аналіз основних показників підприємства свідчить про зростання суми чистого прибутку підприємства в 2022 році на 1399 тис. грн. Зростання прибутку пов'язано із збільшенням обсягу реалізованої продукції і послуг в звітному періоді на 11601 тис. грн., але при цьому зростанням собівартості реалізованої продукції і послуг на 10778 тис. грн. Дана тенденція пов'язана із поширенням застосування MISU не лише на території України, але й в інших країнах. Основна частина виручки підприємства в 2022 році пов'язана з отриманням прибутку від підписки на застосунок та монетизації на платформах. В цілому повні витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшились на 10088 тис. грн., а прибуток від реалізації склав 5104 тис. грн., збільшившись порівняно з 2021 роком на 1513 тис. грн.

До основних коефіцієнтів, які характеризують діяльність підприємства відносять витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації, рентабельність діяльності та рентабельність продукції. В 2022 році витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації збільшились на 0,44 коп. та склали 98,37 коп.. Рентабельність діяльності підприємства значно зросла – на 0,41%, склавши 1,41%. Рентабельність продукції зросла на 0,45%, дорівнявши в 2022 році 1,66%.

Отже, аналіз техніко-економічних і фінансових показників підприємства свідчить про успішний та ефективний старт ТОВ «MISU» на ринку. Незважаючи на те, що підприємство існує лише другий рік, воно швидко вийшло на ринок продажу медичних гаджетів та застосунків, в перші роки отримавши значний прибуток. Для майбутнього розвитку та покращення ефективності діяльності, підприємству доцільно зменшувати вартість поточних зобов'язань та здійснювати діяльність і розширювати обсяги виробництва за рахунок залучення власних коштів.

ТОВ «MISU» є перспективним молодим дохідним підприємством, яке в майбутні роки планує збільшувати обсяги реалізації своїх товарів і послуг, розширювати асортимент послуг і смарт-годинників та орієнтуватись на розширення впливу на українські і іноземні ринки виробництва медичних гаджетів.

## **2.2. Дослідження асортименту ТОВ «MISU»**

Основним продуктом виробництва ТОВ «MISU» є застосунок, сутність якого полягає в моніторингу здоров'я людини, на чий смарт-годинник встановлений даний додаток.

MISU вимірює тиск, пульс, рівень насичення кисню в крові й температуру. Усі ці параметри користувач заміряє та вносить у систему вручну, як нормальні показники. А вже потім, аналізуючи отримані дані, система формує висновки про наявні відхилення й повідомляє пацієнту та його лікарю про можливі наслідки. Стежити за динамікою показників у додатку можуть як сам користувач, так і близькі.

Застосунок представлений на платформах AppStore і PlayMarket. Кількість його завантажень вже сягає 20 000 (AppStore – 12 000, Play Market – 8000). В Україні протягом війни підписка безкоштовна, в інших країнах підписка на місяць коштує 5 доларів, що щорічно з одного користувача приносить 60 доларів прибутку.

Окрім застосунку, підприємство також здійснює продаж спеціалізованих смарт-годинників, на які вже завантажено застосунок MISU та супутні програми.

Щоб детальніше зрозуміти асортимент товарів, потрібно розглянути її ширину та глибину. Ширина асортименту – це сервіси різної категорії в асортименті магазину, наприклад: сайти, додатки, інтернет-просування. А глибина асортименту, представляє собою кількість різноманітності смаків, розмірів та моделей товару. Аналіз представлено в табл. 2.3:

Таблиця 2.3

### Ширина і глибина асортименту

Глибина	Ширина	
	Розумні годинники	Застосунки
	MISU Watch ECG Red	Застосунок MISU
	MISU Watch ECG Black	
	MISU Watch AIR Black	
	MISU Watch AIR Brown	

Отже, відповідно до табл. 2.3 ширина асортименту складається з двох позицій, а глибина асортименту – з чотирьох. В цілому, на даний момент ТОВ «MISU» виготовляє та випускає лише 5 виробів, одним з яких є мобільний застосунок для смарт-годинників, який можна встановити на гаджет будь-якого бренду.

Для покращення обсягів реалізації підприємства, доцільне збільшення асортиментного списку виробів за рахунок розробки застосунків поглибленого медичного дослідження та смарт-годинників з більш наповненим потенціалом.

При аналізі асортименту необхідно також розрахувати динаміку продажу виробів у вартісному вигляді, яка наведена в табл. 2.4:

Таблиця 2.4

### Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції	Обсяги реалізації, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2021	2022	2021	2022	
1	2	3	4	5	6
Застосунок MISU	183632	192019	61,01	61,43	0,42
MISU Watch ECG Red	21325	24101	7,09	7,71	0,62

1	2	3	4	5	6
MISU Watch ECG Black	18319	20819	6,09	6,67	0,58
MISU Watch AIR Black	47291	51832	15,71	16,58	0,87
MISU Watch AIR Brown	30399	23796	10,10	7,61	-2,49
Разом	300966	312567	100,00	100,00	-

Отже, як бачимо в динаміці структури асортименту, основний прибуток ТОВ «MISU» отримує від реалізації та обслуговування застосунку MISU. Окрім цього підприємство в великій кількості реалізовує смарт-годинники і як свідчить аналіз табл. 2.7 найбільшою популярністю серед покупців користується лінійка MISU Watch AIR Black, продаж якої в структурі асортименту в 2022 р. склав 16,58%.

