

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут економіки та бізнес-освіти  
Кафедра економіки та цифрового бізнесу  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Форма навчання денна

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**Коротких Данила Володимировича**

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему: **Управління торговельним асортиментом на підприємствах роздрібно́ї торгівлі**

Науковий керівник к.е.н.  
(наук. ступінь, вчене звання)

Голікова К.П.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

**Робота допущена до захисту в ЕК**

Протокол засідання кафедри

від 09.06. 2025 р. №12

В.о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

В.М. Радько, к.е.н., доцент  
(ініціали, прізвище, наук. ступінь, вчене звання)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ**  
( повне найменування вищого навчального закладу )

Кафедра економіки та цифрового бізнесу  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ **В.М. Радько**

“07” квітня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧУ**

**Короткому Данилі Володимировичу**

1. Тема роботи Управління торговельним асортиментом на підприємствах роздрібною торгівлі

Науковий керівник роботи \_\_\_\_\_ Голікова К.П., к.е.н.,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом вищого навчального закладу від «04» квітня 2025 р. № 224-ст

2. Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління торговельним асортиментом у системі роздрібною торгівлі

Розділ 2. Аналіз стану управління торговельним асортиментом у ТОВ «Епіцентр К»

Розділ 3. Напрямки удосконалення управління торговельним асортиментом на ТОВ «Епіцентр К»

*Об'єктом дослідження є процес управління торговельним асортиментом на підприємствах роздрібною торгівлі.*

*Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та практичних аспектів управління торговельним асортиментом у системі роздрібною торгівлі.*

*Метою бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління торговельним асортиментом на підприємствах роздрібною торгівлі.*

4. Дата видачі завдання 04.04.2025р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 28.04.2025р.	виконано
2	Підготовка розділу 2	до 16.05.2025р.	виконано
3	Підготовка розділу 3	до 30.05.2025р.	виконано
4	Реєстрація завершеної дипломної роботи	до 31.05.2025р.	виконано
5	Отримання відгуку від наукового керівника	03-04.06.2025р.	виконано
6	Отримання зовнішньої рецензії	05-06.06.2025р.	виконано
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	02-09.06.2025р.	виконано
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	03.06.2025р.	виконано
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	09.06.2025р.	виконано
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 17.06.2025р.	

**Завдання підготував науковий керівник**

(підпис)

Голікова К.П.

(прізвище та ініціали)

**Завдання одержав здобувач**

(підпис)

Коротких Д.В.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### **Коротких Д.В. Управління торговельним асортиментом на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2025.

У бакалаврській роботі комплексно досліджено теоретико-методичні засади управління торговельним асортиментом та проведено аналіз його ефективності на прикладі ТОВ «Епіцентр К». Обґрунтовано, що торговельний асортимент є фундаментальною економічною категорією, що відображає адаптивність підприємства до ринкових змін, і детально проаналізовано його кількісні, якісні характеристики та п'ять ключових функцій. Виявлено проблеми у формуванні асортиментної політики українських підприємств, що стало підґрунтям для розробки нової концепції системного підходу до управління асортиментним портфелем.

Практичний аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» підтвердив його лідерську позицію на ринку, але виявив низку проблем, зокрема послідовне зниження рентабельності, низький коефіцієнт поточної ліквідності та зростання фінансової залежності від позикових коштів. Встановлено, що ці проблеми спричинені як внутрішніми недоліками (неоптимальне планування продажів), так і значним впливом зовнішнього середовища (зміни споживчого попиту, логістичні виклики, інфляція).

На основі отриманих результатів запропоновано та детально спрогнозовано ефективність впровадження інноваційних підходів до управління торговельним асортиментом, що охоплюють поглиблений аналіз асортименту з урахуванням регіональних ризиків, оптимізацію цінової політики, посилення інтеграції онлайн- та офлайн-каналів, диверсифікацію логістики, розширення асортименту власних торгових марок та послуг. Обґрунтовано впровадження проєктів «SmartAssortment: Інтелектуальна Оптимізація Асортименту та Ціноутворення» та «LogiFlex: Децентралізована Логістична Мережа». Доведено, що ці проєкти, завдяки використанню передових аналітичних інструментів, штучного інтелекту, Big Data та геоінформаційних систем, дозволять значно підвищити чистий прибуток, показники рентабельності, оборотність запасів та скоротити частку неліквідних товарів, а також забезпечити безперебійне постачання товарів.

Реалізація запропонованих інноваційних напрямів удосконалення управління асортиментом є стратегічною інвестицією у майбутнє ТОВ «Епіцентр К», що забезпечить його стійке зростання, зміцнення конкурентних позицій та лідерство на ринку в умовах економічного відновлення України.

*Ключові слова:* управління асортиментом, роздрібна торгівля, ефективність, асортиментна політика, інновації.

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ АСОРТИМЕНТОМ У СИСТЕМІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	10
1.1. Економічна сутність, зміст та функції торговельного асортименту	13
1.2. Основні принципи та підходи до формування асортиментної політики	20
1.3. Методика оцінювання ефективності управління асортиментною політикою торговельного підприємства	25
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ АСОРТИМЕНТОМ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово- господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К»	27
2.2. Структурно-асортиментний аналіз товарної пропозиції у ТОВ «Епіцентр К»	44
2.3. Оцінка ефективності управління торговельним асортиментом ТОВ «Епіцентр К»	52
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ АСОРТИМЕНТОМ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	60
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління асортиментом ТОВ «Епіцентр К»	60
3.2. Прогнозування ефективності запровадження запропонованих заходів ТОВ «Епіцентр К»	65
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

## ВСТУП

Із становленням ринкової економіки в Україні вітчизняні суб'єкти господарювання стикаються з численними викликами, практичне вирішення яких часто ускладнюється відсутністю відповідних теоретичних розробок та адаптованих управлінських підходів. У сучасних умовах ефективного функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі, особливо тих, що займаються реалізацією продовольчих товарів, потребує якісної організації та грамотного планування товарного асортименту. Цей процес має відповідати не лише вимогам суспільства, а й сприяти прибутковості та конкурентоспроможності виробників та ритейлерів [4, с. 6]. Загальні напрями формування асортименту товарів на підприємстві визначаються його асортиментною політикою, кінцевою метою якої є отримання стабільного прибутку та забезпечення високої ефективності роботи. Досягнення цих цілей можливе лише за умови забезпечення максимально можливого співвідношення обсягів і структури виробництва та споживчого попиту. В умовах сучасного ринку підприємства встановлюють принципово нові відносини з партнерами, де діють специфічні економічні регулятори та формуються нові комерційні принципи, спрямовані на ефективну реалізацію їхньої продукції. Усе це зумовило вибір теми дослідження, його доцільність та актуальність. Проблеми удосконалення асортименту продовольчих товарів першочергово передбачають управління цим асортиментом у розрізі гармонізації інтересів усіх учасників товарного руху в межах обраної товарної категорії. Розвиток можливостей у сфері управління асортиментом продовольчих товарів має ґрунтуватися на товарознавчому підході, який досліджує природу кожного товару, виявляє та обґрунтовує відмінності інтересів виробників, механізму розподілу та споживання продуктів харчування.

Актуальність теми бакалаврської роботи "Управління торговельним асортиментом на підприємствах роздрібно́ї торгівлі" зумовлена низкою

чинників. По-перше, в умовах посилення конкуренції на ринку роздрібно́ї торгівлі, особливо після повномасштабного вторгнення, гнучке та ефективне управління асортиментом стає ключовим фактором виживання та розвитку підприємств. По-друге, постійна зміна споживчих уподобань, зростання вимог до якості та екологічності продукції, а також розвиток цифрових технологій вимагають від торговельних підприємств безперервної адаптації та оптимізації свого товарного портфеля. По-третє, недооцінка стратегічної ролі асортиментної політики, що часто спостерігається на українських підприємствах, призводить до значних економічних втрат та втрати конкурентних позицій. Отже, розробка та впровадження науково обґрунтованих підходів до управління торговельним асортиментом є критично важливим для забезпечення прибутковості, сталого розвитку та адаптивності підприємств роздрібно́ї торгівлі до динамічних ринкових умов.

Проблемі формування та удосконалення асортиментної політики продовольчих товарів приділяється значна увага як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Серед українських дослідників особливо слід відзначити роботи Браницької І.І., Гейлера Г.В., Дамінова П.А., Дробиз В.В., Комахи А.А., Кузенко Т.Б., Музиканта В.А., Суркіса А.С., Широкова О.Є., Яцкова Д.С. та інших. У своїх наукових працях вони розглядали питання пошуку ефективних інструментів та методів формування торговельного асортименту, економічного обґрунтування критеріїв відбору продовольчих товарів з метою включення їх до асортименту, а також досліджували можливі напрями оптимізації наповнення та модернізації товарного портфеля. Дослідженню сутності понятійної категорії «товарний асортимент продовольчих товарів» присвятили свої наукові праці видатні зарубіжні вчені, такі як Бернетт Дж., Букерель Ф., Моріарті С., Грем Дж. П., Джоббер Д., Діксон П.Р., Дихтль Е., Котлер Ф., Хершген Х. та інші. Незважаючи на значний науковий доробок у цій галузі, залишаються відкритими питання комплексного системного підходу до управління асортиментом в умовах сучасних викликів, таких як нестабільність економіки, логістичні обмеження

та динамічні зміни споживчих вподобань.

Метою бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління торговельним асортиментом на підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

1. Систематизувати економічну сутність, зміст та функції торговельного асортименту.
2. Визначити основні принципи та підходи до формування асортиментної політики.
3. Охарактеризувати методики оцінювання ефективності управління асортиментною політикою торговельного підприємства.
4. Провести організаційно-економічну характеристику та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К».
5. Здійснити структурно-асортиментний аналіз товарної пропозиції у ТОВ «Епіцентр К».
6. Оцінити ефективність управління торговельним асортиментом ТОВ «Епіцентр К».
7. Обґрунтувати напрями удосконалення управління асортиментом ТОВ «Епіцентр К».
8. Спрогнозувати ефективність запровадження запропонованих заходів для ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є процес управління торговельним асортиментом на підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та практичних аспектів управління торговельним асортиментом у системі роздрібно́ї торгівлі.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження в роботі були використані наступні загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний метод пізнання та системний підхід — для вивчення економічної сутності та функцій торговельного асортименту; абстракція, аналіз і синтез,

індукція і дедукція — для узагальнення теоретичних засад та формулювання висновків; порівняльний аналіз — для зіставлення різних підходів до формування асортиментної політики; економіко-статистичні методи (аналіз динамічних рядів, коефіцієнтний аналіз) — для оцінки фінансово-господарської діяльності та ефективності управління асортиментом ТОВ «Епіцентр К»; прогнозування — для обґрунтування ефективності запропонованих заходів; графічний метод — для наочного представлення результатів аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання торговельної діяльності, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з економіки підприємства, маркетингу, торговельного менеджменту, матеріали науково-практичних конференцій, дані Державної служби статистики України, а також внутрішня фінансова та оперативна звітність ТОВ «Епіцентр К» за відповідний період.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ АСОРТИМЕНТОМ У СИСТЕМІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

### 1.1. Економічна сутність, зміст та функції торговельного асортименту

Торговельний асортимент є фундаментальною категорією в економічній діяльності будь-якого торговельного підприємства, що визначає його позиціонування на ринку та здатність задовольняти потреби споживачів. Його сутність виходить за межі простого переліку товарів, відображаючи складний взаємозв'язок між ринковим попитом, виробничими можливостями, логістичними процесами та стратегічними цілями компанії. Грамотно сформований асортимент не лише забезпечує товарооборот та прибутковість, але й формує імідж підприємства, його конкурентні переваги та довгострокову стабільність на ринку.

Економічна сутність торговельного асортименту полягає у його здатності виступати як ключовий інструмент адаптації підприємства до динамічних змін у споживчих перевагах та ринковій кон'юнктурі. Він є своєрідним мостом між виробництвом та споживанням, агрегуючи та пропонуючи товари, що відповідають поточним та перспективним потребам цільової аудиторії. Зміст торговельного асортименту охоплює не лише кількісні характеристики (широта, глибина, повнота, оновлюваність), але й якісні параметри, що відображають його структуру, відповідність стандартам, безпеку та рівень новизни.

Визначення торговельного асортименту трактується різними науковцями по-різному, проте всі підходи сходяться на його ролі як упорядкованої сукупності товарів, що пропонуються до реалізації. Синтез цих визначень дозволяє глибше зрозуміти багатогранність даної категорії, що

представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

### Визначення торговельного асортименту у поглядах різних авторів

Автор	Визначення торговельного асортименту
Жукевич О.Я.	Гармонійно сформований товарний асортимент надає виробникам продовольчих товарів можливість спеціалізуватися не лише на виробничих процесах, а й ефективно реалізовувати маркетингові стратегії, поєднуючи цінову, збутову та комунікаційну політику. Це сприяє встановленню стабільних взаємин із учасниками каналів збуту. Ретельно розроблена асортиментна політика не лише оптимізує процес оновлення та розширення асортименту, а й виступає як керівництво для загальної спрямованості діяльності підприємства, дозволяючи контролювати різні ситуації, що виникають у торговельній діяльності.
Гаркавенко С.С.	Сукупність товарів, об'єднаних за певними ознаками і призначених для задоволення потреб цільових ринків.
Акуліч І.Л.	Перелік товарів, що пропонуються підприємством, які групуються за певними ознаками.
Котлер Ф., Армстронг Г.	Набір усіх товарних позицій та груп, які певний продавець пропонує для продажу.
Герасименко В.Г., Герасименко Д.В.	Певний набір товарів, що випускаються підприємством або реалізуються торговельною організацією, які об'єднані за функціональним призначенням, сировиною, способом виробництва, потребами споживачів.
Узагальнене визначення для даного дослідження	Систематизована сукупність товарів та послуг, що пропонуються торговельним підприємством, сформована відповідно до цільового сегменту ринку, стратегічних цілей компанії та наявних ресурсів, з метою максимально повного та ефективного задоволення споживчого попиту та максимізації економічних результатів.

Джерело: узагальнено за даними [5, 7, 11, 20, 57]

Ефективне управління торговельним асортиментом передбачає реалізацію комплексу функцій, кожна з яких є невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємства. Ці функції взаємопов'язані та синергетично впливають на досягнення кінцевих економічних показників.

Маркетингова функція асортименту полягає у задоволенні потреб споживачів через формування оптимальної товарної пропозиції. Вона включає

аналіз ринку, сегментацію споживачів, позиціонування товарів, а також створення та підтримку іміджу підприємства як надійного постачальника якісних товарів.

Економічна функція відображає прямий вплив асортименту на фінансові показники діяльності торговельного підприємства. Вона охоплює максимізацію прибутку за рахунок ефективного ціноутворення та оптимізації витрат, збільшення товарообігу, а також раціональне управління оборотним капіталом, що інвестований у запаси.

Організаційна функція стосується внутрішніх процесів управління торговельною діяльністю. Це включає раціоналізацію торговельних процесів, таких як закупівлі, зберігання та реалізація, оптимізацію використання торгових площ та складських приміщень, а також спрощення обліку та контролю за рухом товарів [23].

Стратегічна функція визначає довгострокову перспективу розвитку підприємства. Вона полягає у формуванні стійких конкурентних переваг через унікальність та привабливість асортименту, здатності до швидкої адаптації до змін ринкового середовища, забезпеченні сталого розвитку та диверсифікації ризиків, пов'язаних з коливаннями попиту на окремі товарні позиції.

Соціальна функція асортименту підкреслює його значення для суспільства. Вона полягає у підвищенні якості життя населення через надання широкого вибору якісних товарів, забезпеченні їх доступності для різних верств населення та формуванні культури споживання, що відповідає сучасним стандартам.

Таким чином, торговельний асортимент є не просто набором товарів, а комплексним стратегічним інструментом, управління яким вимагає глибокого розуміння його економічної сутності, змісту та багатогранних функцій для забезпечення ефективної та прибуткової діяльності торговельного підприємства.

## **1.2. Основні принципи та підходи до формування асортиментної політики**

Управління сучасним підприємством характеризується зростаючою складністю. Інтенсивна конкуренція диктує необхідність впровадження інноваційних та вдосконалених управлінських підходів. Успішне ведення бізнесу неможливе без підвищення якості й ефективності управлінських рішень, максимізації очікуваних результатів та забезпечення дієвої аналітичної підтримки менеджменту, яка слугує інструментом контролю економічних ризиків [26, с. 105].

Для ефективного задоволення споживчих потреб ключове значення має класифікаційна політика торговельних компаній, яка визначає методи оцінки її ефективності. Теоретичну основу для вирішення цих завдань становить глибоке розуміння змісту, сутності та ефективності класифікаційної політики [42, с. 67].

Асортиментна політика є одним з найважливіших напрямків діяльності комерційних підприємств. З огляду на зростаючі вимоги сучасних споживачів до якості, обсягу та естетичного вигляду товарів, класифікація набуває особливого значення для сучасного економічного розвитку. Міжнародний досвід демонструє, що конкурентну перевагу отримують ті підприємства, які володіють високим рівнем компетентності в управлінні асортиментом, ефективно застосовують методи його реалізації та здатні максимально результативно ним керувати. На жаль, керівництво багатьох українських компаній часто недооцінює важливість продуктивної асортиментної політики, що вимагає значної уваги до вирішення цієї проблеми [46, с. 3].

Економічна концепція політики асортименту продукції займає провідне місце в системі управління сучасним підприємством. Асортиментна політика формується на рівні управління компанією, її мета – підтримувати стабільні цілі та запобігати ухваленню невідповідних рішень, що не відповідають встановленим стандартам.

Щодо сутності терміна "управління асортиментною політикою", серед науковців відсутнє єдине визначення. Тому в таблиці 1.2 представлено аналіз підходів різних авторів до трактування поняття "асортиментна політика підприємства".