Далі проведемо оцінку раціональності структури асортименту на основі рангового аналізу (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

### Ранговий аналіз асортименту ТОВ «MISU»

Назва товару	Питома вага товару в асортименті в 2022 р.	Рентабельність	Ранг випуску	Ранг рентабельності	Різниця рангів $R_{pi}-R_{vi}$
Застосунок MISU	61,43	8,2	1	1	0
MISU Watch ECG Red	7,71	2,8	3	5	2
MISU Watch ECG Black	6,67	3,5	5	3	-2
MISU Watch AIR Black	16,58	3,7	2	2	0
MISU Watch AIR Brown	7,61	2,9	4	4	0

Аналіз табл. 2.5 свідчить про те, що асортимент підприємства є збалансованим. Щоб знати як відсортувати асортимент по групах продукції, потрібно знайти групу відповідну до її рентабельності. В цьому нам допоможуть “Етапи рангового аналізу

асортименту продукції”, наведені на рис. 2.1. Відповідно до цього аналізу асортиментні позиції підприємства можна розподілити між п’ятьма групами товарів за рентабельністю: рентабельна продукція, супутня продукція, стратегічна продукція, тактична продукція, нерентабельна продукція.

Розподіл товарів за групами наведемо в табл. 2.6.

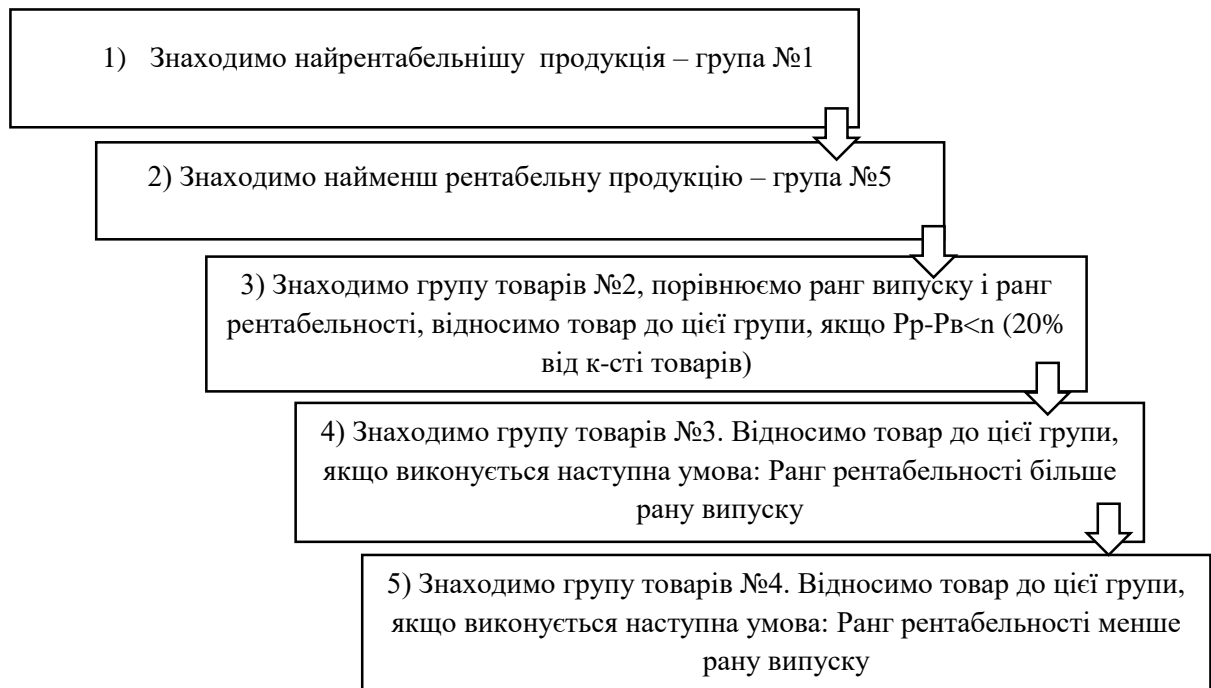


Рис. 2.1. Етапи рангового аналізу підприємства

Таблиця 2.6

### Ранговий аналіз асортименту продукції

Назва товару	Рентабельна продукція	Супутня продукція	Стратегічна продукція	Тактична продукція	Нерентабельна продукція
1	2	3	4	5	6
Застосунок MISU	+				
MISU Watch ECG Red					+
MISU Watch ECG Black				+	
MISU Watch AIR Black	+				
MISU Watch AIR Brown	+				

Отже, відповідно до аналізу табл. 2.6 рентабельної продукцією підприємства є застосунок MISU, смарт-годинники MISU Watch AIR Black та MISU Watch AIR

Brown. Тактичною продукцією є смарт-годинник MISU Watch ECG Black. Нерентабельною продукцією є смарт-годинник MISU Watch ECG Red. На ТОВ «MISU» відсутні товари в рангових групах супутньої та стратегічної продукції. Основну увагу підприємство має зосередити на просуванні MISU Watch ECG Red з метою перетворення продукції в більш рентабельну та вигідну для підприємства.

Також складемо матрицю асортименту підприємства за різними категоріями, що його характеризують та наведемо аналіз в табл. 2.7.

Провівши аналіз асортименту за категоріями, можна зробити висновок, що до цільової категорії відносяться всі товари із категорії смарт-годинників, основною категорією є застосунок MISU. Імідж підприємства покращується за рахунок продажу флагманів серед ліній смарт-годинників - MISU Watch ECG Black та MISU Watch AIR Black. Головним творцем проєкту виступає застосунок, на основі якого було засновано підприємство. Захисними товарами на підприємстві є додаткові товари з основних ліній смарт-годинників. В основному на товари встановлені середні ціни: підписка на застосунок коштує 60 доларів в рік, вартість смарт-годинників із серії EGG – 1900 грн. Високими цінами характеризуються товари із серії смарт-годинників AIR, кожен з яких коштує 4890 грн.