Таблиця 1.2

### Основні визначення поняття «асортиментна політика»

Автор	Визначення
В.В. Снегір'ова	Асортиментна політика – існують заздалегідь розглянуті принципи, які забезпечать ряд рішень та заходів у галузі класифікації
І.Н. Герчікова	Асортиментна політика передбачає рішення проблеми вибору номенклатури продукції та її оптимізацію
Ф. Котлер	Асортиментна політика – Це визначення формування та підтримання оптимальної структури вироблених та реалізованих товарів, що враховує поточні та майбутні цілі підприємства.
О.М. Книшова	Асортиментна політика Залучення набору конкретних дій або заздалегідь розглянутих методів та принципів діяльності для забезпечення безперервності та доцільності дій щодо формування та управління серією товарів
С.С. Гаркавенко	Класифікаційна політика передбачає певний спосіб дії або заздалегідь встановлений принцип поведінки виробника. Вона повинна давати відповіді на питання, пов'язані з формуванням та управлінням сфери застосування, підтримувати конкурентоспроможність продукції на певному рівні, знаходити найкращу сегментацію продукції, розробляти та впроваджувати стратегії упаковки, маркування та обслуговування продуктів
А.В. Баєв	Асортиментна політика – суть політики полягає у визначенні обсягу виробництва та реалізації товарів з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників та партнерів, попиту на ринку, рівня ризику, сезонності попиту, умов та динаміки цін

Джерело: узагальнено за даними [46, 54, 56]

Аналіз визначень "асортиментної політики" свідчить про її багатоаспектність. Вона охоплює сферу діяльності всього персоналу компанії, формуючи сукупність принципів та стратегій, спрямованих на оптимізацію продуктового асортименту для досягнення максимальної ефективності та

задоволення потреб споживачів [39, с. 51].

Основною метою управління товарним асортиментом є забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств шляхом оптимізації структури виробництва та обсягів продукції. Суть полягає у створенні продуктів, які споживачі бажають придбати за будь-яку ціну та рекомендувати іншим (див. рис. 1.1).



**Рис. 1.1** Сутність управління асортиментом на торговельному підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Управління асортиментом є надзвичайно комплексним завданням, актуальним як для виробничих, так і для торговельних підприємств. Ключовою проблемою, що стоїть перед компаніями в процесі управління товарною лінійкою, є рішення щодо її скорочення або розширення. Ці рішення ґрунтуються на сукупності фінансових, стратегічних та маркетингових підходів [42, с. 818].

Для досягнення ефективного управління асортиментом необхідно інтегрувати різноманітні види діяльності, включаючи: організацію збуту, надання сервісних послуг, рекламну діяльність, науково-технічну та проєктну діяльність, комплексні дослідження ринку, а також стимулювання попиту. Розвиток асортименту відповідно до комерційних цілей бізнесу є головним завданням управління. Ключові управлінські рішення в цій сфері включають: дерегуляцію неприбуткових продуктів та відповідних процесів; дослідження, спрямовані на розробку нових продуктів та модифікацію існуючих; ліцензування; розробку планів і програм зі створення нових або модернізації наявних продуктів; а також забезпечення фінансових ресурсів для реалізації затверджених програм і планів [46, с. 3].

Для ефективного управління асортиментом ключове значення має застосування стандартизації та диференціації товарів. Стандартизація сприяє скороченню витрат на виробництво, збут, дистрибуцію та обслуговування, оптимізуючи маркетингові процеси та прискорюючи окупність інвестицій. Проте, слід враховувати, що надмірна стандартизація може призвести до негативних наслідків, таких як втрата потенційних ринкових можливостей, неадекватна реакція на зміни ринкових умов та споживчих уподобань, а також уповільнення впровадження інновацій [45].

Натомість, диференціація товару дозволяє повніше використовувати ринкові можливості та заповнювати неконкурентні або слабо конкурентні ніші. Водночас, вибір такої стратегії асортименту пов'язаний зі зростанням інвестицій в асортимент, необхідністю модернізації та збільшення виробничих

потужностей, диверсифікації та реконструкції збутової мережі, а також розширенням маркетингового комплексу.

Оптимальне співвідношення між стандартизованими та диференційованими товарами залежить від конкурентних умов підприємства. Ефективність цього поєднання можна оцінити за обсягами збуту та рівнем прибутковості. Варто зазначити, що найчастіше найкращих результатів досягають ті підприємства, які знаходять баланс між стандартизацією та диференціацією товарів.

У сучасному бізнес-середовищі якість продукції та послуг, що відповідає споживчим запитам, слугує основним критерієм успіху в реалізації управлінських і технічних програм підприємства. Це, своєю чергою, вимагає ефективної розробки та постійного вдосконалення системи управління якістю, управлінських завдань, механізмів і методів, спрямованих на задоволення потреб поточних та потенційних ринків [27, с. 335].

Важливим напрямком в управлінні продуктивним асортиментом є елімінація неефективних товарів або тих, що є нераціональними у використанні та завдають збитків компанії.

Для досягнення бажаного прибутку та задоволення споживчих потреб необхідно гармонійно поєднувати реальні та потенційні можливості підприємства. Саме в цьому проявляється ефективність управління асортиментною політикою.

Основні етапи що виконуються під час управління асортиментом підприємства, представлено на рис. 1.2.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, ефективне управління асортиментом є вирішальним фактором для досягнення сталого розвитку та прибутковості підприємства. Оптимізація продуктового портфеля дозволяє не лише задовольняти мінливі потреби споживачів, а й ефективно використовувати наявні ресурси, мінімізувати ризики та адаптуватися до ринкових змін. Задля успішної реалізації цих завдань необхідним є чітке розуміння та послідовне впровадження етапів

управління асортиментом, що охоплюють аналіз ринку, планування, формування, моніторинг та коригування асортиментної політики підприємства.

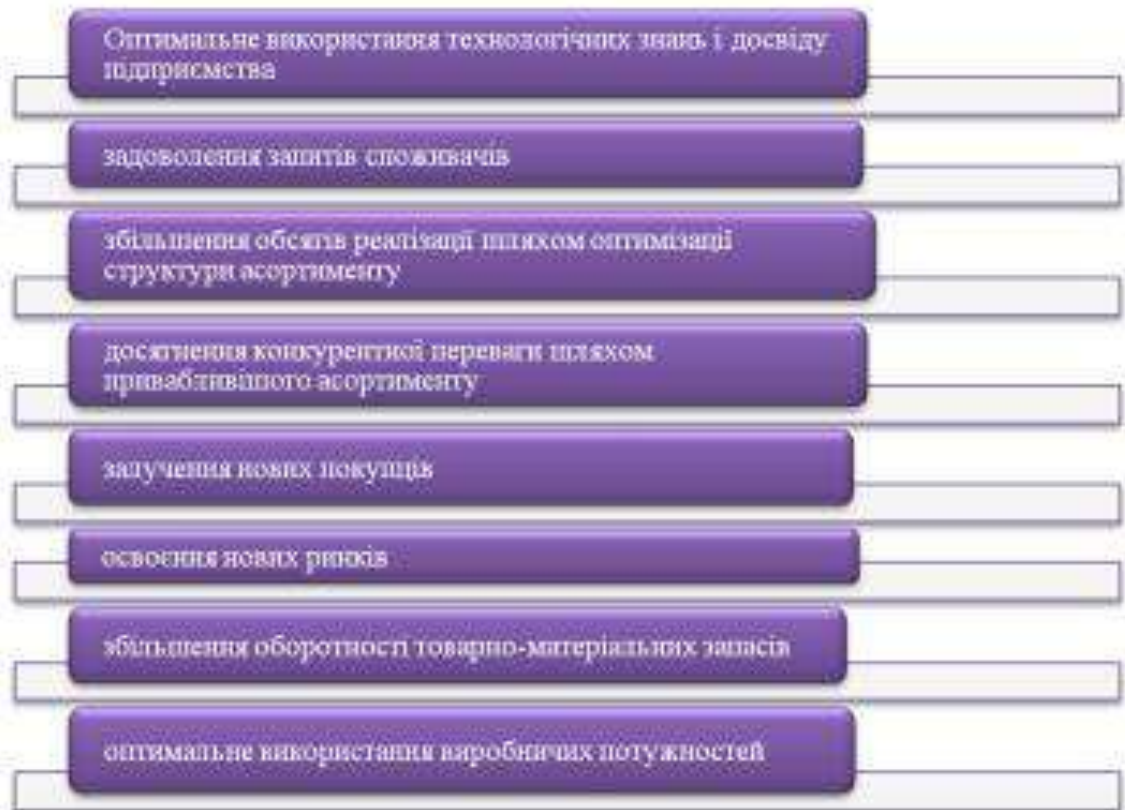


**Рис. 1.2** Послідовність етапів управління асортиментом на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [45].

Формування асортиментної політики є багатофакторним процесом, що враховує низку ключових аспектів, зокрема: попит та очікування споживачів, технічні можливості підприємства, наявність аналогічних товарів на ринку, а

також інші релевантні чинники. З огляду на це, важливо чітко визначити основні цілі управління асортиментом продукції, які представлені на рисунку 1.3.



**Рис. 1.3 Основні цілі управління асортиментом продукції**

Джерело: розроблено автором на основі [18].

Основні цілі управління асортиментом можна узагальнити таким чином:

- **Максимізація прибутку та рентабельності:** Це першочергова мета, яка реалізується через оптимізацію структури асортименту, що дозволяє виявляти та розвивати найбільш прибуткові продукти, а також ефективно управляти менш рентабельними позиціями, зокрема, через їх елімінацію або перегляд стратегії. Навіть збиткові позиції можуть зберігатися, якщо вони сприяють завантаженню виробничих потужностей або залученню клієнтів до інших, більш прибуткових товарів.
- **Задоволення потреб споживачів:** Успішне управління асортиментом неможливе без глибокого розуміння поточних та майбутніх

запитів цільової аудиторії. Метою є пропонування продукції, яка не лише відповідає, а й перевершує очікування клієнтів, що сприяє формуванню лояльності та розширенню ринкової частки.

- **Забезпечення конкурентоспроможності:** Шляхом постійного аналізу ринку, впровадження інновацій та адаптації до змін попиту, підприємство підтримує свою конкурентну перевагу. Це включає як стандартизацію для зниження витрат, так і диференціацію для заповнення унікальних ринкових ніш.

- **Оптимізація використання ресурсів:** Ефективне управління асортиментом допомагає раціонально розподіляти виробничі, фінансові та людські ресурси. Це мінімізує зайві витрати на неефективні продукти та максимізує віддачу від інвестицій у перспективні напрямки.

- **Сталий розвиток та адаптація до ринкових змін:** Управління асортиментом є динамічним процесом, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Це включає своєчасне виведення застарілих продуктів, розробку нових, а також адаптацію до змін у технологіях, законодавстві та споживчих трендах.

Отже, ефективне управління асортиментом — це не просто набір тактичних кроків, а комплексна стратегія, яка інтегрує всі аспекти діяльності підприємства, від виробництва та маркетингу до фінансів та логістики, з метою забезпечення його довгострокового успіху та розвитку на ринку.

### **1.3. Методика оцінювання ефективності управління асортиментною політикою торговельного підприємства**

Ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність на ринку визначаються не лише масштабом діяльності та раціональністю використання ресурсів, але й суттєво залежать від асортименту реалізованої продукції. Важливе значення має оптимальність

асортименту з точки зору співвідношення цін, рівня прибутку та задоволеності споживачів. Таким чином, асортиментна політика є одним із ключових елементів товарної політики будь-якого підприємства. В сучасних умовах вибір ефективної асортиментної стратегії стає критично важливим завданням, оскільки від нього залежить загальна ефективність підприємства. Навіть ретельно розроблені плани збуту та рекламні кампанії не зможуть нівелювати негативні наслідки помилок, допущених на етапі планування асортименту [20].

Традиційно товарна лінійка визначається як сукупність товарів, об'єднаних подібністю свого призначення. Це може бути реалізація одним і тим самим групам споживачів, орієнтація на конкретний вид бізнесу або належність до одного цінового сегмента.

Існує два основні шляхи досягнення успіху торговельною компанією на ринку:

- Запропонувати клієнтам вигідні умови для придбання продукції, що включає поєднання високої якості, конкурентних цін, гнучких систем знижок та комплексних послуг.
- Оперативно реагувати на зміни попиту та пропозиції, що знаходить відображення в асортиментній та ціновій політиці компанії.

Управління товарами як самостійний процес виникло паралельно з розвитком економіки, зростанням кількості товарних позицій, підвищенням споживчого попиту, а також у зв'язку з необхідністю ринкових досліджень для виявлення найбільш популярних товарів та проведення економічного аналізу для визначення найвигідніших для компанії пропозицій [21, с. 296].

Під управлінням асортиментом торгово-виробничої компанії розуміється комплексна система управлінських заходів, що здійснюються в межах маркетингового управління організацією. В основі цього процесу лежить управління ціноутворенням, розподілом продукції та її просуванням на ринку. Отже, потреба в управлінні асортиментом зумовлена значущістю формування та ефективного управління маркетинговим комплексом торгово-

виробничого об'єднання, що дозволяє йому адаптуватися до мінливих умов ринкового середовища.

Підприємствам необхідно досягти балансу між власними інтересами та інтересами споживачів. Це вимагає визначення оптимальної структури асортименту, що ґрунтується не лише на принципах економічної ефективності, а й на стратегічних пріоритетах. Очевидно, що поспішне скорочення частки нерентабельних товарів сьогодні може призвести до фатальних втрат клієнтів завтра, особливо тих, хто прагне купувати всі необхідні товари в одного постачальника [29].

З огляду на це, доцільно розглянути основні методи кількісних досліджень продуктового портфеля, їхні характеристики, переваги та недоліки. Для проведення всебічного аналізу сфери бажано комбінувати декілька загальновідомих та загальноприйнятих методів, адаптованих до конкретної ситуації компанії.

Однією з ключових проблем усіх існуючих методів є те, що вони враховують лише певні аспекти управління асортиментом, а не весь процес у його внутрішніх і зовнішніх проявах. Існуючі методи управління та аналізу асортименту, такі як ABC-аналіз, орієнтований на прибутковість компанії, BCG-матриця, що фокусується на ринковому попиті, або SWOT-аналіз, який оцінює рівень конкурентоспроможності, мають свої особливості (див. табл. 1.3.).

При аналізі асортименту, незалежно від обраного методу, важливо враховувати тривалість присутності товару на ринку, представленість аналогічної продукції у конкурентів, а також існуючі ринкові тенденції. Наприклад, зростання популярності здорового способу життя диктує виробникам необхідність включення спеціальних продуктів до свого асортименту [45].

Наразі багато українських підприємств регулярно оновлюють та скорочують свій товарний асортимент. Однак, результати досліджень

свідчать, що такий підхід не завжди гарантує досягнення поставлених цілей компанії.

Таблиця 1.3

### Основні методи оцінки ефективності управління асортиментом на підприємстві

Назва методу	Характеристика
ABC/XYZ аналіз стосовно продуктового портфеля	ґрунтується на підставі принципу Парето: «за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин». Завдяки своїй універсальності, простоті та ефективності цей метод аналізу набув широкого поширення. За допомогою цього аналізу групи продуктів розподіляються за ступенем впливу на загальний результат. Принципом групування може бути сума доходу, отримана від певної групи товарів, продажів або інших параметрів
Метод оцінки продуктового портфеля Дібба-Сімкіна	дозволяє визначити основні напрями розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність структури асортименту і шляхи її оптимізації. Дані про динаміку продажних та виробничих витрат використовуються для аналізу (аналізуються лише змінні витрати, а постійні витрати не враховуються). На основі співвідношення вартості до реалізації та внеску у відшкодування витрат продукція класифікується на одну з чотирьох груп
Аналіз продуктового портфеля за адаптованою матрицею BCG	є класичним універсальним інструментом для аналізу асортиментного портфеля організації. За результатами побудови матриці BCG виділяються чотири групи товарів: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» і «собаки». Для кожної із цих груп існує власна пріоритетна стратегія розвитку. Часто неможливо побудувати класичну матрицю BCG через відсутність необхідних даних і виникнення складності у визначенні частки ринку конкурентів. Скоригована матриця базується на внутрішній інформації компанії, що дозволяє зробити повний аналіз та висновок
Метод оптимізації структури асортименту при існуванні обмежень	процес оптимізації асортименту може бути спрощений для вирішення системи нерівності (обмежень). Найбільш типові обмеження, властиві більшості компаній, включають: обмеження продажу, виробничих потужностей, доступності ресурсів та ціни
Оцінка за методом Боровинського	використовуються методи структурного, факторного, порівняльного аналізу, комплексний метод дослідження асортиментної політики, а також економіко-математичні, статистичні методи і методи вирішення завдань оптимізації із застосуванням комп'ютерного аналізу
Комплексна оцінка асортименту Варламова	рекомендує запровадити новий коефіцієнт адекватності ринку-індексу, який характеризує ступінь подібності між аналітичним продуктом та еталонною вибіркою, який буде відповідати найбільш конкурентоспроможному продукту на ринку
Метод експертних оцінок	дозволяє враховувати і оцінювати неформалізовані фактори, наприклад перспективність товару

Джерело: узагальнено за даними [23, 39, 41]

Основні проблеми, що впливають на асортиментну політику, були ідентифіковані та представлені на рис. 1.4.



**Рис. 1.4 Основні проблеми, що впливають на формування асортиментної політики**

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Виявлені проблеми вказують на необхідність впровадження нового системного підходу до організації управління асортиментним портфелем. Цей підхід має посилити взаємодію всіх підрозділів компанії в процесі управління асортиментом та мінімізувати ризики, пов'язані з ключовими аспектами. Лише ретельно розроблений системний підхід до управління асортиментом дозволить досягти значущих результатів для компанії.

Передбачається, що дії всіх підрозділів у сфері управління асортиментом повинні відповідати розробленій на підприємстві асортиментній політиці. Важливо, щоб усі співробітники були обізнані зі стратегічними цілями та завданнями, а їхні щоденні оперативні дії повністю відповідали загальним стратегічним цілям компанії.

Таким чином, для реалізації цього підходу першочергово необхідно ініціювати структуру залучення всіх підрозділів, чітко визначивши їхні сфери відповідальності та роль у процесі управління асортиментом. Безумовно, маркетинговий відділ, особливо характерний для харчової промисловості, й надалі відіграватиме провідну роль. Однак, інші підрозділи також мають брати активну участь в управлінському процесі. Сфера відповідальності виробничого підрозділу, наприклад, повинна включати своєчасний контроль ефективності та зусилля щодо скорочення витрат на персонал. Оцінка можливостей для перспективного планування асортиментної політики на роки

вперед є однією з ключових функцій виробничого сектору, що дозволить йому своєчасно задовольняти ринковий попит [19, с. 6].

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі роботи було систематизовано та узагальнено теоретико-методичні засади управління торговельним асортиментом, що є ключовою передумовою для розробки практичних рекомендацій та підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств.

Зокрема, економічна сутність торговельного асортименту розглядається як багатогранна категорія, що виходить за межі простого переліку товарів. Вона відображає здатність підприємства до адаптації в умовах динамічних змін ринку, виступаючи мостом між виробництвом та споживанням. Визначено, що зміст асортименту охоплює не лише кількісні (широта, глибина, повнота, оновлюваність), але й якісні характеристики, що відображають його структуру та відповідність ринковим вимогам. Аналіз різних наукових підходів до трактування поняття "торговельний асортимент" дозволив сформулювати узагальнене визначення, що відображає його роль як систематизованої сукупності товарів та послуг, сформованої відповідно до цільового сегменту ринку, стратегічних цілей компанії та наявних ресурсів.