Таблиця 2.7

### Матриця асортименту ТОВ «MISU»

Показник	Роль товару				Стратегія товару				Цінові рівні		
	Цільова	Основна	Зручна	Сезонна	Генератор	Іміджева	Творчі проєкту	Захисники	Низький	Середній	Високий
Застосунок MISU		+					+			+	
MISU Watch ECG Red	+							+		+	
MISU Watch ECG Black	+					+				+	
MISU Watch AIR Black	+					+					+
MISU Watch AIR Brown	+							+			+

В цілому для покращення діяльності підприємства, її масштабування, збільшення обсягів реалізації та прибутку, доцільним є розширення асортименту продукції, яка реалізується ТОВ «MISU». Оскільки основним продуктом підприємства є медичний застосунок, доцільним буде також створення та розробка не менш успішного та затребуваного застосунка, для прикладу з програмуванням націленим на аналіз психологічного стану користувача.

### **2.3. Управління асортиментною політикою ТОВ «MISU»**

Асортиментна політика є важливою складовою торгівельної діяльності підприємства, оскільки саме дослідження асортименту, який випускається асортиментом є однією з головних умов його прибутковості. Асортиментна політика спрямована на виділення позицій, які приносять найбільший прибуток, на зменшення витрат на реалізацію, на відповідність пропозиції підприємства на існуючий попит на ринку та на максимальне задоволення потреб споживачів.

Аналіз асортиментної політики доцільно здійснити з використанням ABC та XYZ аналізів. Для їх проведення використовуються статистичні дані підприємства та дані, отримані в результаті аналізу асортименту.

ABC- аналіз дозволяє класифікувати бізнес-ресурси підприємства в залежності від їх значущості. Категорії розіб'ємо на три:

- категорія А - елементи, що мають в сукупності до 80% питомої ваги;
- категорія В - елементи, сукупність яких далі становить від 5% до 15% питомої ваги;
- категорія С - залишилися елементи, загальна сукупність яких становить 5% і менше питомої ваги.

Аналіз наведемо в табл. 2.8:

## ABC-аналіз асортименту ТОВ «MISU» 2022 р.

Товар	Обсяг реалізації, тис. грн.				Загальні обсяги реалізації, тис. грн.	Питома вага	З наростаючим підсумком	ABC
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.				
Застосунок MISU	47992,6	44034,3	42819,9	57172,2	192019	61,43	61,43	A
MISU Watch AIR Black	12094,4	13908,5	10042,2	15786,9	51832	16,58	78,01	A
MISU Watch ECG Red	7893,3	4521,6	5920,1	5766	24101	7,71	85,72	B
MISU Watch AIR Brown	6839,4	5029,1	6351,6	5575,9	23796	7,61	93,33	B
MISU Watch ECG Black	5204,2	4832,2	5029,2	5753,4	20819	6,67	100,00	C
<b>Разом</b>	80023,9	72325,7	69523	90054,4	312567	100,00	-	

До групи товарів А відносимо застосунок MISU та смарт-годинник MISU Watch AIR Black, до категорії товарів В відносимо смарт-годинники MISU Watch ECG Red та MISU Watch AIR Brown, до товарів категорії С належить смарт-годинник MISU Watch ECG Black.

Щоб дізнатись обсяги реалізації та коефіцієнти варіації кожного виду продукції, потрібно виконати аналіз асортименту з точки зору динамічності і прогнозованості обсягів продажу торговельного підприємства методом XYZ-аналізу, наведеного в табл. 2.9:

## XYZ-аналіз асортименту підприємства в 2022 р.

Товар	Обсяг реалізації, тис. грн.				Загальні обсяги реалізації, тис. грн.	Середні обсяги реалізації, тис. грн.	Коеф. вар.	XYZ
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.				
Застосунок MISU	47992,6	44034,3	42819,9	57172,2	192019	48004,75	11,72	X
MISU Watch AIR Black	12094,4	13908,5	10042,2	15786,9	51832	12958	16,44	Y
MISU Watch ECG Red	7893,3	4521,6	5920,1	5766	24101	6025,25	20,03	Y
MISU Watch AIR Brown	6839,4	5029,1	6351,6	5575,9	23796	5949	48,3	Z
MISU Watch ECG Black	5204,2	4832,2	5029,2	5753,4	20819	5204,75	13,18	X

Коефіцієнт варіації для кожного з товарів розрахуємо за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x^2 - x)^2}{n}}$$

$$1) \sqrt{((147,6225 + 15764473,2 + 26882669,5225 + 84042139,5025)/4)} = 5627,8$$

$$\text{Квар.} = 5627,8/48004,75 * 100\% = 11,72\%$$

$$2) \sqrt{((745804,96 + 903450,25 + 8501889,64 + 8002675,21)/4)} = 2130,35$$

$$\text{Квар.} = 2130,35/12958 * 100\% = 16,44\%$$

$$3) \sqrt{((3489610,8025 + 2260963,3225 + 11056,5225 + 67210,5625)/4)} = 1207,15$$

$$\text{Квар.} = 1207,15/6025,25 * 100\% = 20,03\%$$

$$4) \sqrt{((35390601 + 138793,5025 + 27089422,5625 + 301016,8225)/4)} = 3966,1$$

$$\text{К вар.} = 3966,1/5949 * 100\% = 48,3\%$$

$$5) \sqrt{((0,3025 + 138793,5025 + 30817,8025 + 301016,8225)/4)} = 686,02$$

$$\text{К вар.} = 686,02/5204,75 * 100\% = 13,18\%$$

Отже, до товарів групи X, за якої коефіцієнт варіації є меншим за 15%, відносять застосунок MISU та смарт-годинник MISU Watch EGG Black. За групою Y відсоток

варіації має бути в межах 15-25%, до цієї групи на підприємстві відноситься дві асортиментні позиції. Всі інші товари асортименту відносяться до групи Z. В результаті аналізу відносимо до цієї категорії один товар - MISU Watch AIR Brown

Відповідно до даних отриманих в табл. 2.8 та 2.9 потрібно побудувати матрицю «ABC-XYZ». Визначимо можливі рішення по відношенню до товарних категорій у відповідних квадрантах матриці. Матрицю наведемо в табл. 2.10:

*Таблиця 2.10*

**Матриця ABC-XYZ аналізу асортименту**

	A	B	C
X	AX: Застосунок MISU		CX: MISU Watch ECG Black
Y	AY: MISU Watch AIR Black	BY: MISU Watch ECG Red	
Z		BZ: MISU Watch AIR Brown	

Таким чином, проаналізувавши матрицю ABC-XYZ-аналізу асортименту можна зробити висновок, що найбільший прибуток підприємство отримує від продажу та монетизації застосунку MISU. Для товарів групи AX характерним є високий обіг і стабільність. Необхідно забезпечити постійну доступність розробки цього виду товару, але для цього не потрібно створювати надмірний запас часу та спеціалістів. Неможливо передбачити рівень продажу MISU Watch ECG Black.

Високий рівень участі у доходах поєднується з нестабільністю споживання та складністю його прогнозу в продажу MISU Watch AIR Black. Товари групи BY і BZ характеризуються низькою можливістю прогнозування продажу та середнім рівнем доходу.

Отже, в підсумку можна зазначити, що ТОВ «MISU» має ефективну асортиментну політику, яка дозволяє підприємству отримувати прибуток в результаті діяльності. Проте асортимент підприємства є недостатньо великим для підвищення рівня продажів, тому доцільним буде його розширення та розробка нових товарів.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «MISU» ТА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ

#### 3.1. Основні напрямки вдосконалення асортиментної політики ТОВ «MISU»

Асортиментна політика підприємства впливає на багато аспектів діяльності компанії, таких як наприклад задоволення потреб споживача, конкурентоспроможність, рівень продажів, імідж компанії інноваційність.

Асортиментна політика допомагає задовольнити потреби різних груп споживачів і забезпечує різноманітність вибору товарів. Якщо асортимент товарів підприємства відповідає потребам споживачів, це може позитивно вплинути на рівень продажів. Адекватна асортиментна політика може допомогти підприємству збільшити рентабельність продажів, зокрема через більш ефективне використання ресурсів та зниження витрат. Асортиментна політика також може вплинути на сприйняття бренду компанії споживачами, зокрема через пов'язані з нею цінності, які можуть викликати позитивні емоції та асоціації.

Одним із основних аспектів важливості формування і вдосконалення асортиментної політики на досліджуваному ТОВ «MISU» є інноваційність. Асортиментна політика може стимулювати компанію до розробки та випуску нових продуктів, що може забезпечити їй перевагу на ринку.

Узагалі, правильна асортиментна політика є важливим елементом успішної стратегії підприємства, оскільки вона допомагає підтримувати конкурентні переваги та задовольняти потреби споживачів.

До основних напрямків вдосконалення асортиментної політики ТОВ «MISU» можна включити наступні пункти:

- дослідження потреб і попиту ринку: дослідження потреб і попиту на ринку можуть допомогти визначити, які товари потрібно додати до асортименту, а які вилучити або змінити;

- розширення асортименту: введення нових товарів до асортименту може допомогти привернути нових клієнтів та збільшити обсяг продажів;
- вивчення конкурентів: вивчення асортименту конкурентів може допомогти визначити, що відсутнє в власному асортименті і що може бути вигідно додати до нього;
- аналіз прибутковості товарів: аналіз прибутковості товарів може допомогти визначити, які товари приносять більше прибутку та які можуть бути замінені на більш прибуткові або видалені з асортименту;
- розробка стратегії продажів: розробка стратегії продажів може допомогти збільшити обсяг продажів, підвищити лояльність клієнтів та збільшити відсоток повторних покупок;
- підвищення якості продукції: підвищення якості продукції може допомогти збільшити задоволеність клієнтів та збільшити продажі;
- розвиток нових каналів збуту: розвиток нових каналів збуту може допомогти розширити географію продажів та збільшити прибуток.

Для вдосконалення асортиментної політики ТОВ «MISU» на основі проведеного аналізу можна розробити чотири стратегії, які на неї впливатимуть.

Широка стратегія асортименту - це стратегія, яка передбачає розширення асортименту продукції ТОВ «MISU» за рахунок додавання нових товарів, які доповнять наявний асортимент. Це може допомогти залучити нових клієнтів та збільшити загальний обсяг продажів. Широка стратегія асортименту може бути доцільною для досліджуваного підприємства, оскільки воно має ресурси для розширення своєї діяльності та конкурування на ринку. Однак, перед тим як застосовувати цю стратегію, ТОВ «MISU» повинно провести аналіз ринку та з'ясувати потреби споживачів, щоб визначити, які нові продукти або послуги можуть бути затребуваними та прибутковими для компанії.

Спеціалізована стратегія асортименту - це стратегія, яка передбачає спрямування уваги підприємства на виробництво та продаж обмеженого асортименту продуктів або послуг, які спеціалізовані та високоякісні. Це стратегія, якої на даному етапі розвитку дотримується ТОВ «MISU». Така стратегія доцільна для підприємства,

оскільки його діяльність сконцентрована на певній ніші ринку, в якій підприємство має експертні знання.. ТОВ «MISU» виробляє обмежений асортимент високоякісних медичних гаджетів, які задовольняють конкретні потреби певної групи споживачів.

Стратегія товарної лінії - це стратегія, яка передбачає розширення асортименту продуктів підприємства шляхом введення на ринок нових варіацій та модифікацій вже існуючих продуктів. За допомогою цієї стратегії ТОВ «MISU» може забезпечити собі конкурентну перевагу на ринку та збільшити свої продажі.