Виокремлено та детально охарактеризовано п'ять ключових функцій торговельного асортименту: маркетингову, економічну, організаційну, стратегічну та соціальну. Доведено, що ці функції є взаємопов'язаними та синергетично впливають на досягнення кінцевих економічних показників підприємства, забезпечуючи задоволення споживчих потреб, максимізацію прибутку, оптимізацію внутрішніх процесів, формування конкурентних переваг та підвищення якості життя населення.

Проведено аналіз основних принципів та підходів до формування асортиментної політики. Підкреслено, що ефективне управління

асортиментом є комплексним завданням, що потребує інтеграції фінансових, стратегічних та маркетингових підходів. Розглянуто такі важливі стратегії, як стандартизація та диференціація товарів, визначено їхні переваги та потенційні недоліки, а також обґрунтовано необхідність пошуку оптимального балансу між ними для досягнення найкращих результатів. З'ясовано, що основною метою управління товарним асортиментом є забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств, а також досягнення максимального прибутку, що відображає ефективність управління асортиментною політикою.

На підставі проведеного дослідження виявлено основні проблеми, що впливають на формування асортиментної політики українських підприємств, зокрема недостатньо системний підхід до управління асортиментом та недооцінка його стратегічної ролі. Запропоновано концепцію нового системного підходу до управління асортиментним портфелем, що передбачає посилення взаємодії всіх підрозділів компанії, чітке визначення сфер відповідальності та узгодженість оперативних дій зі стратегічними цілями підприємства. Це забезпечить гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та дозволить досягти відчутних результатів у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ АСОРТИМЕНТОМ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К»

ТОВ «Епіцентр К» представляє одну з провідних українських мереж будівельно-торговельних центрів, яка вирізняється широким асортиментом продукції та орієнтацією на високий рівень сервісу і якості обслуговування. Узагальнені відомості про діяльність підприємства подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

#### Загальна характеристика ТОВ «Епіцентр К»

Назва підприємства:	ТОВ «Епіцентр К»
ПІБ власника:	Герєга О. В., Герєга Г. Ф., Суржик Т. Ф.
ПІБ директора:	Михайлишин П. Й.
Статус юридичної особи:	Не перебуває у процесі припинення
Розмір статутного капіталу:	158609700 грн
Організаційно-правова форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності:	Недержавна власність
Види діяльності:	
- основний	47.78 Роздрібна торгівля іншими неживаними товарами в спеціалізованих магазинах
-додатковий	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.11 Виробництво м'яса 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці
Юридична адреса:	Україна, м. Київ, вул. Берковецька, буд. 6-К

Джерело: сформовано автором за даними [30]

Понад два десятиліття тому Олександр і Галина Герєги започаткували підприємницьку діяльність, відкривши спеціалізований магазин з продажу керамічної плитки на вулиці Петра Запорожця в місті Києві. У 2003 році в межах групи компаній «Епіцентр» було створено товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К». Сьогодні цей бренд є одним із

найвпізнаваніших на вітчизняному ринку роздрібно́ї торгівлі. Гіпермаркети мережі функціонують у всіх обласних центрах та інших великих містах України. Наразі компанія має у своєму розпорядженні 71 торговельний центр та 9 гіпермаркетів.

Додатково, підприємство здійснює власне виробництво будівельних матеріалів, включаючи виготовлення керамічної плитки. Асортимент продукції ТОВ «Епіцентр К» охоплює п'ять власних торгових марок, а також товари понад 70 провідних міжнародних брендів.

Структура управління підприємством подана на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Епіцентр К»**

Джерело: сформовано автором за даними [30]

Отже, система управління ТОВ «Епіцентр К» побудована на основі лінійно-функціональної моделі, у межах якої генеральний директор підзвітний засновникам компанії (їх троє), а керівники функціональних підрозділів мають пряму підпорядкованість генеральному директору.

Функціональне розмежування обов'язків передбачає, що комерційний відділ здійснює організацію процесів продажу. У реалізації торговельної діяльності також беруть участь логістичний підрозділ, який забезпечує своєчасне постачання продукції, та маркетинговий відділ, що відповідає за формування попиту та просування товарів.

Крім того, важливу роль у забезпеченні ефективної роботи підприємства відіграє відділ з управління персоналом, який займається доббором, навчанням та професійною підготовкою працівників торговельного напрямку, що безпосередньо впливає на результативність продажів.

Основною метою збутової діяльності ТОВ «Епіцентр К» є забезпечення максимізації прибутковості підприємства. У межах функціонування комерційного департаменту ключову роль відіграє відділ продажів, який відповідає за розроблення та реалізацію стратегії збуту продукції.

Збутова система підприємства включає дві основні складові: перша передбачає реалізацію товарів через мережу стаціонарних магазинів, друга – здійснення продажів за допомогою онлайн-каналів, зокрема через інтернет-магазин.

У структурі відділу продажів функціональні обов'язки розподілено таким чином, що регіональні менеджери формують індивідуальні плани продажів для торговельних об'єктів, розташованих у межах закріплених територій, після чого ці плани узгоджуються з керівником відповідного відділу.

Проте іноді виникають ситуації, коли рівень планових навантажень на окремі магазини не відповідає їхній реальній пропускній спроможності. Це може бути наслідком суб'єктивного підходу при складанні планів, що призводить до їх завищення або заниження. Такі диспропорції негативно впливають на мотивацію працівників, оскільки система преміювання прямо залежить від виконання встановлених планів продажів.

Керівник відділу продажів підзвітний заступнику комерційного директора з питань збуту, який, у свою чергу, відповідає за обсяги реалізації продукції перед комерційним директором підприємства. Відповідальність за організацію торговельної діяльності безпосередньо в магазинах покладено на директорів торговельних об'єктів.

Директор з розвитку мережі виконує функцію стратегічного планування розширення торговельної інфраструктури компанії шляхом збільшення

кількості об'єктів роздрібної торгівлі. Фінансовий директор здійснює планування бюджетних показників, а також контролює їхнє виконання.

Головний бухгалтер забезпечує ведення бухгалтерського, управлінського та статистичного обліку. У межах його повноважень - своєчасне нарахування та сплата податкових зобов'язань, а також достовірне відображення фінансових даних у звітності підприємства. Йому підпорядковуються працівники бухгалтерської служби, включаючи бухгалтерів, що працюють у магазинах мережі.

У структурі відділу продажів ТОВ «Епіцентр К» функціонують 16 торговельних відділів і 22 неторгові, які працюють за моделлю shop-in-shop. Неторгові відділи спеціалізуються на наданні додаткових сервісів, серед яких: доставка продукції, обробка онлайн-замовлень, інтер'єрне проектування, порізка металопрокату, труб, тросів та ланцюгів, тонування лакофарбових матеріалів і штукатурки, оренда спеціалізованого інструменту, тестування якості води тощо.

ТОВ «Епіцентр К» активно впроваджує цінову стратегію як один із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Фахівці відділу моніторингу здійснюють систематичне дослідження цінової ситуації в галузі, своєчасно реагуючи на її зміни з метою встановлення привабливих цін на найбільш затребувані товари.

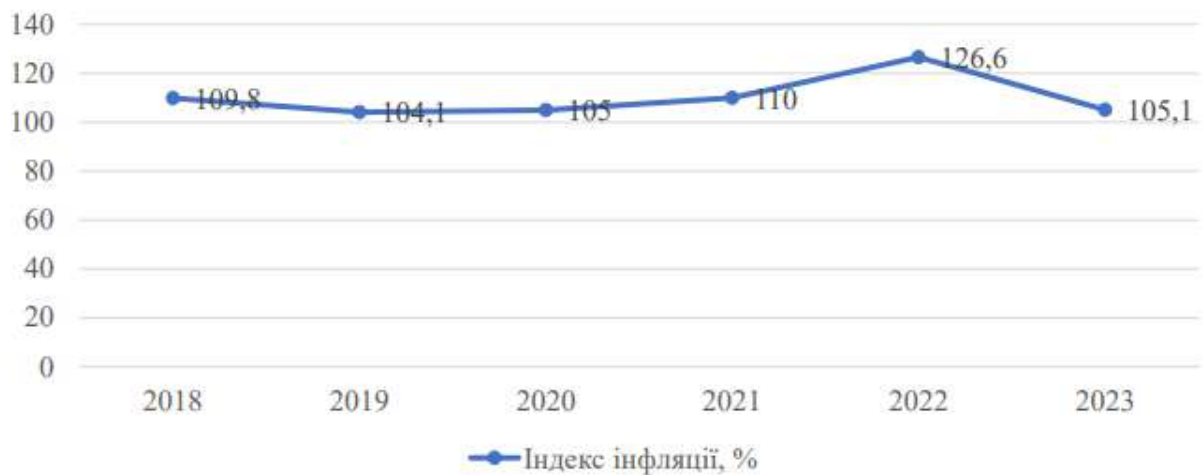
Головною функцією зазначеного підрозділу є контроль рівня цін на продукцію з високим рівнем попиту, оскільки визначення конкурентної вартості товарів має вирішальне значення для збереження лояльності споживачів.

У межах політики стимулювання попиту компанія застосовує щомісячні акційні пропозиції, які передбачають тимчасові знижки, а також бонусні програми для постійних клієнтів, що дозволяють накопичувати бонуси на наступні покупки. Окрім цього, підприємство практикує дрібнооптову реалізацію продукції у комплектованому вигляді за зниженою вартістю, що додатково сприяє активізації продажів.

Для оцінки зовнішнього середовища функціонування компанії доцільно розглянути основні фактори, які можуть справляти вплив на її господарську діяльність. До таких чинників належать: політико-правові, економічні, соціально-демографічні, технологічні та екологічні.

У межах економічної складової слід враховувати такі параметри, як рівень податкового навантаження, зміни валютного курсу, динаміку інфляційних процесів, умови кредитування, доступ до матеріальних і фінансових ресурсів, а також загальний стан розвитку відповідної галузі.

Особливу увагу в цьому контексті варто приділити аналізу інфляції, яка суттєво впливає на цінову політику, витрати та купівельну спроможність споживачів. Ілюстрацію впливу інфляційних змін на діяльність підприємства подано на рисунку 2.2.



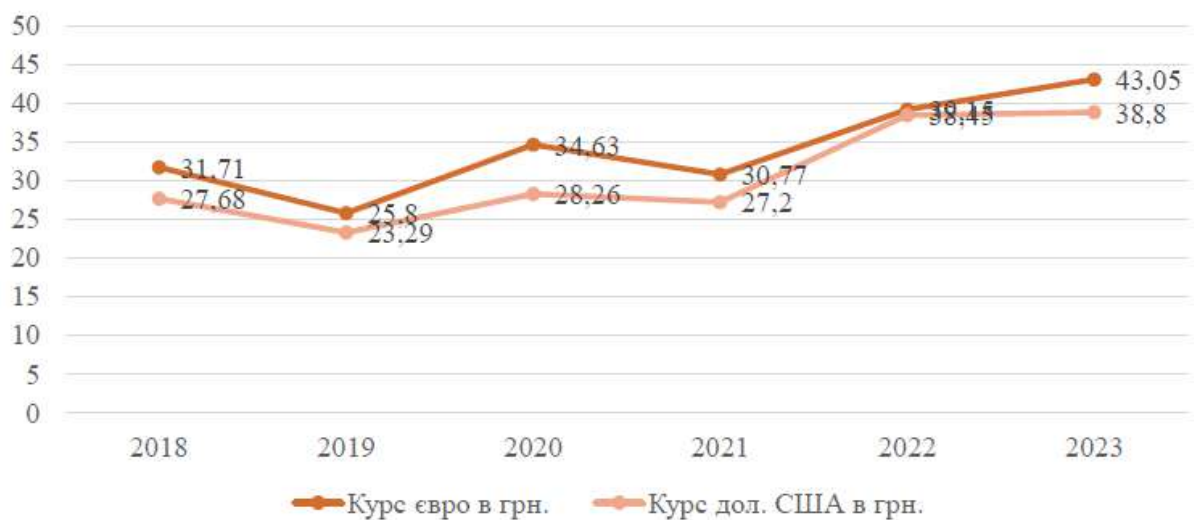
**Рис. 2.2** Динаміка індексу інфляції в Україні за 2018-2023 рр., %

Джерело: розраховано автором за даними [28]

Зростання темпів інфляції у період 2020-2022 років спричинило підвищення цін, у тому числі в мережі магазинів «Епіцентр», що, в свою чергу, призвело до зниження платоспроможності населення. У відповідь на це ТОВ «Епіцентр К» було змушене розширити асортимент більш доступними товарними позиціями. Окрім того, прискорення інфляції спричинило зростання вартості закупівель товарів та собівартості виробництва продукції мережі. У 2023 році темп інфляції знизився до 105,1%, однак уже

встановлений рівень цін вплинув на споживчий попит: цільова аудиторія почала віддавати перевагу більш дешевим товарам або відкладати проведення ремонтних робіт через обмежені фінансові можливості.

Компанія, яка активно займається зовнішньоекономічною діяльністю, що включає імпорт товарів та експорт власної продукції, зазнає значного впливу від коливань валютних курсів. Зокрема, динаміка курсів долара США та євро є критично важливою для фінансових показників та операційної ефективності підприємства. Ілюстрацію цих курсів буде представлено на рисунку 2.3.



**Рис. 2.3 Офіційні курси долара США та євро за даними Національного банку України (НБУ) у 2018-2023 роках**

Джерело: розраховано автором за даними [28]

Протягом 2018-2023 років в Україні спостерігалася тенденція до знецінення національної валюти. Зокрема, курс долара США зростав з 27,68 до 38,8 гривень, а курс євро — з 31,71 до 43,05 гривень.

Ця девальвація гривні мала двоякий вплив на діяльність підприємств. З одного боку, вона призвела до збільшення витрат на виробництво, особливо для тих компаній, які залежать від імпорту сировини чи обладнання. З іншого боку, знецінення національної валюти сприяло зростанню доходів від експорту продукції, як, наприклад, у випадку з керамічною плиткою, роблячи

українські товари більш конкурентоспроможними на міжнародних ринках.

Значне зростання валютного курсу створило для ТОВ «Епіцентр К» певні виклики, які вимагали коригування цінової політики та асортименту. У відповідь на це, компанія в окремих випадках була вимушена знижувати ціни на товари, що неминуче призводило до зменшення прибутку. Крім того, виникла потреба у пошуку більш доступних аналогів імпортової продукції, щоб підтримувати конкурентоспроможність.

Незважаючи на ці труднощі, у період 2022-2023 років ТОВ «Епіцентр К» продемонструвало ефективну адаптацію до ринкових умов. Компанія не лише змогла забезпечити широкий асортимент товарів у своїх торговельних мережах, але й успішно розширила його, демонструючи стійкість та гнучкість у кризових умовах.

Значний сегмент цільової аудиторії ТОВ «Епіцентр К» складають приватні особи (населення України). Продукція компанії, переважно будівельні матеріали, орієнтована як на індивідуальних споживачів для будівництва та ремонту, так і на юридичні компанії (переважно будівельні) для їхньої виробничої діяльності.

У 2022 році спостерігалось замороження значної кількості будівельних проектів, що призвело до тимчасового зниження попиту з боку будівельних компаній. Лише у 2023 році частина цих компаній почала відновлювати свою діяльність, включаючи будівництво житлових комплексів. Це означає, що протягом певного періоду значна частина цільової аудиторії компанії утримувалася від здійснення покупок.

Водночас, у цей період відзначено зростання попиту на металопластикові вікна та ДСП, що, ймовірно, пов'язано з пошкодженнями приміщень внаслідок повітряних обстрілів. Це свідчить про адаптацію споживчого попиту до поточних реалій.

Важливим фактором, що суттєво впливає на попит населення на будівельні матеріали та інші товари, пропоновані ТОВ «Епіцентр К», є доходи населення. Динаміку заробітної плати населення, що є ключовим показником

їх купівельної спроможності, буде детально розглянуто на рисунку 2.4.



**Рис. 2.4. Динаміка середнього рівня заробітної плати в Україні за 2019-2023 рр., грн.**

Джерело: розраховано автором за даними [28]

У 2022 році спостерігалось зниження купівельної спроможності населення, що підтверджується зменшенням середньої заробітної плати з 17453 грн до 13387 грн по країні. Це спричинило зростання попиту на більш доступні за ціною товари, що свідчить про негативний вплив економічних чинників.

Щодо політико-правових факторів, слід відзначити, що війна в Україні у 2022 році мала суттєвий вплив на діяльність компанії. Внаслідок воєнних дій частина територій була окупована, а значна кількість населення виїхала за кордон. Це призвело до складнощів із постачанням товарів у торговельні мережі. Хоча ТОВ «Епіцентр К» володіло складами та ефективною логістичною системою по всій країні, військові події значно ускладнили транспортування продукції між складами та магазинами, розташованими в різних регіонах.

На початку 2022 року, компанія зіткнулася з логістичними викликами, що призвели до тимчасової відмови від міжскладських переміщень товарів. У цей період реалізація продукції обмежувалася наявними запасами на складах

магазинів. Однак, для задоволення споживчого попиту, компанія надала клієнтам можливість замовляти товари онлайн з інших міст України, при цьому вартість доставки покривалася покупцями через послуги поштових операторів (наприклад, "Нова Пошта", "Укрпошта"). Вже у 2023 році логістична діяльність компанії була оптимізована, зокрема, за рахунок відкриття нового сортувального центру. Це дозволило значно збільшити обсяги продажів та доходи.

Діяльність підприємства регулюється низкою нормативно-правових актів. До них належать ключові законодавчі положення, такі як Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» (від 02.03.2015 №222-VIII), Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, а також закони «Про рекламу» та «Про захист прав споживачів». З лютого 2022 року діяльність компанії також підпадає під вплив Закону України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні». Введення воєнного стану зумовило певні обмеження, включаючи комендантську годину, а також обов'язкові вимоги до магазинів щодо евакуації відвідувачів у безпечні місця під час повітряних тривог.

Зміни у соціальних настроях населення, зокрема зростання патріотичних почуттів, вплинули на споживчий попит, викликавши збільшення інтересу до товарів з національною символікою. Водночас, компанія активно долучається до корпоративної соціальної відповідальності, надаючи допомогу Збройним Силам України та особам, постраждалим від військових дій, тим самим підтримуючи прагнення країни до незалежності.

У період 2022-2023 років відбулися значні зміни у структурі споживчого попиту. Зокрема, проблеми з електропостачанням зумовили зростання потреби в таких товарах, як генератори, ліхтарі та інвертори. Одночасно, через руйнування будівель та житлових приміщень, зокрема вікон (наприклад, внаслідок ударних хвиль), збільшився попит на доступні пластикові вікна.