Стратегія глибини асортименту - це стратегія, яка передбачає збільшення кількості варіацій продуктів у кожній категорії. Іншими словами, це означає додавання до асортименту ТОВ «MISU» більшої кількості варіацій кожного товару, з різними функціональними можливостями. Ця стратегія може бути вигідною для досліджуваного підприємства, оскільки воно вже працює на ринку та має стабільних клієнтів, що дозволяє задовольняти більш широкий спектр потреб споживачів та забезпечує збільшення частки ринку.

Кожна із визначених стратегій є доцільною для вдосконалення асортиментної політики ТОВ «MISU», покращення його результатів та прибутку. Заходи, які відповідають цілям стратегій розробляються індивідуально, відповідно до аналізу діяльності підприємства.

### **3.2. Економічне обґрунтування стратегії підвищення ефективності асортиментної політики підприємства**

На основі раніше проведеного аналізу можемо зробити висновок, що асортимент ТОВ «MISU» складається з 5 позицій, що є недостатнім для розширення та масштабування діяльності підприємства. Проте це частково пояснюється специфікою діяльності підприємства та унікальністю його продукту.

Найдоречнішим для вдосконалення асортиментної політики підприємства буде поєднання широкої та спеціалізованої стратегії асортименту. Застосувавши метод широкої стратегії асортименту доцільним буде дещо розширити асортимент

підприємства та ввести нову позицію. Відповідно до спеціалізованої маркетингової стратегії ТОВ «MISU» доцільно буде зосередитись на виготовленні саме застосунків та додатків, оскільки застосунок MISU є основним продуктом підприємства.

Отже, для вдосконалення асортиментної політики підприємства доцільним буде розробка нового медичного застосунку. Пропонуємо створення застосунку, який завдяки вирахуванню медичних показників, таких як швидкість пульсу, темпи його коливання, тривалість сну, рівень фізичної активності, зможе відслідковувати та визначити психологічний стан здоров'я людини.

На сучасному етапі розвитку суспільства психологічному здоров'ю людини приділяється значна увага, ціннішою стає робота психологів та психотерапевтів, досліджується вплив психологічного стану на організм та здоров'я людини.

Розробка застосунку є найкращим варіантом для розширення асортименту, оскільки застосунок MISU вже впевнено показав себе на ринку медичних гаджетів, підприємство має вже налагоджені взаємозв'язки з вітчизняними та іноземними платформами, які зможуть так само придбати і розмістити в себе новий додаток ТОВ «MISU», який буде відслідковувати психологічний стан людини.

Для економічного обґрунтування доцільності обраного заходу для вдосконалення асортиментної політики підприємства, необхідно розрахувати витрати на його впровадження, очікувані результати від розробки та подальші перспективи.

Витрати, які необхідні для реалізації даного заходу наведено в табл. 3.1:

*Таблиця 3.1*

**Витрати на здійснення заходу вдосконалення асортиментної політики  
ТОВ «MISU»**

Типи витрат	Вартість, тис. грн.
Backend розробка додатку	155, 0
Frontend розробка додатку	90,5
Тестування додатку	47,2
Складання договорів з розміщення додатку на платформах та продажу прав медичним закладам	45,0
Розміщення додатку на платформах PlayMarket та AppStore	55,5
Реклама додатку	55,5
Всього	448, 7

Витрати на розробку нового застосунку MISU складуть 448,7 тис. грн.. Розробкою наповнення, програмуванням та дизайном будуть займатись безпосередньо засновники підприємства, оскільки вони найкраще розуміють специфіку діяльності та зможуть створити застосунок, який буде виконувати покладені на нього функції.

Для розрахунку ефективності впровадження заходу покращення асортиментної політики підприємства проведемо його оцінку методом експертних оцінок. Оцінювати будемо перші результати після випуску застосунку, не враховуючі майбутні заходи, які будуть застосовуватись для його поширення на більшу кількість користувачів. Результати опитування експертів наведено в табл. 3.2:

Таблиця 3.2

### Результати опитування експертів

Експерт	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу, тис. грн.	2589,12	3093,55	2209,21	2901,42	2187,5	3422,16	3258,97

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Для цього визначимо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл.3.2.)

Таблиця 3.2

### Розрахунок прогнозованого прибутку підприємства

Експерт	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу, тис. грн	2589,12	3093,55	2209,21	2901,42	2187,5	3422,16	3258,97	19661,93
Qсер	2808,85							
$\Delta Q$	-219,73	284,7	-599,64	92,57	-621,35	613,31	450,12	-
$\Delta Q^2$	48281,2	81054	359568,13	8569,2	386075,8	376149,16	202608,01	1462305,6

Далі розрахуємо середнє квадратичне відхилення:

$$a = \sqrt{\frac{1462305,68}{7}} = 457,06$$

Далі визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність думок опитаних експертів:

$$W = \frac{a}{Q_{\text{сер}}} * 100\%$$

$$W = \frac{457,06}{2\ 808,85} * 100\% = 16,27\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $W < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідним обсягом продажу, відповідно до розрахунків (В) є 2901,42 тис. грн., песимістичним (П) – 2187,5 тис. грн., найбільш оптимістичний варіант (О) – 3422,16 тис. грн.

Розрахуємо прогнозні значення обсягів продажу продукції в результаті випуску нового застосунку MISU, який допоможе відстежувати психологічний стан користувача на основі медичних показників:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6}$$

$$ОП = \frac{3422,16+4*2901,42+2187,5}{6} = 2869,22 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст виручки від реалізації продукції:

$$2869,22/312567*100\% = 0,92\%,$$

де 312567 тис. грн. – значення чистої виручки від реалізації продукції (див. табл. 2.2).

Розрахуємо приріст повних витрат на реалізацію та виробництво продукції.