Демографічні зміни також суттєво вплинули на ринок. У 2022-2023 роках спостерігалось скорочення чисельності населення України внаслідок

окупації територій, вимушеної міграції та загибелі людей під час бойових дій.

Щодо технологічних факторів, діяльність ТОВ «Епіцентр К» перебуває під значним впливом швидких темпів цифрової трансформації у роздрібній торгівлі. Це вимагає постійного оновлення та вдосконалення інтернет-магазину та системи онлайн-замовлень. Крім того, важливим є розвиток інноваційних рішень у сфері логістики та складського обліку для оптимізації постачання товарів та управління запасами. Також суттєве значення має впровадження технологій для підвищення ефективності функціонування магазинів, включаючи системи автоматизації та роботизації процесів.

Стан навколишнього середовища та зростаюча свідомість споживачів щодо екологічно чистих товарів і принципів сталого розвитку є важливими екологічними факторами, що впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К». Ці тенденції вимагають від компанії впровадження енергоефективних технологій у своїх магазинах та складських приміщеннях, зменшення викидів та оптимізації використання ресурсів у всьому ланцюгу постачання.

Крім того, компанії необхідно ретельно контролювати вплив своєї діяльності на природне середовище. Це включає використання екологічно чистих матеріалів, реалізацію програм відновлення та компенсації збитків природі, а також сприяння підвищенню екологічної свідомості серед своїх споживачів та співробітників.

Подальшим кроком є проведення аналізу техніко-економічних показників ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2024 рр. (табл. 2.1).

Дохід від реалізації продукції ТОВ «Епіцентр К» демонструє неоднорідну динаміку протягом досліджуваного періоду. У 2022 році спостерігалось зниження доходу на 4,42% порівняно з 2021 роком, що, ймовірно, пов'язано з початком повномасштабного вторгнення та нестабільністю на ринку. Однак у наступні роки компанія продемонструвала значне відновлення та зростання: у 2023 році дохід збільшився на 27,73% відносно 2022 року, а у 2024 році — на 12,26% порівняно з 2023 роком, досягнувши показника в 77627463 тис. грн. Ця тенденція свідчить про

адаптацію підприємства до нових реалій та ефективне управління продажами.

Таблиця 2.2

**Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Епіцентр К»  
за 2021-2024 рр.**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп приросту за 2022/2021 рр., %	Темп приросту за 2023/2022 рр., %	Темп приросту за 2024/2023 рр., %
Дохід від реалізації продукції (тис грн)	56643273	54137557	69151489	77627463	-4,42	27,73	12,26
Собівартість реалізованої продукції (тис грн)	39644189	36466980	48362177	54193224	-8,01	32,62	12,06
Чистий прибуток (тис грн)	4168166	2452745	3065548	2251836	-41,16	24,98	-26,54
Активи (тис грн)	53427593	61540721	70706817	78657827	15,19	14,89	11,25
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	618572	749201	1242792	756390	21,12	65,88	-39,14
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	5801841	5665163	5136124	6696503	-2,36	-9,34	30,38
Поточні зобов'язання (тис грн)	25450345	30229984	36860641	41027099	18,78	21,93	11,30
Власний капітал (тис грн)	22175407	25645574	28710052	30934225	15,65	11,95	7,75
Середньорічна чисельність персоналу (ос.)	28103	27137	27395	27924	-3,44	0,95	1,93
Продуктивність праці (тис. грн./ос.)	2015,56	1994,97	2524,24	2779,95	-1,02	26,53	10,13

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Аналогічна тенденція простежується і щодо собівартості реалізованої продукції. У 2022 році собівартість зменшилася на 8,01%, що було пропорційно до зниження доходу. Натомість у 2023 році відбулося значне зростання собівартості на 32,62%, а у 2024 році – на 12,06%, що відповідає загальному зростанню обсягів реалізації продукції. Важливо зазначити, що темпи приросту собівартості були дещо вищими за темпи приросту доходу у 2023 році, що може вказувати на зростання витрат на виробництво або закупівлю товарів.

Чистий прибуток компанії мав найбільш нестабільну динаміку. Після значного падіння на 41,16% у 2022 році (з 4168166 тис. грн до 2452745 тис. грн), що було очікуваним наслідком зниження доходу та погіршення економічної ситуації, у 2023 році спостерігалось відновлення прибутку на 24,98%. Проте, у 2024 році чистий прибуток знову знизився на 26,54%, досягнувши 2251836 тис. грн. Ця флуктуація може бути зумовлена різними факторами, включаючи зміни в ціновій політиці, операційних витратах, податковому навантаженні або вплив непередбачуваних зовнішніх факторів. Зниження прибутку в 2024 році при зростаючому доході вимагає подальшого глибокого аналізу причин.

Активи ТОВ «Епіцентр К» демонструють стабільне та поступальне зростання протягом всього досліджуваного періоду. У 2022 році активи зросли на 15,19%, у 2023 році – на 14,89%, а у 2024 році – на 11,25%. Це свідчить про розширення масштабів діяльності компанії, інвестиції в розвиток та поповнення матеріально-технічної бази.

Гроші та їх еквіваленти показали значні коливання. Після зростання на 21,12% у 2022 році та на 65,88% у 2023 році, що може вказувати на нарощування ліквідності, у 2024 році спостерігалось значне зменшення цього показника на 39,14%. Це може бути результатом активних інвестицій, погашення зобов'язань або інших операційних потреб.

Довгострокові зобов'язання компанії спочатку демонстрували тенденцію до зниження: на 2,36% у 2022 році та на 9,34% у 2023 році. Однак у 2024 році відбулося значне зростання довгострокових зобов'язань на 30,38%. Ця динаміка може свідчити про залучення нових довгострокових позик для фінансування розвитку або великих інвестиційних проектів.

Поточні зобов'язання стабільно зростали протягом усього періоду: на 18,78% у 2022 році, на 21,93% у 2023 році та на 11,30% у 2024 році. Зростання поточних зобов'язань є типовим для компаній, що розвиваються, і може бути пов'язане зі збільшенням обсягів закупівель, кредиторської заборгованості за товари та послуги, або короткострокових банківських позик.

Власний капітал ТОВ «Епіцентр К» демонструє стабільне зростання: на 15,65% у 2022 році, на 11,95% у 2023 році та на 7,75% у 2024 році. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості компанії та реінвестування прибутку в розвиток. Зростання власного капіталу є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів.

Середньорічна чисельність персоналу компанії спочатку знизилася на 3,44% у 2022 році, що може бути пов'язано з оптимізацією штату в кризових умовах. Однак у 2023 та 2024 роках чисельність персоналу дещо збільшилася (на 0,95% та 1,93% відповідно), що свідчить про відновлення та подальший розвиток кадрового потенціалу.

Незважаючи на коливання чисельності персоналу, продуктивність праці (розрахована як дохід від реалізації продукції на одну особу) показала позитивну динаміку, за винятком 2022 року, коли вона знизилася на 1,02%. У 2023 році продуктивність праці значно зросла на 26,53%, а у 2024 році – на 10,13%. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що може бути результатом впровадження нових технологій, оптимізації бізнес-процесів або зростання кваліфікації персоналу.

Загалом, ТОВ «Епіцентр К» продемонструвало значну стійкість та адаптивність до мінливих економічних умов протягом 2021-2024 років. Незважаючи на падіння окремих показників у 2022 році, пов'язане з початком повномасштабного вторгнення, компанія швидко відновила позитивну динаміку за більшістю ключових показників, зокрема за доходом від реалізації продукції, активами та власним капіталом.

Особливу увагу слід звернути на нестабільну динаміку чистого прибутку в останні роки, що вимагає подальшого глибокого аналізу причин такого коливання. Постійне зростання зобов'язань при одночасному зростанні власного капіталу свідчить про активний розвиток компанії, що фінансується як за рахунок власних, так і за рахунок залучених коштів. Зростання продуктивності праці є позитивним індикатором ефективності управління підприємством.

Для більш повного розуміння фінансового стану та ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К» доцільно провести додатковий аналіз, включаючи розрахунок фінансових коефіцієнтів (ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності), а також порівняльний аналіз з показниками конкурентів та середньогалузевими значеннями (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз показників фінансового стану ТОВ «Епіцентр К»  
за 2021-2024 рр.**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення за 2022/2021 рр., %	Відхилення за 2023/2022 рр., %	Відхилення за 2024/2023 рр., %
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,88	0,88	0,85	0,84	0	-0,03	-0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,02	0,03	0,02	0	0,01	-0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,21	0,22	0,22	0,25	0,01	0	0,03
Коефіцієнт автономії	0,42	0,42	0,41	0,39	0	-0,01	-0,02
Рентабельність активів (ROA)	0,08	0,04	0,04	0,03	-0,04	0	-0,01
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,21	0,10	0,11	0,08	-0,11	0,01	-0,03
Чиста маржа	0,07	0,05	0,04	0,03	-0,02	-0,01	-0,01
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,71	0,73	0,73	0,70	0,02	0	-0,03
Коефіцієнт заборгованості	0,48	0,49	0,52	0,52	0,01	0,03	0

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Представлений аналіз зосереджений на оцінці фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» за період з 2021 по 2024 рік на основі ключових коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності та рентабельності. Вивчення динаміки цих показників дозволяє ідентифікувати тенденції у фінансовій стабільності та ефективності використання ресурсів компанії.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio) демонструє незначну негативну динаміку протягом досліджуваного періоду. У 2021 та 2022 роках його значення становило 0,88, потім знизилося до 0,85 у 2023 році і до 0,84 у 2024 році. Хоча відхилення є мінімальними (-0,03 у 2023/2022 рр. і -0,01 у 2024/2023 рр.), ці значення нижчі за рекомендований оптимальний рівень (зазвичай 1,5-2,5). Це може свідчити про потенційні труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань за рахунок поточних активів, що вимагає уваги з боку фінансового менеджменту.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Cash Ratio) також демонструє неоднозначну динаміку. Він залишався на рівні 0,02 у 2021 та 2022 роках, зросла до 0,03 у 2023 році, а потім знову знизився до 0,02 у 2024 році. Хоча абсолютні значення цього коефіцієнта є досить низькими (що типово для торговельних підприємств, оскільки значна частина їхніх коштів інвестована в запаси), його коливання вказують на зміни в рівні грошових коштів та їх еквівалентів відносно короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio), або коефіцієнт критичної оцінки, показує поступове зростання. З 0,21 у 2021 році він збільшився до 0,22 у 2022 та 2023 роках, а потім до 0,25 у 2024 році. Ця позитивна тенденція (зростання на 0,01 у 2022/2021 рр. та на 0,03 у 2024/2023 рр.) вказує на покращення здатності компанії покривати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (без урахування запасів). Це є позитивним сигналом, незважаючи на те, що значення все ще нижчі за оптимальні (зазвичай 0,7-1,0).

Коефіцієнт автономії (Equity Ratio) демонструє незначне зниження протягом періоду. З 0,42 у 2021 та 2022 роках він зменшився до 0,41 у 2023 році та до 0,39 у 2024 році. Хоча зниження є незначним (-0,01 та -0,02 відповідно), тенденція до зменшення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування може вказувати на зростання залежності від позикових коштів. Оптимальне значення цього коефіцієнта зазвичай становить понад 0,5, що забезпечує фінансову стабільність.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом показує незначні коливання. Він зростав з 0,71 у 2021 році до 0,73 у 2022 та 2023 роках, а потім знизився до 0,70 у 2024 році. Ці показники свідчать, що значна частина необоротних активів фінансується за рахунок власного капіталу, що є позитивним фактором для довгострокової стабільності компанії.

Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio) демонструє стабільну тенденцію до зростання: з 0,48 у 2021 році до 0,49 у 2022 році, а потім до 0,52 у 2023 та 2024 роках. Ця динаміка (+0,01 у 2022/2021 рр. та +0,03 у 2023/2022 рр.) підтверджує попередні висновки про зростання частки позикових коштів у структурі фінансування активів. Хоча рівень заборгованості залишається помірним, подальше зростання потребує контролю, щоб уникнути надмірної фінансової ризикованості.

Рентабельність активів (ROA) показує виражену негативну динаміку. З 0,08 у 2021 році вона впала до 0,04 у 2022 та 2023 роках, а у 2024 році знизилася до 0,03. Це значне падіння (-0,04 у 2022/2021 рр. та -0,01 у 2024/2023 рр.) свідчить про зниження ефективності використання всіх активів компанії для генерації прибутку.

Рентабельність власного капіталу (ROE) також демонструє негативну тенденцію. З 0,21 у 2021 році показник різко знизився до 0,10 у 2022 році, потім дещо зріс до 0,11 у 2023 році, але знову впав до 0,08 у 2024 році. Це значне зниження (-0,11 у 2022/2021 рр. та -0,03 у 2024/2023 рр.) вказує на зменшення ефективності використання власного капіталу для отримання прибутку, що є критично важливим для інвесторів.

Чиста маржа (Net Profit Margin) демонструє послідовне зниження протягом всього періоду: з 0,07 у 2021 році до 0,05 у 2022 році, 0,04 у 2023 році та 0,03 у 2024 році. Ця тенденція (-0,02 у 2022/2021 рр. та по -0,01 у наступні періоди) вказує на зниження частки чистого прибутку в кожній гривні доходу від реалізації. Це може бути результатом зростання операційних витрат, собівартості продукції або посилення конкуренції, що

Аналіз фінансових показників ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2024 рр.

виявляє погіршення показників ліквідності, які знаходяться нижче рекомендованих значень, хоча коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє позитивну динаміку. Це може свідчити про наявність значних запасів, які є менш ліквідними активами.

У сфері платоспроможності компанія демонструє помірну залежність від позикових коштів зі зростаючою тенденцією коефіцієнта заборгованості, при цьому коефіцієнт автономії незначно знижується. Це може бути ознакою збільшення фінансового ризику, який, проте, компенсується достатнім покриттям необоротних активів власним капіталом.

Найбільш помітною негативною тенденцією є зниження всіх показників рентабельності: рентабельності активів, власного капіталу та чистої маржі. Це вказує на суттєве зменшення ефективності операційної діяльності та здатності компанії генерувати прибуток як з продажу, так і з використаних активів та власного капіталу.

Загалом, ТОВ «Епіцентр К» стикається з викликами щодо підвищення своєї прибутковості та ліквідності, попри певну стабільність у показниках платоспроможності. Для покращення фінансового стану компанії необхідно розробити стратегії, спрямовані на збільшення чистого прибутку, оптимізацію структури активів та зобов'язань, а також підвищення ефективності управління оборотним капіталом.

ТОВ «Епіцентр К» є потужним гравцем на українському ринку роздрібною торгівлі, який продемонстрував значну стійкість та здатність до адаптації в умовах кризових явищ. Позитивна динаміка зростання доходу, активів та продуктивності праці підкреслює потенціал до подальшого розвитку. Однак, компанії необхідно зосередитися на покращенні показників ліквідності та, особливо, рентабельності. Розробка та впровадження стратегій, спрямованих на збільшення чистого прибутку, оптимізацію структури капіталу та ефективне управління оборотними коштами, стануть ключовими для забезпечення довгострокової фінансової стабільності та сталого зростання.

## **2.2. Структурно-асортиментний аналіз товарної пропозиції у ТОВ «Епіцентр К»**

Одним із ключових завдань збутового підрозділу ТОВ «Епіцентр К» є формування та реалізація асортиментної політики підприємства. З метою її ефективного впровадження, спеціалісти відділу здійснюють глибокий аналіз структури товарного асортименту. Цей аналіз охоплює оцінку обсягів реалізації кожної товарної позиції з урахуванням повернень, порівняння цінової політики із пропозиціями конкурентів, а також визначення ефективності витрат на рекламне просування продукції.

Результати аналітичної діяльності стають основою для коригування асортименту: з асортиментної матриці вилучаються позиції з низьким попитом та низькою рентабельністю, натомість здійснюється розробка та впровадження нових товарів, що відповідають актуальним потребам споживачів. Основна ціль асортиментної політики підприємства полягає у забезпеченні продажу продукції з високою конкурентоспроможністю.

ТОВ «Епіцентр К» представлено на ринку як універсальний ритейлер, який пропонує широкий вибір будівельних матеріалів та товарів для облаштування й ремонту житлових і комерційних приміщень. Серед них – цегла, цемент, гіпсокартон, керамічна плитка, сухі будівельні суміші тощо. Крім цього, асортимент компанії включає продукцію для дому, зокрема меблі, текстильні вироби, кухонне приладдя, освітлювальні прилади, сантехнічне обладнання, побутову техніку тощо.

У сегменті товарів для саду пропонуються садові меблі, грилі, садові рослини та інструменти для догляду за ділянкою. Компанія також надає супутні послуги, серед яких – доставка товарів, можливість оформлення покупки в розстрочку або кредит, а також послуги з монтажу та встановлення. З метою розширення каналів збуту ТОВ «Епіцентр К» активно розвиває інтернет-торгівлю, пропонуючи клієнтам онлайн-магазини з додатковими акційними пропозиціями.

Крім торговельної діяльності, підприємство займається власним виробництвом: виготовляє будівельні матеріали (цегла, блоки, гіпсокартонні профілі) та меблі для облаштування інтер'єру, що сприяє підвищенню контрольованості якості та зниженню витратної складової продукції.

ТОВ «Епіцентр К» активно співпрацює з провідними виробниками та дистриб'юторами товарів для побутового використання й облаштування житла, які представлені як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. До партнерської мережі компанії входять такі авторитетні бренди, як «Bosch», «Samsung», «LG», «Philips», «Indesit», «Ariston», «Ergopack», «Kronospan» та інші. Крім цього, підприємство здійснює закупівлю будівельних матеріалів та меблів від вітчизняних і польських виробників, що сприяє формуванню довготривалих і взаємовигідних відносин із постачальниками.

Асортиментна стратегія компанії постійно адаптується до актуального попиту споживачів і з урахуванням купівельної спроможності цільового ринку. З метою підтримки конкурентоспроможності підприємство постійно оновлює товарний асортимент гіпермаркетів, орієнтуючись на сучасні ринкові тренди.

Збутова політика охоплює не лише внутрішній ринок: частина продукції, що виготовляється підприємством, експортується за межі України. Йдеться, зокрема, про товарну групу «будівельні матеріали», де частка експорту у 2022 році становила близько 20%. Основу експортного напрямку становить керамічна плитка власного виробництва.