У 2022 р. сума повних витрат на ТОВ «MISU» склала 307463 тис. грн. (див. табл. 2.2). При цьому постійні витрати складають: 92242 тис. грн.; змінні витрати 215220 тис. грн.

До змінних витрат ми також маємо додати витрати нашого заходу, щоб розрахувати приріст змінних витрат. Витрати на реалізацію заходу складають 868,7 тис. грн. Необхідно розрахувати приріст змінних витрат у проектний період за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,92% та зростання витрат на 448,7 тис. грн.

$$215220 * (0,92/100) + 448,7 = 2428,72 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки додаткові витрати, пов'язані з впровадженням даного заходу за своєю суттю є змінними, то приріст змінних витрат в цьому випадку дорівнює приросту повних витрат.

Повні витрати в проектному році складуть:

$$92242+215220+2428,72 = 309891,72 \text{ тис. грн.}$$

Далі розрахуємо додатковий прибуток:

$$2869,22 - 2428,72 = 440,5 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації дорівнюватиме:

$$5104 + 440,5 = 5544,5 \text{ тис. грн.,}$$

де 5104 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Очікуваний приріст ЧП від реалізації продукції (додаткового ЧП) визначиться як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18 % від додаткового прибутку від реалізації продукції):

$$440,5 * (100 - 0,18) = 361,21 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток підприємства, на який зростуть результати підприємства, в результаті впровадження заходу покращення асортиментної політики складе 361,21 тис. грн.

Узагальнені очікувані результати наведено в табл. 3.3:

Таблиця 3.3

### Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника	Одиниці виміру	Величина показника
Приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції	Тис. грн.	2869,22
Приріст змінних витрат	Тис. грн.	2428,72
Приріст прибутку від реалізації продукції	Тис. грн.	440,5
Приріст чистого прибутку	Тис. грн.	361,21

Таким чином, при витратах на реалізацію заходу з розробки нового застосунку MISU, який буде оцінювати психологічний стан користувача в сумі 448,7 тис. грн., приріст чистого доходу від реалізації складе 2869,22 тис. грн. Витрати при цьому зростуть на 2428,72 тис. грн., а приріст чистого прибутку складе 361,21 тис. грн.

### 3.3. Вплив розробленої стратегії на виробничо-господарські показники діяльності ТОВ «MISU»

Останнім кроком розрахуємо показники чистого доходу, виручки від реалізації, показників рентабельності та витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації в році реалізації заходу. Розрахунки наведено в табл. 3.4.

1) Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації:  $309891,72/315436,22*100 = 98,24$  коп.

2) Рентабельність продажу:  $4779,21/315436,22*100 = 1,52\%$

3) Рентабельність продукції:  $5544,5/309891,72*100 = 1,79\%$

Отже, за результатами розрахунків та дослідження ефективності заходу щодо розробки нового застосунку MISU, який буде оцінювати психологічний стан здоров'я людини, можемо зробити висновок, що прибуток ТОВ «MISU» збільшиться на 361,21 тис. грн. та складе 4779,21 тис. грн.

Таблиця 3.4

#### Вплив запропонованого заходу на показники діяльності ТОВ «MISU»

Показники	Одиниці виміру	2022 р.	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне +/-	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	312567	315436,22	2869,22	0,92
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	307463	309891,72	2428,72	0,79
Прибуток від реалізації	тис. грн	5104	5544,5	440,5	8,63
Чистий прибуток	тис. грн	4418	4779,21	361,21	8,18
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	98,37	98,24	-0,13	-0,13
Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,41	1,52	0,11	X
Рентабельність продукції	%	1,66	1,79	0,13	X

Повні витрати на виробництво при реалізації заходу дорівнюватимуть 309891,72 тис. грн., а чистий дохід від реалізації складе 315436,22 тис. грн. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації після впровадження заходу зменшаться на 0,13 коп., рентабельність діяльності покращиться та складе 1,52%, збільшившись в році заходу на 0,11%. Рентабельність продукції також зросте та складе 1,79%, збільшившись на 0,13%.

Таким чином, можна зробити висновок, про високу ефективність впровадженого заходу, який дозволить значно вдосконалити результати діяльності підприємства та покращить якість управління асортиментною політикою. За результатами дослідження ТОВ «MISU» робимо висновок про необхідність її вдосконалення та впровадження стратегій направлених на зростання ефективності.

## ВИСНОВКИ

Асортиментна політика підприємства визначає майже всі аспекти його діяльності, оскільки саме на її основі створюються стратегії розвитку діяльності. З урахуванням росту впливу соціальних мереж, маркетплейсів та онлайн-торгівлі на споживчі звички, актуальним стає дослідження впливу цифрових технологій на управління асортиментною політикою та розробка відповідних стратегій. Дослідження процесів управління асортиментною політикою є актуальним і має важливе значення для ефективного управління підприємством в умовах сучасного ринку.

Асортиментна політика в цілому - це сукупність цілеспрямованих стратегічних і тактичних дій із забезпечення збалансованої видової різноманітності товарів і раціонального співвідношення товарів з позицій циклічності виробничо-ринкових процесів спирається на низку основних принципів.

Основними завданнями асортиментної політики є забезпечення потреб споживачів на ринку, залучення нових клієнтів для придбання товарів підприємства, покращення фінансових результатів діяльності. Виконання завдань асортиментної політики можливе за рахунок здійснення заходів щодо дослідження стану сегментів ринку збуту, попиту на товари, переваг конкурентних товарів, рівня цін на ринку, мікро та макроекономічного середовища підприємства.

Моделі планування асортиментної політики допомагають підприємствам приймати рішення щодо асортименту продукції або послуг, орієнтуючись на ринкові потреби та тенденції, конкурентну ситуацію, цінову політику, прибутковість та інші фактори. Вони можуть бути сформовані на основі математичних, статистичних, економічних або бізнес-аналітичних методів.

Для аналізу асортиментної політики використовують різноманітні підходи в залежності від мети діяльності підприємства та його специфіки. Одним із найбільш поширених є аналіз портфеля продуктів підприємства.

Аналіз ширини і глибини асортименту дозволяє підприємству зрозуміти, чи задовольняється попит на всі види продуктів, чи можливе збільшення виробництва

окремих продуктів за рахунок зменшення кількості інших, а також які продукти є найбільш вигідними для виробництва.

Ранговий аналіз асортименту - це метод дослідження асортименту підприємства, що базується на принципі ранжування продукції за важливістю і встановленні її пріоритетів в роботі підприємства.

Фінальним етапом дослідження асортиментної політики підприємства є проведення ABC та XYZ аналізів. ABC-аналіз – це метод, що дозволяє провести класифікацію ресурсів компанії по ступеню їхньої важливості. За допомогою ABC-аналізу можна проаналізувати внесок товару (послуги) у результат роботи підприємства. XYZ-аналіз допомагає підприємствам зосередитися на товарах, які найбільше впливають на їхній бізнес і потребують найбільшої уваги, в той час як менш важливі товари можуть бути досліджені менш інтенсивно.

Досліджуваним об'єктом кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра є ТОВ «MISU» - молода українська компанія, яка займається розробкою медичного застосунку для моніторингу здоров'я та виробництвом власних смарт-годинників.

Підприємство існує на ринку протягом майже повних двох років. ТОВ «MISU» було засновано в січні 2021 року, і починаючи з першого періоду діяльності отримувало прибуток, що свідчить про початок окупності вкладень в розробку проекту.

Аналіз основних показників підприємства свідчить про зростання суми чистого прибутку підприємства в 2022 році на 1399 тис. грн. Зростання прибутку пов'язано із збільшенням обсягу реалізованої продукції і послуг в звітному періоді на 11601 тис. грн., але при цьому зростанням собівартості реалізованої продукції і послуг на 10778 тис. грн. Дана тенденція пов'язана із поширенням застосунку MISU не лише на території України, але й в інших країнах. Основна частина виручки підприємства в 2022 році пов'язана з отриманням прибутку від підписки на застосунок та монетизації на платформах. В цілому повні витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшились на 10088 тис. грн., а прибуток від реалізації склав 5104 тис. грн., збільшившись порівняно з 2021 роком на 1513 тис. грн.

Основним продуктом виробництва ТОВ «MISU» є застосунок, сутність якого полягає в моніторингу здоров'я людини, на чий смарт-годинник встановлений даний додаток.

Провівши аналіз асортименту за категоріями, можна зробити висновок, що до цільової категорії відносяться всі товари із категорії смарт-годинників, основною категорією є застосунок MISU. Імідж підприємства покращується за рахунок продажу флагманів серед ліній смарт-годинників - MISU Watch ECG Black та MISU Watch AIR Black. Головним творцем проєкту виступає застосунок, на основі якого було засновано підприємство. Захисними товарами на підприємстві є додаткові товари з основних ліній смарт-годинників. В основному на товари встановлені середні ціни.

Проаналізувавши матрицю ABC-XYZ-аналізу асортименту можна зробити висновок, що найбільший прибуток підприємство отримує від продажу та монетизації застосунку MISU. Для товарів групи AX характерним є високий обіг і стабільність. Необхідно забезпечити постійну доступність розробки цього виду товару, але для цього не потрібно створювати надмірний запас часу та спеціалістів. Неможливо передбачити рівень продажу MISU Watch ECG Black.

Для вдосконалення асортиментної політики підприємства доцільним буде розробка нового медичного застосунку. Пропонуємо створення застосунку, який завдяки вирахуванню медичних показників, таких як швидкість пульсу, темпи його коливання, тривалість сну, рівень фізичної активності, зможе відслідковувати та визначити психологічний стан здоров'я людини.

При витратах на реалізацію заходу з розробки нового застосунку MISU, який буде оцінювати психологічний стан користувача в сумі 448,7 тис. грн., приріст чистого доходу від реалізації складе 2869,22 тис. грн. Витрати при цьому зростуть на 2428,72 тис. грн., а приріст чистого прибутку складе 361,21 тис. грн.

Запропонований захід дозволить значно вдосконалити результати діяльності підприємства та покращить якість управління асортиментною політикою. За результатами дослідження ТОВ «MISU» робимо висновок про необхідність її вдосконалення та впровадження стратегій направлених на зростання ефективності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №12 2017. С. 6-9.
2. Андрієнко О. В. Економічний вимір освіти: знання як товар. Гілея. №11. 2015. С. 322–325.
3. Антонченко М.Ю. Особливості формування товарного асортименту підприємства. *Збірник «Вчені записки»*. №6. 2004. С. 42-46.
4. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*. №11 2016. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5288> (дата звернення: 30.04.2023).
5. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №4 2015. С. 294-297.
6. Бондаренко В. М., Поліщук І. І., Шарко В. В. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ. 2016. 224 с.
7. Братим А. І. Розвиток менеджменту якості будівельної компанії : Diplomas. 2017. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6593> (дата звернення: 25.04.2023).
8. Браницька І.І. Огляд сучасного ринку: стан асортименту та шляхи його оптимізації. *Вісник України*. №1. 2018. С. 6–7.
9. Василюха Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. №19. 2018. С. 960-965.
10. Гармідер Л. Д., Самай І. О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Академічний огляд*. №1. 2016. С. 111–118.
11. Герасимова Л. М., Асмарян А. С. Асортимент товарів: сучасні проблеми управління. URL: [http://www.rusnauka.com/23\\_WP\\_2011/Economics/10\\_91123.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91123.doc.htm) (дата звернення: 30.04.2023).