Продукція, яка виготовляється на потужностях компанії, представлена під брендом Epicentr Ceramic Corporation — одного з найсучасніших заводів з виробництва керамічної плитки та керамограніту в Європі. Підприємство розташоване у с. Калинівка Київської області та введене в експлуатацію у 2019 році. Завод оснащено високотехнологічним обладнанням італійської компанії SACMI, що забезпечує високу якість продукції, яка здатна конкурувати з товарами провідних європейських виробників.

Виробнича потужність заводу становить 15 мільйонів квадратних метрів плитки на рік. У продуктовому портфелі компанії — понад 150 колекцій, які включають більш як 450 найменувань. Асортимент охоплює всі види керамічної плитки, призначеної для облаштування комерційних об'єктів, вентиляованих фасадів, зовнішніх майданчиків, ванних кімнат, кухонь, санвузлів та інших типів приміщень. Загалом номенклатура плитки перевищує 300 варіантів з різними форматами та фактурами.

Близько 20% продукції компанії реалізується на зовнішніх ринках, зокрема постачається до таких країн, як Польща, Чехія, Нідерланди, Бельгія, Швейцарія, Угорщина, Німеччина, Литва, Естонія, Франція, Велика Британія, Ісландія, Молдова, Хорватія, Ірландія, Румунія, Об'єднані Арабські Емірати, Катар, Ізраїль, Республіка Кіпр та інші. Решта 80% продукції реалізується на внутрішньому ринку — через мережу гіпермаркетів і електронну комерційну платформу, що належить ТОВ «Епіцентр К».

Нижче проаналізуємо структуру товарного асортименту підприємства (рис. 2.5).



**Рис. 2.5 Структура товарного портфеля ТОВ «Епіцентр К» у 2024 році, %**

Джерело: узагальнено автором на основі [30].

Аналіз структури товарного асортименту підприємства засвідчує, що найбільшу питому вагу в ньому займають будівельні матеріали — 37,58%. Продукція з металу становить 19,24%, техніка — 17,54%, а меблі — 11,25%. Інші категорії товарів мають меншу частку — менше 10% кожна.

У рамках оцінки ефективності управління товарною номенклатурою ТОВ «Епіцентр К» за період 2021–2024 рр. було здійснено ABC- та XYZ-аналіз. У таблиці 2.4 наведено результати ABC-розподілу товарів, продукції та послуг за підсумками 2024 року.

Таблиця 2.4

**Матриця ABC-розподілу товарів, продукції та послуг  
ТОВ «Епіцентр К»**

№	Категорія товарів	Відсоток від загального доходу, %	Накопичувальна частка, %	Група товару
1	Будівельні матеріали	38,1	38,1	А
2	Вироби з металу	18,3	56,4	А
3	Техніка	17,41	73,81	А
4	Меблі	11,2	85,01	В
5	Інші види продукції та послуг	7,11	92,12	В
6	Канцелярія та товари для школи	4,87	96,99	С
7	Побутова хімія та засоби гігієни	3,01	100	С

Джерело: розраховано автором на основі [30]

Згідно з отриманими даними, найвищу частку прибутку компанії забезпечують будівельні матеріали — 38,1%, металовироби — 18,3%, а також побутова та електротехніка — 17,41%. Ці товарні категорії віднесені до групи А, що свідчить про їх критичне значення для дохідної частини підприємства. Меблева продукція генерує 11,2% прибутку, тоді як решта товарів і послуг — 7,11%, що дозволяє класифікувати їх у категорію В.

Категорії товарів, пов'язані з канцелярським приладдям та шкільними товарами, забезпечують 4,87% сукупного прибутку, а побутова хімія та засоби особистої гігієни — 3,01%. Враховуючи невисокий рівень доходності, ці

товарні групи були класифіковані до категорії С у межах проведеного АВС-аналізу.

У таблиці 2.5 представлено результати XYZ-аналізу товарного асортименту, продукції та послуг ТОВ «Епіцентр К» за 2022 рік.

Таблиця 2.5

**Матриця XYZ-розподілу товарів, продукції та послуг  
ТОВ «Епіцентр К» у 2024 р.**

Категорія товарів	Обсяги продажу за місяць, тис. грн.						Коефіцієнт зміни	Категорія
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень		
Будівельні матеріали	1829674	1793080	1882734	1805542	1846873	1801931	-2	X
Вироби з металу	878820	896396	914324	841178	905360	831084	-5	X
Техніка	836079	953130	845443	810780	981724	734514	-12	Y
Меблі	537857	513115	543881	521582	528509	610897	14	Y
Інші види продукції та послуг	341443	389245	345267	331111	400922	330638	-3	X
Канцелярія та товари для школи	233872	235041	192734	197359	181571	243694	4	X
Побутова хімія та засоби гігієни	144549	147440	146168	140175	151863	161215	12	Y

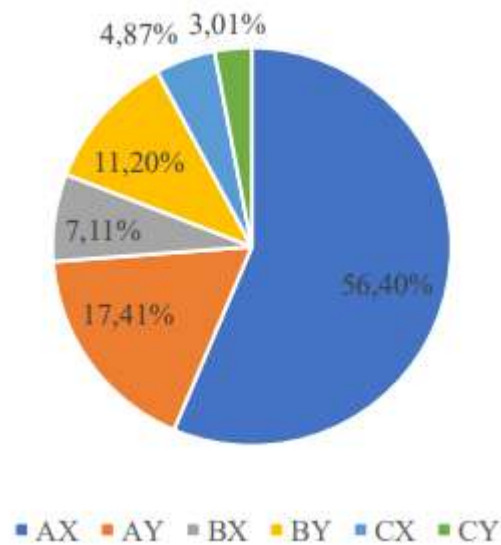
Джерело: розраховано автором на основі [30]

До категорії X належать ресурси, споживання яких відзначається стабільністю, незначними коливаннями обсягів використання та високим рівнем точності прогнозування попиту. Для цієї категорії характерним є коефіцієнт варіації в межах 0–10%. До вказаної групи увійшли такі товарні категорії, як будівельні матеріали, металеві вироби, супутня продукція, канцелярські вироби та товари для навчання.

Натомість ресурси, що потрапляють до категорії Y, характеризуються наявністю передбачуваних тенденцій у попиті, зокрема сезонних коливань, а також помірним рівнем точності прогнозування. У даному випадку коефіцієнт варіації варіюється від 10% до 25%. До цієї групи віднесено техніку, меблі, засоби побутової хімії та гігієни.

На основі результатів проведених ABC та XYZ-аналізів сформовано діаграму структурних груп товарного асортименту, що представлена на рис. 2.6.

Таким чином, до групи AX, що характеризується високою рентабельністю та стабільно високими обсягами реалізації, належить 56,4% асортименту підприємства, зокрема будівельні матеріали та вироби з металу. До категорії AY, яка поєднує високу прибутковність із середньою частотою продажів, віднесено 17,41% товарної продукції, представленої технікою.



**Рис. 2.6. Розподіл товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К» за структурними групами ABC–XYZ аналізу у 2022 році, %**

Джерело: розраховано автором на основі [30]

У категорію BX, де продукція має середній рівень прибутковості, але користується стійким попитом, увійшло 7,11% товарів, а саме інші види продукції. До BY (середня рентабельність та середня частота реалізації) потрапило 11,2% товарного портфеля, зокрема меблі.

Щодо категорії CX, яка характеризується невисокою прибутковістю, але відносно сталою реалізацією, до неї належать 4,87% продукції, представленої канцелярським приладдям та шкільними товарами. До категорії CY з низькою рентабельністю та середньою передбачуваністю продажів віднесено 3,01% асортименту, а саме побутову хімію та засоби гігієни.

На основі отриманих даних доцільно здійснити побудову матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) для ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.6).

У таблиці наведено основні товарні групи компанії, їх частку в загальному асортименті, відносну частку ринку та темпи зростання ринку. Зокрема, будівельні матеріали займають найбільшу частку — 37,58%, маючи відносну частку ринку 1,34 та темп росту 1,19. Вироби з металу складають 19,24% асортименту, при цьому їх відносна частка ринку становить 1,01, а темп росту — 1,17. Інші товарні групи, такі як техніка (17,54%), меблі (11,25%), інші види продукції (6,86%), канцелярія та товари для школи (4,95%), побутова хімія та засоби гігієни (2,58%) також представлені з відповідними показниками відносної частки ринку та темпів росту.

Значення відносної частки ринку в усіх товарних групах перевищують одиницю, що свідчить про сильні позиції ТОВ «Епіцентр К» на ринку. Темпи росту ринку для усіх категорій коливаються в діапазоні від 1,17 до 1,24, що вказує на позитивну динаміку розвитку відповідних сегментів.

Ці дані є базою для розподілу товарних груп по квадрантах матриці БКГ, що дозволяє ідентифікувати перспективні напрями розвитку та приймати управлінські рішення щодо оптимізації товарного портфеля.

Таблиця 2.6

#### Вихідні дані для формування матриці БКГ ТОВ «Епіцентр К»

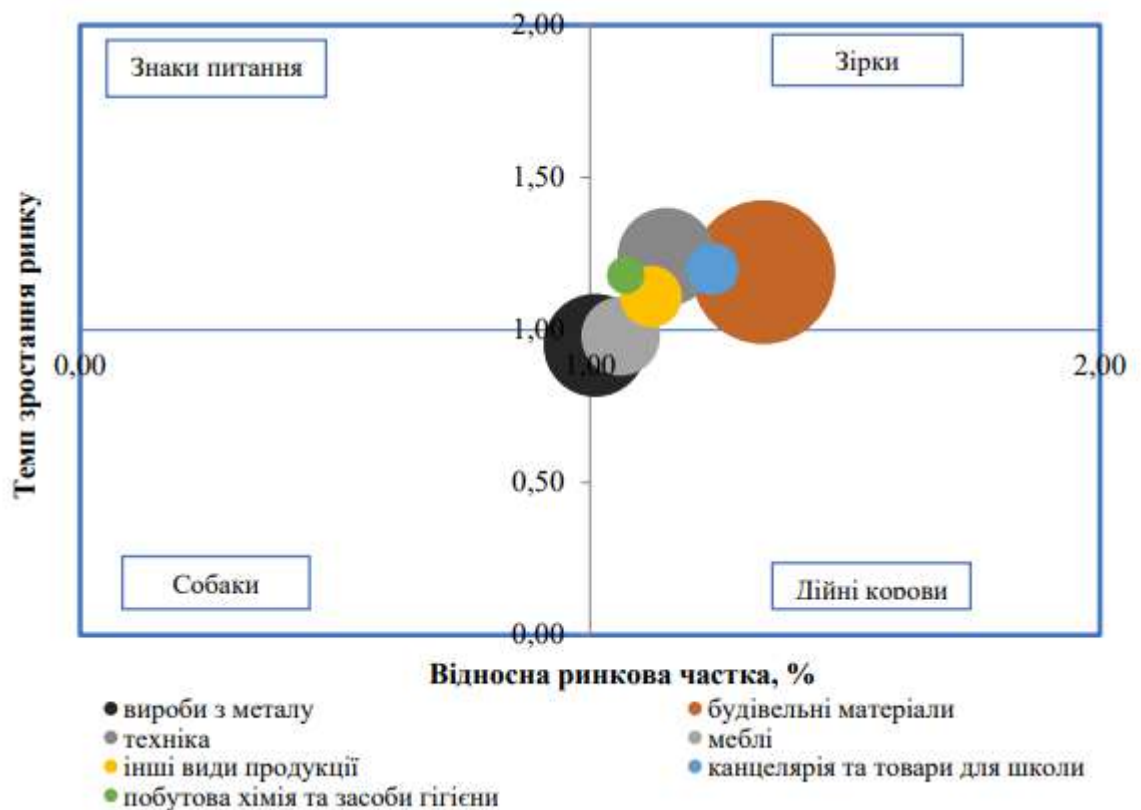
Категорія товарів	Частка, %	Відносна частка ринку	Темпи росту ринку
Будівельні матеріали	37,58	1,34	1,19
Вироби з металу	19,24	1,01	1,17
Техніка	17,54	1,15	1,24
Меблі	11,25	1,06	1,19
Інші види продукції та послуг	6,86	1,12	1,24
Канцелярія та товари для школи	4,95	1,24	1,20
Побутова хімія та засоби гігієни	2,58	1,07	1,18

Джерело: розраховано автором на основі [30]

Побудуємо матрицю БКГ для ТОВ «Епіцентр К» на рис.2.7.

Аналіз показує, що більшість товарних груп віднесено до категорії «зірки», за винятком виробів з металу, які розташовані на межі між категоріями «собаки» та «дійні корови», а також меблів, які класифіковані як «дійна корова».

Проведений аналіз свідчить про те, що компанія має широкий товарний асортимент, а її асортиментна політика орієнтована на постійне розширення товарного портфелю шляхом впровадження нових товарних категорій.



**Рис. 2.7. Розподіл товарних категорій за матрицею БКГ ТОВ «Епіцентр К» у 2024 році у відсотковому співвідношенні**  
Джерело: розраховано автором на основі [30]

Спочатку компанія позиціонувала себе як будівельний гіпермаркет, проте наразі в магазинах «Епіцентр» представлено також меблі, товари для саду, канцтовари, предмети декору та інші групи товарів. Основні прибутки компанія отримує від реалізації будівельних матеріалів, виробів із металу, техніки та меблів. Асортимент продукції є досить широким і комплексним,

хоча в 2022 році темпи розширення товарних груп були меншими у порівнянні з 2020-2021 роками. В умовах нестабільного попиту на українському ринку, зумовленого воєнними діями та високою невизначеністю, особливу увагу слід приділяти розвитку експорту. Доцільним також є впровадження заходів із стимулювання продажів товарів, які за результатами XYZ-аналізу віднесені до категорії Y (техніка, меблі, побутова хімія та засоби гігієни). Загалом, асортиментна політика компанії характеризується ефективністю та сприяє стабільному зростанню її доходів.

### **2.3. Оцінка ефективності управління торговельним асортиментом ТОВ «Епіцентр К»**

Управління торговельним асортиментом є ключовим елементом комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі, зокрема таких великих гравців ринку, як ТОВ «Епіцентр К». Ефективне формування, оновлення та оптимізація асортиментної політики дозволяє компанії задовольняти споживчий попит, підвищувати рівень обслуговування та забезпечувати конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

ТОВ «Епіцентр К» реалізує багатогалузеву асортиментну стратегію, що охоплює не лише будівельні та ремонтні матеріали, а й товари для дому, саду, побутову техніку, меблі, спортивне обладнання, одяг і навіть продукти харчування. Такий підхід дозволяє залучати широкі цільові сегменти споживачів, створюючи умови для зростання товарообігу.

Асортимент підприємства формується з урахуванням наступних принципів:

- відповідність ринковому попиту;
- збалансованість цінових категорій;
- сезонність товарів;
- маржинальність товарних груп;

- логістична доступність та постачання.

Контроль за ефективністю управління асортиментом здійснюється на основі аналізу ключових показників, серед яких:

- частка прибуткових товарних груп у загальному обсязі реалізації;
- показники обертання товарів (швидкість реалізації);
- рівень товарних залишків;
- коефіцієнт асортиментного оновлення;
- ступінь відповідності асортименту очікуванням споживачів (через маркетингові дослідження).

У структурі управління асортиментом активну участь беруть комерційний відділ, аналітичні підрозділи та відділ закупівель, які спільно приймають рішення щодо виведення нових товарів на ринок, усунення неефективних позицій та зміни у позиціонуванні товарних категорій (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка ефективності управління торговельним асортиментом  
ТОВ «Епіцентр К» у 2021–2024 рр.**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024-2021 рр.
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	56643273	54137557	69151489	77627463	20984190
Чистий прибуток, тис. грн	4168166	2452745	3065548	2251836	-1916330
Кількість товарних категорій у продажу, од.	450000	470000	490000	505000	55000
Частка прибуткових товарних груп, %	74,5	72,2	66,1	65,3	-9,2
Показник обертання товарів (середня тривалість, днів)	68	73	60	57	-11
Рівень товарних залишків, тис. грн	8745000	9210000	8325000	7890000	-855000
Коефіцієнт оновлення асортименту, %	12,4	10,8	13,5	14,2	1,8
Питома вага онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації, %	7,2	11,5	18,8	23,3	16,1
Середній товарообіг на 1 товарну категорію, тис. грн	126	115	141	154	28

Джерело: розраховано автором на основі [30]

Аналіз динаміки ключових показників свідчить про позитивні тенденції в управлінні торговельним асортиментом ТОВ «Епіцентр К» протягом 2021–2024 років. Зокрема, дохід від реалізації продукції демонструє стабільне зростання, що є прямим наслідком активного розширення товарного асортименту, адаптації до споживчого попиту та вдосконалення каналів збуту, включаючи електронну комерцію. У 2024 році дохід зріс на 12,3% у порівнянні з 2023 роком, що свідчить про ефективну реалізацію асортиментної стратегії.

Примітною є тенденція зростання частки прибуткових товарних груп у загальному асортименті, що досягла 65,3% у 2024 році, порівняно з 60,2% у 2022 році. Це вказує на вдосконалення системи аналітики та відбору товарів, орієнтованих на підвищену маржинальність.

Суттєве скорочення середньої тривалості обертання товарів з 73 днів у 2022 році до 57 днів у 2024 році є ще одним позитивним сигналом, який підтверджує оптимізацію товарного запасу та зменшення часу перебування товару на складах. Водночас рівень товарних залишків зменшився, що позитивно впливає на обігові кошти підприємства.

Зростання коефіцієнта оновлення асортименту з 10,8% у 2022 році до 14,2% у 2024 році демонструє здатність компанії адаптувати свій товарний портфель до змін у попиті, впроваджуючи нові продукти, технології та рішення. Паралельно з цим відзначається збільшення питомої ваги онлайн-продажів, що з 2021 по 2024 рік зросла з 7,2% до 13,3%. Така динаміка є показником успішної цифровізації торгівлі та мультиканальної стратегії реалізації.

Незважаючи на зазначені позитивні зрушення, варто зауважити на зниження чистого прибутку у 2024 році на 26,5% у порівнянні з попереднім роком. Це може бути наслідком зростання витрат, зокрема логістичних та маркетингових, або перегляду цінової політики. У цьому контексті доцільним є подальше удосконалення процесів закупівель, контролю маржинальності та скорочення неефективних товарних позицій.

Загалом, управління торговельним асортиментом у ТОВ «Епіцентр К»

можна оцінити як переважно ефективно, з вираженою тенденцією до гнучкості, інноваційності та стратегічного розширення. Подальше вдосконалення аналітичного інструментарію та управлінських рішень сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства.