12. Гончаренко Л., Филин С. Ризик-менеджмент. KnoRus, 2010. URL: <https://doi.org/10.15216/978540600648> (дата звернення: 25.04.2023).
13. Горілик Д.В. Інструмент для проведення автоматизованого інтегрованого ABC/FMR/(XYZ)/VED-аналізу. 2016. С. 174–178
14. Гуменний Р. В. Засоби, що ідентифікують товари та послуги: деякі аспекти термінологічної невизначеності. *Економіка. Фінанси. Право*. №1 2009. С. 35–37.
15. Гуштан Т.В. Сутність управління асортиментом в діяльності торговельного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. №9. 2016. С. 91–94.
16. Демків І.О. Розвиток понятійного апарату управління гнучкістю підприємства. *Економічний аналіз*. №5. 2010. С. 80 - 83.
17. Діденко Є. О., Савельєв Д. С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. №3. 2015 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910> (дата звернення: 03.05.2023).
18. Думанська К. С., Ющенко О. І. Формування асортименту продукції на підприємствах різних напрямів спеціалізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. №2. 2013. С. 138–141.
19. Дупляк О.М. Методи інтелектуального аналізу даних в процесі оптимізації асортименту продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. №6. 2019. С. 50–53.
20. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Міжнародний науковий журнал "Траєкторії науки"*. №7. 2017. С. 31-34.
21. Івахів Ю. Метод ABC-аналізу: доцільність застосування. *Економічний аналіз*. № 3. 2010. С.170–172.
22. Інноваційний менеджмент як фактор підвищення ефективності виробництва : Theses. 2008. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/18812> (дата звернення: 25.04.2023).

23. Калініченко С. М., Власенко Т. А., Вітковський Ю. П., Грібіник А. В. Формування асортименту послуг - пріоритетний напрям маркетингової діяльності туристичної фірми. *Innovation and Sustainability*. 2022.. С. 61-67.
24. Кардаш В.Я., Шафалюк О.К., Антонченко М.Ю. Маркетингова товарна політика. Київ. 2009. 419 с.
25. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*. № 6. 2018 URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1284> (дата звернення: 03.05.2023).
26. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. №1. 2021. С. 90-94.
27. Костирко Л. Фінансова стратегія компанії: адаптація, стійкий розвиток. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія "Економічні науки"*. №35. 2013. С. 10–19.
28. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на підприємствах. *Економіка та держава*. №2. 2010. С. 67-71.
29. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. *Економічний вісник НТТУ «КПІ»*. №7. 2010. С. 171–178.
30. Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. № 16. 2019. С. 288-300.
31. Кузнецов П. В., Парфентенко І. А., Балагула Д. П. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №49. 2015. С. 198–204.
32. Кушнерик О. В. Hг-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. №12. 2020. С. 125–129. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21> (дата звернення: 25.04.2023).
33. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів / Під ред. проф. Н.М. Ушакової. К.: Хрещатик. 1999. С. 140-168.

34. Мазепа Т.С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету*. №45. 2008. С. 73-79.
35. Марченко О. І. Асортимент продукції підприємства як важливий фактор зростання прибутку. *Формування ринкових відносин в Україні*. №8. 2006. С. 27–31.
36. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. №34. 2019. С. 149-153.
37. Петрикiва О. С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. 2021. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-17) (дата звернення: 23.04.2023)
38. Підгорна К. О. Розвиток компанії Amadeus IT Group, S.A. в умовах пандемії : Thesis. 2021. URL: <http://dspace.puet.edu.ua /handle/123456789/11197> . (дата звернення: 25.04.2023).
39. Прядко О.М. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі. Г.А. Синицина; Харківський державний ун-т харч. та торгівлі. 2014. С. 5—16.
40. Смольянінов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства. URL: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_28/article\\_2963](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963). (дата звернення: 23.04.2023)
41. Степанюк Н. С., Петриченко З. С. До питання формування асортиментної політики торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. №1. 2011. С. 202–204.
42. Стернюк О. Б. Аналіз методів формування асортиментної політики підприємства. *Вісник наукових праць НУЛП*. №507. 2004. С. 80-84.
43. Сус Л. М. Державне регулювання цін на продовольчі товари. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. №23. 2015. С. 304–316.
44. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. №1. 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2708>. (дата звернення: 23.04.2023)

45. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. №53. 2020. С. 129-134.
46. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Щавелева Ю.С. Визначення взаємозв'язку між ціною та попитом на ринку екологічно-чистих продуктів. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*. 2020. С. 121–124.
47. Хоптюк А., Кравчук Є. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту торговельного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. №10. 2014. С. 84–90.
48. Шапоренко А. Зміна цінності бренду для компанії. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. №67. 2007. С. 60–64.
49. Шира Т.Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. *Наукові записки (Української академії друкарства). Серія : Економічні науки*. №1. 2016. С. 63–73.
50. Шумкова О., Глубока І. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства. *Вісник СНАУ*. №5. 2010. С. 64–69.
51. Яцков Д.С. Товарна політика в розрізі продовольчих товарів. *Вісник КНЕУ. Серія Економіка*. №3. 2017. С. 12–16.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р.

Підприємство ТОВ «MISU»  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
23	01	01
3065614754		

за ЄДРПОУ

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 31 грудня 2022 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

### I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	312567	300966
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 299049)	(288271 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	13518	12695
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	(4091)	(3982)
Витрати на збут	2150	(1300)	(1 849)
Інші операційні витрати	2180	(3 023)	(3 273)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	5104	3591
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	289	116
Інші доходи	2240		

Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	(6 )	(25 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	5388	3682
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(970)	(663)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	4418	3019
збиток	2355	( )	( )

Керівник: \_\_\_\_\_  
Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Коленчук О. В.  
Сичук Л. М.