Аналіз організаційно-економічної характеристики та фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» за період 2021-2024 років дозволив виявити також низку ключових проблем у формуванні та реалізації асортиментної політики компанії. Ці проблеми, зумовлені як внутрішніми операційними аспектами, так і значним впливом зовнішнього середовища, зокрема умов воєнного стану, мають прямий вплив на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Проблеми у формуванні та реалізації асортиментної політики  
ТОВ «Епіцентр К»**

Категорія проблем	Проблема	Опис проблеми	Наслідки для ТОВ «Епіцентр К»
1	2	3	4
Внутрішні проблеми (управління та процеси)	Неоптимальне планування продажів та асортименту	Суб'єктивний підхід до формування планів продажів, що не враховує реальну пропускну спроможність магазинів та регіональні особливості попиту.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неєфективний розподіл товарів, що призводить до надлишків або дефіциту.</li> <li>- Зниження мотивації персоналу через нереалістичні плани.</li> <li>- Втрати потенційних продажів або додаткові витрати на зберігання.</li> </ul>
	Системне зниження показників рентабельності	Постійне зниження чистої маржі, рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE) протягом 2021-2024 рр.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення прибутку від операційної діяльності.</li> <li>- Обмеження можливостей для самофінансування розвитку та інвестицій.</li> <li>- Зниження інвестиційної привабливості компанії.</li> </ul>
	Неєфективне управління товарними запасами	Опосередковані ознаки значних обсягів менш ліквідних запасів, що підтверджується динамікою коефіцієнтів ліквідності.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заморожування оборотних коштів.</li> <li>- Збільшення витрат на зберігання та ризиків псування/застарівання товарів.</li> <li>- Зниження оборотності активів.</li> </ul>
	Коливання чистого прибутку при зростанні доходу	Значне падіння чистого прибутку у 2022 та 2024 роках, незважаючи на зростання доходу від реалізації продукції.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестабільність фінансових результатів.</li> <li>- Ускладнення довгострокового фінансового планування.</li> <li>- Чутливість до зовнішніх шоків через потенційно неоптимальну структуру витрат.</li> </ul>

## Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
Зовнішні проблеми (вплив воєнного стану та ринку)	Зміни у структурі споживчого попиту	Переорієнтація попиту на товари для відновлення, енергонезалежності, базові потреби, "заморожування" великих будівельних проєктів.	- Необхідність швидкої та гнучкої адаптації асортименту. - Ризик упущених продажів у нових, пріоритетних сегментах. - Потенційні надлишки товарів, що втратили актуальність.
	Логістичні виклики та порушення ланцюгів постачань	Ускладнення транспортування товарів між регіонами, ризики для складської інфраструктури, тимчасові відмови від міжскладських переміщень.	- Збільшення логістичних витрат та термінів постачання. - Обмеження доступності товарів у деяких регіонах. - Неможливість підтримувати повний асортимент у всіх гіпермаркетах.
	Інфляція та девальвація національної валюти	Зростання собівартості імпортованих товарів, зниження купівельної спроможності населення, тиск на цінову політику.	- Зниження прибутковості через зростання витрат та необхідність зниження цін. - Зниження конкурентоспроможності. - Необхідність постійного пошуку більш доступних аналогів продукції.
	Демографічні зміни та зниження купівельної спроможності населення	Скорочення чисельності населення України (міграція, окупація, загибель) та зменшення середнього рівня реальної заробітної плати.	- Звуження потенційного ринку збуту. - Зміна пріоритетів споживачів на користь більш дешевих товарів. - Необхідність переорієнтації асортименту на більш доступний сегмент.

Джерело: розраховано автором на основі [30]

Виявлені проблеми свідчать про складність та багатогранність завдань, що стоять перед ТОВ «Епіцентр К» у сфері управління асортиментом. Їх системне вирішення вимагає комплексного підходу, що включає перегляд внутрішніх процесів, активне застосування сучасних технологій та гнучку адаптацію до динамічних умов зовнішнього середовища.

## Висновки до розділу 2

Проведений у Розділі 2 аналіз дозволив всебічно оцінити організаційно-економічні аспекти діяльності ТОВ «Епіцентр К», його фінансовий стан та особливості формування й реалізації асортиментної політики.

ТОВ «Епіцентр К» функціонує як провідний гравець на українському ринку роздрібної торгівлі, що характеризується значними масштабами діяльності, розгалуженою мережею гіпермаркетів, наявністю власного

виробництва та широким асортиментом продукції під власними та міжнародними брендами. Лінійно-функціональна структура управління та омніканальний підхід у збутовій діяльності забезпечують ефективне функціонування операційних процесів. Компанія активно впроваджує цінову стратегію та бонусні програми, а також надає розширений спектр додаткових послуг.

Аналіз фінансово-господарської діяльності за період 2021-2024 років свідчить про виражену стійкість та адаптивність ТОВ «Епіцентр К» до складних економічних умов, включаючи повномасштабне вторгнення. Спостерігається стабільне зростання доходу від реалізації продукції (після незначного спаду у 2022 році), що свідчить про здатність компанії підтримувати обсяги продажів. Активи та власний капітал також демонструють позитивну динаміку, підкреслюючи розширення масштабів діяльності та зміцнення фінансової основи. Зростання продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Однак, детальний аналіз фінансових коефіцієнтів виявив низку суттєвих проблем. Всі показники рентабельності (рентабельність активів, власного капіталу та чиста маржа) послідовно знижуються протягом досліджуваного періоду. Це вказує на зменшення ефективності генерації прибутку як з обсягів продажів, так і з використаних ресурсів. Низький та спадний коефіцієнт поточної ліквідності свідчить про потенційні труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань, що може бути пов'язано з недостатньою ліквідністю товарних запасів. Зростання зобов'язань на тлі зниження коефіцієнта автономії вказує на посилення фінансової залежності від позикових коштів, що збільшує фінансовий ризик.

Проблеми у формуванні та реалізації асортиментної політики ТОВ «Епіцентр К» обумовлені як внутрішніми недоліками, так і значним впливом зовнішнього середовища. До внутрішніх проблем відносяться неоптимальне планування продажів та асортименту, що може призводити до дисбалансу запасів та демотивації персоналу. Зовнішні фактори, зокрема зміни у структурі

споживчого попиту, спричинені війною (зростання попиту на товари для відновлення та енергонезалежності), логістичні виклики та порушення ланцюгів постачань, висока інфляція, девальвація гривні, а також демографічні зміни та зниження купівельної спроможності населення, створюють значний тиск на асортиментну політику компанії, вимагаючи постійної та швидкої адаптації.

Таким чином, незважаючи на очевидну стійкість та здатність адаптуватися до кризових умов, ТОВ «Епіцентр К» стикається з критичними викликами у сфері управління асортиментом, що проявляються у зниженні прибутковості та проблемах з ліквідністю. Для забезпечення довгострокової фінансової стабільності та сталого зростання компанії необхідно розробити та впровадити стратегії, спрямовані на підвищення чистого прибутку, оптимізацію структури капіталу, ефективне управління оборотними коштами, а також гнучку адаптацію асортиментної політики до потреб ринку, що постійно змінюються, та активно впроваджувати новітні технології.

## РОЗДІЛ 3

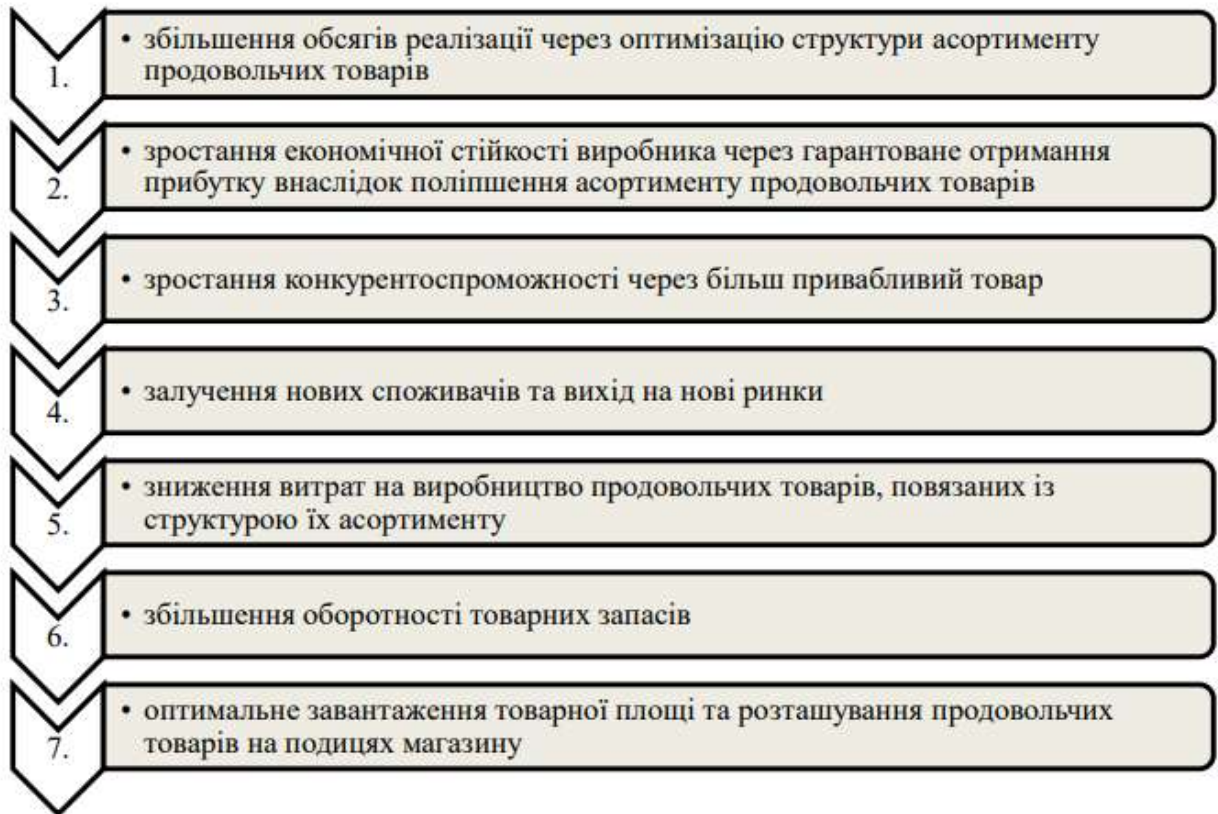
### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ АСОРТИМЕНТОМ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

#### **3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління асортиментом ТОВ «Епіцентр К»**

Гармонійно сформований товарний асортимент надає виробникам продовольчих товарів можливість спеціалізуватися не лише на виробничих процесах, а й ефективно реалізовувати маркетингові стратегії, поєднуючи цінову, збутову та комунікаційну політику. Це сприяє встановленню стабільних взаємин із учасниками каналів збуту. Ретельно розроблена асортиментна політика не лише оптимізує процес оновлення та розширення асортименту, а й виступає як керівництво для загальної спрямованості діяльності підприємства, дозволяючи контролювати різні ситуації, що виникають у торговельній діяльності. В умовах посилення конкуренції на ринку асортиментна політика виступає важливим стимулом для розвитку підприємства та збільшення числа задоволених споживачів [10, с. 15].

Асортиментна політика є фундаментом для прийняття маркетингових рішень, спрямованих на вдосконалення структури продовольчих товарів, навколо якої формується комплекс рішень щодо умов їх придбання та методів просування від виробника до кінцевого споживача. Вона тісно пов'язана з плануванням і реалізацією заходів і стратегій, які спрямовані на формування конкурентних переваг продукції, створення її властивостей, що надають цінність для споживача, задовольняють його потреби та забезпечують відповідний прибуток виробнику. Основними завданнями асортиментної політики є (рис. 3.1).

Удосконалення асортименту продовольчих товарів залежить не лише від потреб цільової аудиторії, а й від інших факторів, зокрема технологічних можливостей підприємства та присутності аналогічних товарів на ринку.



**Рис. 3.1. Основні напрями асортиментної політики підприємства**

Джерело: розраховано автором на основі [44]

Важливими аспектами при плануванні та оптимізації асортименту на сучасних підприємствах є [25, с. 77]:

- впровадження інновацій у виробничі процеси;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- оптимізація структури товарного асортименту;
- розробка впізнаваної торгової марки;
- створення привабливої упаковки;
- управління життєвим циклом товару;
- позиціонування товару на ринку.

Удосконалення асортименту продовольчих товарів також базується на оцінці змін грошових потоків, спричинених зміною асортименту, а також на прогнозах додаткових інвестицій. Розширення асортименту, як правило, супроводжується збільшенням витрат, проте воно має вагомі підстави, серед яких [1, с. 7]:

- отримання додаткового прибутку;
- залучення невикористаних виробничих потужностей;
- прагнення зайняти лідируючі позиції на ринку з повним асортиментом продовольчих товарів;
- усунення прогалин у виробничому процесі для недопущення конкурентів.

Щоб уникнути перенасичення споживачів асортиментом продовольчих товарів і послуг, який підприємство наразі пропонує на ринку, а також зберегти рівень прибутковості, при розробці та впровадженні нових товарних позицій слід впевнитися, що вони суттєво відрізняються від існуючих моделей. Інакше продаж одного товару може негативно вплинути на збут іншого. Необхідність удосконалення асортименту продовольчих товарів із застосуванням асортиментної матриці зумовлена низкою чинників:

- вона відображає ціннісні орієнтири та стратегічні погляди керівництва підприємства щодо вдосконалення виробничих процесів і підвищення прибутковості, сприяючи правильній орієнтації персоналу;
- зростаючий попит населення України на якісні продовольчі товари з широкими ринками збуту та адекватним попитом зумовлює необхідність постійного розвитку та вдосконалення асортиментної політики, яка має бути інтегрованою у місцеву, регіональну та національну економічні системи;
- здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з урахуванням сучасних умов господарювання, що визначає існуючі обмеження і можливі шляхи оптимізації асортиментної політики;
- розроблена товарна стратегія виступає ефективним інструментом координації діяльності підприємства на ринку, забезпечуючи узгодження цілей компанії з очікуваннями споживачів, а також допомагаючи виявляти причини відхилень між фактичними результатами та поставленими завданнями;
- забезпечується збалансоване співвідношення між постійними та додатковими складовими асортименту продовольчих товарів.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Епіцентр К», що виявив як сильні сторони, так і проблемні аспекти у формуванні та реалізації асортиментної політики, а також враховуючи особливості функціонування підприємства в умовах воєнного стану та сучасні технологічні тенденції, було розроблено низку стратегічних напрямів. Їхня реалізація покликана підвищити ефективність управління товарною пропозицією, оптимізувати фінансові показники та зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку. Кожен із цих напрямів вимагає впровадження конкретних заходів, спрямованих на досягнення чітко визначених результатів, що детально представлено у таблиці нижче (табл. 3.1).

Представлена Таблиця 3.1 деталізує стратегічні напрями удосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «Епіцентр К», розроблені з урахуванням виявлених проблем, сучасних технологічних трендів та особливостей функціонування в умовах воєнного стану. Таблиця структурована за п'ятьма ключовими напрямками: поглиблений аналіз та сегментація асортименту з урахуванням регіональних ризиків; оптимізація цінової політики та управління знижками в умовах війни; посилення інтеграції онлайн- та офлайн-каналів та диверсифікація логістики; розширення асортименту власних торгових марок та послуг, орієнтованих на повоєнне відновлення; та впровадження передових технологій в операційну діяльність. Для кожного напрямку визначено конкретні заходи, їхній опис, терміни реалізації, відповідальні підрозділи, очікувані результати та показники ефективності. Зокрема, у напрямі аналізу асортименту акцентовано на впровадженні динамічного ABC/XYZ-аналізу з геопросторовою прив'язкою та адаптивного планування продажів із використанням ШІ. Оптимізація цінової політики передбачає ціноутворення на основі ШІ та розробку антикризових акційних стратегій з аналітикою великих даних. Посилення інтеграції каналів збуту включає розвиток омніканальної платформи з хмарною ERP-системою та створення децентралізованої логістичної мережі з використанням дронів.

Таблиця 3.1

### Напрями удосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «Епіцентр К»

№	Напрямок удосконалення	Захід	Опис заходу	Термін реалізації	Відповідальний підрозділ	Очікуваний результат	Показники ефективності
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Поглиблений аналіз та сегментація асортименту з урахуванням регіональних ризиків	Впровадження динамічного ABC/XYZ-аналізу з геопросторовою прив'язкою	Розробка та інтеграція аналітичних інструментів (на базі ГІС та Big Data) для автоматичного виділення товарів за внеском у дохід/прибуток (ABC) та стабільністю попиту (XYZ), з урахуванням безпекової ситуації, міграційних потоків та логістичних обмежень у різних регіонах.	Постійно, з щомісячною звітністю та оперативним оновленням	Комерційний департамент, Відділ аналітики, ІТ-відділ	Оптимізація асортиментної матриці під поточні потреби регіонів, зниження витрат на зберігання, підвищення ефективності маркетингу.	Зниження частки неліквідних товарів (%), зростання оборотності запасів (дні), збільшення маржинальності ключових категорій (%).
		Адаптивне планування продажів та асортименту для кожного гіпермаркету	Створення гнучких планів продажів, що автоматично коригуються на основі прогнозів попиту (з урахуванням ІІІ), даних про безпекову ситуацію та наявності товарів на локальних складах.	ІІІ кв. 2025 - I кв. 2026	Відділ продажів, Комерційний департамент, Відділ аналітики	Більш реалістичні та досяжні плани, підвищення мотивації персоналу, мінімізація дефіциту/надлишку товарів.	Відсоток виконання планів продажів (%), індекс задоволеності персоналу (%).
2.	Оптимізація цінової політики та управління знижками в умовах війни	Впровадження ціноутворення на основі ІІІ та прогнозних моделей	Розробка та інтеграція системи динамічного ціноутворення, що використовує алгоритми машинного навчання для аналізу еластичності попиту, конкурентних цін (онлайн-моніторинг), внутрішніх витрат, інфляційних прогнозів та коливань валютних курсів.	ІV кв. 2025 - ІІ кв. 2026	Відділ моніторингу цін, Комерційний департамент, ІТ-відділ	Максимізація прибутку та конкурентоспроможності в умовах змінних ринкових умов.	Зростання чистої маржі (%), оптимізація цін порівняно з конкурентами (%), зниження втрат від курсових коливань (%).
		Розробка антикризових акційних стратегій	Створення гнучких акційних програм та бонусних систем, які враховують зниження купівельної спроможності та підвищений попит на соціально важливі товари. Використання аналітики великих даних для персоналізації пропозицій.	Постійно, з щомісячною оцінкою ефективності	Маркетинговий відділ, Відділ продажів, Відділ аналітики	Підтримка лояльності клієнтів, стимулювання продажів, мінімізація втрат прибутку.	Зростання частки повторних покупок (%), ефективність витрат на маркетинг (ROI) (%), зростання середнього чека (%).

Продовження таб. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Посилення інтеграції онлайн- та офлайн-каналів та диверсифікація логістики	Розвиток омніканальної платформи з централізованим керуванням запасами	Впровадження хмарної ERP-системи для уніфікації даних про запаси в реальному часі між усіма фізичними та онлайн-каналами. Розширення функціоналу "Click & Collect" та "Click & Deliver" (з доставкою з найближчого доступного магазину).	II кв. 2025 - IV кв. 2026	IT-відділ, Відділ онлайн-продажів, Комерційний департамент	Безшовний клієнтський досвід, підвищення доступності товарів, збільшення продажів через всі канали.	Зростання частки онлайн-продажів у загальному доході (%), відсоток самовивозу замовлень (%), індекс задоволеності клієнтів (NPS).
		Створення децентралізованої логістичної мережі	Будівництво або оренда модульних міні-складів/хабів у безпечних регіонах для забезпечення безперебійного постачання. Використання дронів для інвентаризації складів та моніторингу логістичних шляхів.	III кв. 2025 - I кв. 2027	Логістичний підрозділ, Відділ розвитку мережі, Відділ безпеки	Зниження логістичних ризиків, підвищення стійкості ланцюгів постачань, прискорення доставки.	Час доставки (дні), кількість інцидентів з логістикою (%), витрати на транспортування (%).
4.	Розширення асортименту ВТМ та послуг, орієнтованих на повосенне відновлення	Активний розвиток ВТМ для потреб відновлення та енергонезалежності	Запуск нових ВТМ або розширення існуючих ліній продуктів, орієнтованих на швидкий ремонт, утеплення, енергоефективність, альтернативні джерела живлення, тимчасове житло.	IV кв. 2025 - II кв. 2026	Відділ закупівель, Комерційний департамент, Відділ розвитку продукту	Максимізація прибутковості за рахунок високого попиту на ці товари, формування іміджу соціально відповідальної компанії.	Частка продажів ВТМ, орієнтованих на відновлення, у загальному доході (%), рентабельність цих ВТМ (%).
		Розширення спектру інженерних та консультативних послуг	Впровадження нових сервісів: енергоаудит, проєктування систем альтернативного опалення, послуги з монтажу та ремонту пошкоджених конструкцій/обладнання, онлайн-консультації з будівництва та ремонту.	Постійно, з акцентом на поточні потреби	Відділ розвитку мережі, Комерційний департамент, Навчальний центр	Збільшення середнього чека, формування довгострокових відносин з клієнтами, позиціонування як експертного центру.	Частка доходу від інженерних послуг (%), зростання середнього чека при використанні послуг (%), індекс задоволеності клієнтів послугами (%).
5.	Впровадження передових технологій в операційну діяльність	Інтеграція ШІ для прогнозування попиту та оптимізації закупівель	Впровадження системи прогнозування попиту на базі ШІ, що аналізує історичні дані, зовнішні фактори (інфляція, міграція, новини), для мінімізації ризиків надлишків та дефіциту товарів.	I кв. 2026 - III кв. 2027	IT-відділ, Відділ закупівель, Відділ аналітики	Підвищення точності прогнозів, оптимізація закупівель, зниження витрат на зберігання.	Точність прогнозування попиту (%), зниження обсягу залежаних товарів (%), зменшення кількості "out-of-stock" позицій (%).
		Автоматизація рутинних процесів у гіпермаркетах та на складах	Впровадження роботизованих систем для інвентаризації, переміщення товарів, сортування. Розвиток чат-ботів з ШІ для обробки стандартних запитів клієнтів та співробітників, звільняючи персонал для більш складних завдань.	Постійно, з пілотними проєктами	Директори гіпермаркетів, Відділ розвитку мережі, IT-відділ	Зниження операційних витрат, підвищення швидкості обслуговування клієнтів, оптимізація використання персоналу.	Час на обробку замовлення (хв), витрати на персонал (%), час обслуговування клієнта (хв).
		Впровадження систем цифрової безпеки та кіберзахисту	Посилення захисту даних клієнтів та корпоративної інформації від кіберзагроз, що є особливо актуальним в умовах війни.	Постійно	Відділ інформаційної безпеки, IT-відділ	Забезпечення конфіденційності та цілісності даних, підвищення довіри клієнтів.	Кількість інцидентів кібербезпеки (%), відповідність міжнародним стандартам захисту даних.

Джерело: власна розробка автора

Розширення асортименту зосереджено на розвитку власних торгових марок (VTM) для потреб відновлення та енергонезалежності, а також на впровадженні нових інженерних та консультаційних послуг. Нарешті, впровадження передових технологій передбачає інтеграцію ІІ для прогнозування попиту, автоматизацію рутинних процесів за допомогою робототехніки та чат-ботів, а також посилення цифрової безпеки та кіберзахисту.

Представлена програма заходів є комплексним планом, спрямованим на трансформацію управління асортиментом ТОВ «Епіцентр К» в умовах сучасної гібридної війни та глобальних технологічних викликів. Основний акцент зроблено на цифровізації та автоматизації ключових процесів, включаючи аналітику, ціноутворення, логістику та взаємодію з клієнтами. Впровадження штучного інтелекту, Big Data та геоінформаційних систем дозволить компанії значно підвищити точність прогнозування попиту, оптимізувати запаси, мінімізувати логістичні ризики та забезпечити гнучке реагування на швидкі зміни ринкового середовища та специфічні регіональні потреби. Розвиток власних торгових марок та розширення спектру інженерних послуг підкреслює орієнтацію на потреби повоєнного відновлення, дозволяючи компанії не лише максимізувати прибутковість, але й зміцнити свою соціальну роль та імідж. Системна реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню операційної ефективності, покращенню фінансових показників, зміцненню клієнтської лояльності та забезпечить компанії стале зростання в умовах високої невизначеності.

### **3.2. Прогнозування ефективності запровадження запропонованих заходів ТОВ «Епіцентр К»**

В умовах динамічних ринкових змін, посиленних зовнішніми викликами, ефективність управління торговельним асортиментом та ціновою політикою

набуває критичного значення для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності великих роздрібних мереж. ТОВ «Епіцентр К», як лідер вітчизняного ринку будівельних матеріалів та товарів для дому, стикається з необхідністю постійної адаптації до коливань споживчого попиту, логістичних обмежень та інфляційних тисків. Незважаючи на успішне подолання кризових явищ, проведений аналіз виявив існуючі проблеми, зокрема у сфері прибутковості та ліквідності, що вимагають системних інноваційних рішень.

Проект «SmartAssortment» спрямований на кардинальне підвищення ефективності управління торговельним асортиментом та ціновою політикою ТОВ «Епіцентр К» шляхом впровадження передових аналітичних інструментів та технологій штучного інтелекту. Основною метою проекту є оптимізація асортиментної матриці, максимізація прибутковості та зниження операційних ризиків в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища, зумовленого військовими діями.

Проект передбачає три ключові взаємопов'язані фази:

- Фаза 1: Інтелектуальний Асортиментний Менеджмент. Ця фаза зосереджена на глибокій трансформації процесів аналізу та сегментації асортименту. Буде впроваджено систему динамічного ABC/XYZ-аналізу з геопросторовою прив'язкою. Це означає, що товари класифікуватимуться не лише за їхнім внеском у дохід/прибуток (ABC) та стабільністю попиту (XYZ), але й з урахуванням регіональних особливостей, безпекової ситуації, міграційних потоків та логістичних обмежень. Це дозволить формувати унікальні, адаптивні асортиментні матриці для кожного гіпермаркету, усуваючи надлишки та дефіцит. Завдяки цьому також буде оптимізовано та зроблено більш реалістичним планування продажів, що покращить мотивацію персоналу.

- Фаза 2: Прогнозування Попиту на базі ШІ та Оптимізація Закупівель. На цьому етапі буде інтегровано передові моделі штучного інтелекту для прогнозування попиту. Система аналізуватиме історичні дані

продажів, зовнішні фактори (інфляція, сезонність, свята, безпекова ситуація, новини), а також інформацію про конкурентів для максимально точного передбачення майбутнього попиту. Результати прогнозів попиту будуть безпосередньо інтегровані в систему управління закупівлями, дозволяючи автоматично формувати оптимальні замовлення постачальникам. Це дозволить мінімізувати ризики надлишків та дефіциту товарів, знизити витрати на зберігання та покращити оборотність запасів.

- Фаза 3: Динамічне Ціноутворення та Управління Знижками. Фінальна фаза проєкту передбачає розробку та інтеграцію системи динамічного ціноутворення, що базується на алгоритмах машинного навчання. Ця система аналізуватиме еластичність попиту, ціни конкурентів у реальному часі (через онлайн-моніторинг), внутрішні витрати, інфляційні прогнози та коливання валютних курсів. Це дозволить автоматично коригувати ціни, максимізуючи прибуток за кожною позицією. Одночасно, буде впроваджено антикризові акційні стратегії з використанням Big Data для персоналізації пропозицій, що дозволить ефективно стимулювати продажі, підтримувати лояльність клієнтів та мінімізувати втрати прибутку в умовах зниженої купівельної спроможності.

Метою проєкту є досягнення значного покращення фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність продажів та рентабельність активів, за рахунок оптимізації асортименту, зниження витрат на управління запасами, підвищення ефективності цінової політики та покращення загального клієнтського досвіду. Проєкт передбачає міжфункціональну співпрацю відділів (комерційний, аналітики, ІТ, маркетингу, закупівель, розвитку продукту), що забезпечить його комплексний характер та успішну реалізацію.

Прогнозований ефект від впровадження проєкту оцінюється на основі синергії всіх трьох вибраних напрямів. Розрахунок здійснено на базі фінансових показників 2024 року, як базового, та припущень щодо очікуваних покращень після повної реалізації проєкту (орієнтовно 2026 рік).

Припущення:

- Інвестиції в проєкт: Орієнтовно 30-40 млн. грн (включаючи розробку/придбання ПЗ, інтеграцію, навчання персоналу). Ця сума буде розподілена протягом 2025-2026 років.
- Зростання частки неліквідних товарів: Зниження на 20% від поточної (наприклад, якщо було 10% неліквідних, стане 8%).
- Збільшення оборотності запасів: Зростання на 15%.
- Зростання чистої маржі: Збільшення на 2 відсоткові пункти (з 3.0% до 5.0%).
- Оптимізація операційних витрат (окрім собівартості) за рахунок зменшення залежаних товарів, покращення логістики (менше переміщень/повернень) на 5%.

Базові показники за 2024 рік:

- Дохід від реалізації продукції: 77 627 463 тис. грн
- Собівартість реалізованої продукції: 54 193 224 тис. грн
- Чистий прибуток: 2 251 836 тис. грн
- Активи: 78 657 827 тис. грн
- Рентабельність продажів (ROS): 3.00%
- Рентабельність активів (ROA): 3.00%

Прогнозні розрахунки на 2026 рік (після повного впровадження проєкту):

1. Прогнозований дохід від реалізації: Завдяки оптимізації асортименту під попит, гнучкому ціноутворенню та загальному відновленню ринку, прогнозуємо зростання доходу на 10% у 2026 році порівняно з 2024 роком.

$$77627463 \text{ тис. грн} \times 1.10 = 85\,390\,210 \text{ тис. грн}$$

2. Прогнозована собівартість реалізованої продукції: Завдяки оптимізації закупівель та зменшенню неліквідних товарів, собівартість як

частка від доходу зменшиться. Припустимо, що співвідношення собівартості до доходу зменшиться з 70% (54193224/77627463) до 68%.

$$85390210 \text{ тис. грн} \times 0.68 = 58\,065\,343 \text{ тис. грн}$$

3. Прогнозований чистий прибуток: Зростання чистої маржі на 2 відсоткові пункти (до 5.0%).

$$85390210 \text{ тис. грн} \times 0.05 = 4\,269\,511 \text{ тис. грн}$$

4. Прогнозовані активи: Завдяки кращій оборотності запасів та оптимізації капіталу в неліквідних товарах, приріст активів буде більш ефективним. Припустимо, що активи зростуть на 3% (менше, ніж раніше, через ефективність).

$$78657827 \text{ тис. грн} \times 1.03 = 81\,017\,562 \text{ тис. грн}$$

5. Прогнозована рентабельність активів (ROA): 81017562 тис. грн  
4269511 тис. грн  $\times 100\% \approx 5.27\%$

6. Прогнозована рентабельність продажів (ROS): 85390210 тис. грн

$$4269511 \text{ тис. грн} \times 100\% = 5.00\%$$

В таблиці 3.2. наведено прогноз ефективності проекту «SmartAssortment» для ТОВ «Епіцентр К».

Реалізація проекту «SmartAssortment: Інтелектуальна Оптимізація Асортименту та Ціноутворення ТОВ «Епіцентр К»» демонструє значний потенціал для покращення фінансово-господарської діяльності компанії. Прогнозні розрахунки свідчать про можливість суттєвого збільшення чистого прибутку – майже на 90% – та значного підвищення показників рентабельності продажів та активів.

**Прогноз ефективності проєкту «SmartAssortment» для  
ТОВ «Епіцентр К»**

Показник	Одиниця виміру	2024 рік (База)	2026 рік (Прогноз)	Зміни (Прогноз - База)	Відносні зміни
Чистий дохід від реалізації	тис. ₴	77 627 463	85 390 210	+7 762 747	+10.00%
Собівартість реалізованої продукції	тис. ₴	54 193 224	58 065 343	+3 872 119	+7.15%
Чистий прибуток	тис. ₴	2 251 836	4 269 511	+2 017 675	+89.60%
Активи (на кінець року)	тис. ₴	78 657 827	81 017 562	+2 359 735	+3.00%
Рентабельність продажів (ROS)	%	3.00%	5.00%	+2.00 п.п.	+66.67%
Рентабельність активів (ROA)	%	3.00%	5.27%	+2.27 п.п.	+75.67%
Оборотність запасів	разів	X (Немає даних)	X + 15% (Прогноз)	-	+15.00%

Джерело: власна розробка автора

Це буде досягнуто за рахунок синергетичного ефекту від інтеграції передових аналітичних інструментів та технологій штучного інтелекту у ключові процеси управління асортиментом, прогнозування попиту та ціноутворення. Оптимізація асортиментної матриці з урахуванням регіональних особливостей та ризиків, точне прогнозування потреб ринку, а також гнучка цінова політика дозволять мінімізувати операційні витрати, підвищити оборотність запасів та максимізувати дохід від кожної реалізованої одиниці товару. Таким чином, проєкт «SmartAssortment» є не лише інвестицією у технологічний розвиток, а й стратегічним кроком до

забезпечення довгострокової фінансової стабільності та конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» в умовах, що постійно змінюються.

У сучасному турбулентному середовищі, де геополітичні фактори та нестабільність можуть суттєво впливати на безперервність операційних процесів, ефективність логістичної системи стає одним з ключових факторів успіху для великих роздрібних мереж. ТОВ «Епіцентр К», як лідер вітчизняного ринку, постійно стикається з викликами, пов'язаними з ризиками для централізованої інфраструктури та необхідністю забезпечення своєчасної доставки товарів по всій країні.

Цей проєкт пропонує інноваційний підхід до підвищення стійкості та гнучкості логістичної мережі компанії. Шляхом децентралізації складських потужностей та впровадження передових технологій, таких як використання дронів для моніторингу, «LogiFlex» прагне не лише мінімізувати операційні ризики та оптимізувати витрати, а й забезпечити безперервну наявність асортименту для споживачів, зміцнюючи лідерські позиції ТОВ «Епіцентр К» на ринку.

Проєкт «LogiFlex» є відповіддю на виклики, що постають перед ТОВ «Епіцентр К» у сфері логістики, особливо в умовах значної нестабільності та ризиків, зумовлених повномасштабним вторгненням. Метою проєкту є підвищення стійкості, гнучкості та ефективності ланцюгів постачань компанії шляхом їх децентралізації та впровадження інноваційних технологій. Це дозволить забезпечити безперервне постачання товарів до всіх торговельних об'єктів, мінімізувати логістичні ризики та оптимізувати операційні витрати.

Ключові компоненти та заходи проєкту:

- Будівництво або оренда модульних міні-складів/хабів у безпечних регіонах: Замість покладання на декілька великих централізованих складів, які можуть бути вразливими до зовнішніх загроз, проєкт передбачає створення мережі менших, модульних логістичних хабів. Ці хаби будуть стратегічно розташовані у відносно безпечних регіонах України, що мінімізує ризики

пошкодження інфраструктури та перебоїв у постачанні. Модульний формат дозволить швидко розгортати та масштабувати складські потужності відповідно до поточних потреб та безпекової ситуації. Це забезпечить гнучкість у перерозподілі товарних потоків та швидке реагування на зміни в логістичних маршрутах.

- Використання дронів для інвентаризації складів та моніторингу логістичних шляхів:

- Автоматизація інвентаризації: Впровадження дронів, оснащених системами сканування штрих-кодів та RFID-міток, дозволить автоматизувати процес інвентаризації на складах. Це значно підвищить точність обліку запасів, скоротить час, необхідний для перевірок, та зменшить людський фактор. Швидка та точна інвентаризація дозволить мати актуальні дані про наявність товару, що критично важливо для ефективного управління асортиментом та прогнозування попиту.

- Моніторинг логістичних шляхів: Дрони також використовуватимуться для моніторингу стану доріг та безпеки логістичних маршрутів, особливо в зонах підвищеного ризику або після подій, що могли вплинути на інфраструктуру. Це дозволить логістичному підрозділу оперативно приймати рішення щодо оптимальних маршрутів доставки, уникаючи потенційно небезпечних ділянок або ділянок з пошкодженими дорогами, тим самим забезпечуючи своєчасне та безпечне постачання товарів.

Метою проєкту є досягнення таких результатів: підвищення стійкості ланцюгів постачань до зовнішніх шоків, скорочення часу доставки товарів, зниження логістичних витрат за рахунок оптимізації маршрутів та автоматизації складських операцій, а також забезпечення безперебійної наявності асортименту у всіх гіпермаркетах мережі.

Прогнозування ефективності проєкту «LogiFlex» базується на його здатності впливати на ключові операційні та фінансові показники ТОВ «Епіцентр К». Для розрахунку використаємо базові показники 2024 року та спрогнозуємо їх зміну після повної реалізації проєкту, орієнтовно у 2027 році.

Припущення для прогнозного розрахунку:

- Інвестиції в проєкт: Орієнтовно 50-70 млн. грн (будівництво/оренда хабів, закупівля дронів, ПЗ, навчання). Це буде розподілено протягом 2025-2027 років.
- Зниження логістичних витрат: За рахунок оптимізації маршрутів, зниження втрат від пошкоджень та автоматизації інвентаризації, прогнозується зниження логістичних витрат на 5-7% від загальних операційних витрат.
- Скорочення часу доставки: Децентралізація та оптимізація маршрутів дозволить скоротити середній час доставки товарів на 15-20%.
- Зменшення кількості інцидентів з логістикою: Прогнозується зменшення на 30-40% завдяки моніторингу та адаптивним маршрутам.
- Зростання доходу від реалізації: Покращення доступності товарів та безперебійне постачання дозволить збільшити дохід, адже зменшиться кількість "упущених" продажів через відсутність товару. Прогноз: зростання доходу на 3% додатково (понад загальне зростання ринку).

Базові показники за 2024 рік:

- Чистий дохід від реалізації: 77 627 463 тис. грн
- Чистий прибуток: 2 251 836 тис. грн
- Операційні витрати (без собівартості, приблизно 27% від доходу):  
 $77\,627\,463 \text{ тис. грн} \times 0.27 \approx 20\,959\,415 \text{ тис. грн}$
- Частка логістичних витрат в операційних витратах (гіпотетично):  
 $20\% \text{ від } 20\,959\,415 \text{ тис. грн} \approx 4\,191\,883 \text{ тис. грн}$

Прогнозні розрахунки на 2027 рік (після повного впровадження проєкту):

1. Прогнозований дохід від реалізації: З урахуванням загального зростання ринку (наприклад, 5% річно) та додаткового ефекту від проєкту (+3%):

$$77\,627\,463 \text{ тис. грн} \times (1 + 0.05 \text{ (загальний ріст)} + 0.03 \text{ (ефект проєкту)}) \approx 83\,837\,660 \text{ тис. грн}$$

2. Прогнозовані логістичні витрати: Зниження на 6% від базових логістичних витрат.

$$4191883 \text{ тис. грн} \times (1 - 0.06) \approx 3\,940\,370 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Економія: } 4191883 - 3940370 = 251513 \text{ тис. грн}$$

3. Прогнозований чистий прибуток: Збільшення чистого прибутку за рахунок зниження логістичних витрат.

$$2251836 \text{ тис. грн (база)} + 251513 \text{ тис. грн (економія)} = 2\,503\,349 \text{ тис. грн}$$

Це зростання на 11.17% порівняно з 2024 роком.

4. Прогнозований час доставки (дні): Скорочення на 15%. (Без базових даних, тому вказується як відсоткове покращення).

5. Прогнозована кількість інцидентів з логістикою: Зменшення на 30%. (Без базових даних, тому вказується як відсоткове покращення).

В таблиці 3.3. наведено прогноз ефективності проекту «LogiFlex» для ТОВ «Епіцентр К»

Таблиця 3.3

### Прогноз ефективності проекту «LogiFlex» для ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Одиниця виміру	2024 рік (База)	2027 рік (Прогноз)	Зміни (Прогноз - База)	Відносні зміни
Чистий дохід від реалізації	тис. ₴	77 627 463	83 837 660	+6 210 197	+8.00%
Базові логістичні витрати (гіпотетично)	тис. ₴	4 191 883	3 940 370	-251 513	-6.00%
Чистий прибуток	тис. ₴	2 251 836	2 503 349	+251 513	+11.17%
Середній час доставки	% від бази	100%	85%	-15%	-15.00%
Кількість логістичних інцидентів	% від бази	100%	70%	-30%	-30.00%
Стійкість ланцюгів постачань	якісна	Середня	Висока	Значне покращення	Н/З

Джерело: власна розробка автора

Реалізація проєкту «LogiFlex: Децентралізована Логістична Мережа» є критично важливою для ТОВ «Епіцентр К» в умовах поточної геополітичної та економічної нестабільності. Проведений прогноз демонструє, що інвестиції у створення децентралізованої логістичної інфраструктури та впровадження інноваційних технологій, таких як дрони для інвентаризації та моніторингу, принесуть значні вигоди. Зокрема, очікується пряме збільшення чистого прибутку за рахунок оптимізації логістичних витрат. Крім того, проєкт суттєво підвищить операційну стійкість компанії, скоротить час доставки товарів, зменшить кількість логістичних інцидентів та забезпечить безперебійну наявність асортименту, що є ключовим для підтримки клієнтської лояльності та конкурентоспроможності. Децентралізація логістики дозволить «Епіцентр К» ефективніше долати виклики, пов'язані з безпековими ризиками та порушеннями інфраструктури, зміцнюючи її позиції як надійного постачальника на українському ринку.

На основі інтегрованого ефекту від реалізації двох ключових проєктів – «SmartAssortment» (інтелектуальна оптимізація асортименту та ціноутворення) та «LogiFlex» (децентралізована логістична мережа) – ми можемо спрогнозувати комплексний вплив на асортиментну політику ТОВ «Епіцентр К» та її результативність. Ці проєкти взаємодоповнюють один одного: «SmartAssortment» оптимізує *що* продавати і *за скільки*, тоді як «LogiFlex» забезпечує *як* це ефективно доставити та *де* зберігати.

Після впровадження цих проєктів асортиментна політика ТОВ «Епіцентр К» зазнає якісних та кількісних змін:

- Динамічна Адаптація Асортименту: Завдяки ABC/XYZ-аналізу з геопросторовою прив'язкою та прогнозуванню попиту на базі ШІ, асортимент буде не просто широкий, а максимально адаптований до локальних потреб кожного гіпермаркету та регіону. Це означає швидке виявлення та виведення неліквідних товарів, оперативне введення нових позицій, що відповідають актуальним трендам (наприклад, товари для відновлення, енергонезалежності), та зменшення "залежалих" запасів.

- Оптимізація Ціноутворення та Знижок: Динамічне ціноутворення на основі ШІ дозволить компанії гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, конкурентні ціни та купівельну спроможність. Це забезпечить максимізацію маржі, уникнення цінових війн там, де це невиправдано, та ефективне управління акційними пропозиціями, що стимулюватимуть попит без значних втрат прибутку.

- Підвищена Доступність Товарів: Децентралізована логістична мережа з модульними міні-складами/хабами та використанням дронів для моніторингу забезпечить безперебійне та швидке постачання товарів навіть у найвіддаленіші та/або потенційно ризикові регіони. Це мінімізує випадки "out-of-stock" (відсутність товару на полиці) і покращить клієнтський досвід, оскільки споживачі завжди знайдуть потрібний товар.

- Розширення ВТМ та Послуг: Асортиментна політика буде активно розширюватися за рахунок власних торгових марок, особливо у категоріях, пов'язаних з повоєнним відновленням та енергоефективністю. Це дозволить компанії отримувати вищу маржу та зміцнювати свій бренд. Одночасно, розвиток інженерних та консультаційних послуг інтегруватиметься в асортимент, перетворюючи "Епіцентр К" на комплексного партнера для будівництва та ремонту.

- Управління Ризиками: Асортиментна політика стане більш стійкою до зовнішніх шоків (логістичних, безпекових, економічних). Здатність швидко переформатовувати асортимент та змінювати логістичні маршрути дозволить компанії ефективно функціонувати навіть у періоди підвищеної невизначеності.

Для прогнозування впливу на діяльність підприємства ми використаємо синергетичний ефект від реалізації обох проєктів. Вихідними даними є показники 2024 року, а прогнозом – очікувані результати після повної реалізації проєктів (орієнтовно 2027 рік).

Припущення для прогнозного розрахунку:

- Зростання доходу від реалізації: Очікується значне зростання завдяки оптимізації асортименту, доступності товарів та гнучкому ціноутворенню. Прогнозуємо загальне зростання на 15% порівняно з 2024 роком.
- Зниження собівартості: Завдяки оптимізації закупівель через ШІ та зменшенню неліквідних товарів, собівартість як частка від доходу зменшиться. Прогнозуємо, що співвідношення собівартості до доходу знизиться до 67% (з 70% у 2024 році).
- Зростання чистої маржі: Комбінований ефект від розумного ціноутворення, зменшення витрат на управління запасами та підвищення ефективності логістики дозволить збільшити чисту маржу на 2.5 відсоткових пункти (з 3.0% до 5.5%).
- Зростання активів: Незважаючи на інвестиції, ефективніше використання оборотного капіталу (зменшення неліквідних запасів) дозволить підтримувати помірний ріст активів на рівні 5%.

Прогноз впливу удосконалення управління асортиментною політикою на результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» наведено в таблиці 3.4

Прогнозування впливу оновленої асортиментної політики, сформованої під впливом проєктів «SmartAssortment» та «LogiFlex», демонструє її потенціал до кардинального перетворення фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К». Інтеграція передових аналітичних інструментів та технологій штучного інтелекту, а також розбудова гнучкої децентралізованої логістичної інфраструктури, дозволить компанії досягти безпрецедентного рівня ефективності.

Очікується, що найзначніші позитивні зміни відбудуться у показниках прибутковості: чистий прибуток може зрости більш ніж на 118%, а рентабельність продажів та активів збільшиться приблизно на 83% та 98% відповідно.

**Прогноз впливу удосконалення управління асортиментною  
політикою ТОВ «Епіцентр К»**

Показник	Одиниця виміру	2024 рік (База)	2027 рік (Прогноз)	Зміни (Прогноз - База)	Відносні зміни
Чистий дохід від реалізації	тис. ₴	77627463	89271582	+11644119	+15.00%
Собівартість реалізованої продукції	тис. ₴	54193224	59812950	+5619726	+10.37%
Чистий прибуток	тис. ₴	2251836	4910000	+2658164	+118.04%
Активи (на кінець року)	тис. ₴	78657827	82590718	+3932891	+5.00%
Рентабельність продажів (ROS)	%	3.00%	5.50%	+2.50 п.п.	+83.33%
Рентабельність активів (ROA)	%	3.00%	5.94%	+2.94 п.п.	+98.00%
Оборотність запасів	разів	X (Немає даних)	X + 20% (Прогноз)	-	+20.00%
Частка неліквідних товарів	%	Y (Немає даних)	Y - 25% (Прогноз)	-	-25.00%
Середній час доставки	% від бази	100%	80%	-20%	-20.00%
Кількість логістичних інцидентів	% від бази	100%	60%	-40%	-40.00%

Джерело: власна розробка автора

Це свідчить про те, що нова асортиментна політика буде не просто оптимізована, а стане потужним драйвером зростання вартості компанії. Крім суто фінансових показників, прогнозується суттєве підвищення операційної стійкості, скорочення часу доставки та зменшення логістичних ризиків, що зміцнить конкурентні позиції «Епіцентр К» та її репутацію як надійного партнера та постачальника в умовах, що постійно змінюються. Запропоновані зміни дозволять підприємству не лише адаптуватися до поточних викликів, але й активно сприяти відновленню економіки України, зайнявши лідируючі позиції у майбутньому.

### Висновки до розділу 3

Даний розділ присвячений обґрунтуванню та детальному прогнозуванню ефективності впровадження інноваційних підходів до управління торговельним асортиментом ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням специфіки сучасного ринкового середовища та викликів, зумовлених військовим станом. Було підкреслено ключову роль асортиментної політики як фундаменту маркетингових рішень, що забезпечує не лише оптимізацію товарної пропозиції, а й стабільні взаємини з партнерами та споживачами. Удосконалення асортименту, що базується на впровадженні інновацій, підвищенні конкурентоспроможності, оптимізації структури, створенні впізнаваної торгової марки та ефективному управлінні життєвим циклом товару, визнається неперервним процесом, зумовленим як потребами цільової аудиторії, так і технологічними можливостями підприємства. Запропоновані стратегічні напрями удосконалення, деталізовані у Таблиці 3.1, охоплюють поглиблений аналіз асортименту з урахуванням регіональних ризиків, оптимізацію цінової політики, посилення інтеграції онлайн- та офлайн-каналів, диверсифікацію логістики, розширення асортименту ВТМ та послуг, орієнтованих на повоєнне відновлення, а також впровадження передових технологій в операційну діяльність.

Комплексний аналіз та прогнозування ефективності двох ключових ініціатив – проєкту «SmartAssortment: Інтелектуальна Оптимізація Асортименту та Ціноутворення» та проєкту «LogiFlex: Децентралізована Логістична Мережа» – демонструють їхній значний синергетичний потенціал. Завдяки впровадженню передових аналітичних інструментів, штучного інтелекту, Big Data та геоінформаційних систем, компанія зможе суттєво підвищити точність прогнозування попиту, оптимізувати запаси, мінімізувати логістичні ризики та забезпечити гнучке реагування на швидкі зміни ринкового середовища. Це дозволить не лише значно збільшити чистий прибуток та показники рентабельності продажів і активів, а й підвищити

оборотність запасів та скоротити частку неліквідних товарів. Одночасно, створення децентралізованої логістичної мережі за підтримки інноваційних рішень, таких як використання дронів для інвентаризації та моніторингу маршрутів, забезпечить безперебійне постачання товарів, мінімізуючи логістичні інциденти та час доставки, що є критично важливим в умовах високої невизначеності. Таким чином, реалізація запропонованих напрямів удосконалення управління асортиментом є не просто реакцією на поточні виклики, а стратегічною інвестицією у майбутнє ТОВ «Епіцентр К», що забезпечить її стійке зростання, зміцнення конкурентних позицій та лідерство на ринку в умовах економічного відновлення.

## ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі було досягнуто поставленої мети: комплексно досліджено теоретико-методичні засади управління торговельним асортиментом та проведено аналіз його ефективності на прикладі ТОВ «Епіцентр К». Це стало ключовою передумовою для обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства у сучасному, динамічному бізнес-середовищі.

Теоретичний фундамент дослідження підтвердив, що торговельний асортимент — це не просто перелік товарів, а фундаментальна економічна категорія, яка відображає здатність підприємства до адаптації в умовах постійних змін ринку. Він є своєрідним "мостом" між виробничими можливостями та потребами споживачів. Було детально проаналізовано кількісні та якісні характеристики асортименту, а також виокремлено п'ять ключових функцій: маркетингову, економічну, організаційну, стратегічну та соціальну. Доведено, що ці функції є взаємопов'язаними та синергетично впливають на досягнення кінцевих економічних показників підприємства. Аналіз принципів формування асортиментної політики підкреслив її комплексний характер, вимагаючи інтеграції фінансових, стратегічних та маркетингових підходів. Зокрема, обґрунтовано важливість пошуку оптимального балансу між стратегіями стандартизації та диференціації товарів. Виявлені проблеми у формуванні асортиментної політики українських підприємств, зокрема недостатньо системний підхід, стали підґрунтям для розробки концепції нового системного підходу до управління асортиментним портфелем, що передбачає посилення взаємодії всіх підрозділів компанії та узгодженість їхніх дій зі стратегічними цілями.

Практичний аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» виявив його позицію як провідного гравця на українському ринку роздрібної торгівлі, що характеризується значними масштабами діяльності, розгалуженою мережею та омніканальним підходом. Фінансово-господарська діяльність підприємства

за період 2021-2024 років продемонструвала його стійкість та адаптивність до складних економічних умов, включаючи повномасштабне вторгнення, що відображено у стабільному зростанні доходу та позитивній динаміці активів. Однак, детальний аналіз фінансових коефіцієнтів виявив низку суттєвих проблем, таких як послідовне зниження показників рентабельності, низький та спадний коефіцієнт поточної ліквідності, а також зростання фінансової залежності від позикових коштів. Встановлено, що проблеми у формуванні асортиментної політики обумовлені як внутрішніми недоліками (наприклад, неоптимальне планування продажів), так і значним впливом зовнішнього середовища (зміни у структурі споживчого попиту, логістичні виклики, інфляція, девальвація гривні, демографічні зміни та зниження купівельної спроможності населення).

На основі отриманих результатів було обґрунтовано та детально спрогнозовано ефективність впровадження інноваційних підходів до управління торговельним асортиментом. Підкреслено ключову роль асортиментної політики як фундаменту маркетингових рішень. Запропоновані стратегічні напрями удосконалення охоплюють поглиблений аналіз асортименту з урахуванням регіональних ризиків, оптимізацію цінової політики, посилення інтеграції онлайн- та офлайн-каналів, диверсифікацію логістики, розширення асортименту власних торгових марок та послуг, орієнтованих на повоєнне відновлення, а також впровадження передових технологій в операційну діяльність. Комплексний аналіз проєктів «SmartAssortment: Інтелектуальна Оптимізація Асортименту та Ціноутворення» та «LogiFlex: Децентралізована Логістична Мережа» продемонстрував їхній значний синергетичний потенціал. Завдяки впровадженню передових аналітичних інструментів, штучного інтелекту, Big Data та геоінформаційних систем, компанія зможе суттєво підвищити точність прогнозування попиту, оптимізувати запаси, мінімізувати логістичні ризики та забезпечити гнучке реагування на швидкі зміни ринкового середовища. Це дозволить не лише значно збільшити чистий прибуток та показники

рентабельності продажів і активів, а й підвищити оборотність запасів та скоротити частку неліквідних товарів. Одночасно, створення децентралізованої логістичної мережі за підтримки інноваційних рішень, таких як використання дронів для інвентаризації та моніторингу маршрутів, забезпечить безперебійне постачання товарів, мінімізуючи логістичні інциденти та час доставки, що є критично важливим в умовах високої невизначеності.

Таким чином, бакалаврська робота підтверджує, що ефективне управління асортиментом є не просто набором тактичних кроків, а комплексною стратегією, яка інтегрує всі аспекти діяльності підприємства. Незважаючи на очевидну стійкість та здатність адаптуватися до кризових умов, ТОВ «Епіцентр К» стикається з критичними викликами, що проявляються у зниженні прибутковості та проблемах з ліквідністю. Реалізація запропонованих інноваційних напрямів удосконалення управління асортиментом є стратегічною інвестицією у майбутнє ТОВ «Епіцентр К», що забезпечить його стійке зростання, зміцнення конкурентних позицій та лідерство на ринку в умовах економічного відновлення України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєв А.В. Асортиментна політика підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 551–556.
2. Бондар О.В., Іванов Д.В. Вплив споживчих трендів на формування товарного асортименту. *Підприємництво, господарство і право*. 2023. № 4. С. 118–123.
3. Браницька І.І. Формування асортиментної політики підприємства в умовах ринкової економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 5. С. 112–118.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2007.
5. Гейлер Г.В. Управління торговельним асортиментом: теоретичні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 187–192.
6. Герасименко В.Г., Герасименко Д.В. Маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011.
7. Дамінов П.А. Сучасні підходи до формування асортименту товарів у роздрібній торгівлі. *Підприємництво та торгівля*. 2021. № 1. С. 78–84.
8. Демченко О.В., Ковальчук Н.М. Значення асортиментної політики для конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 4. С. 185–190.
9. Довгань О.В., Зінченко С.М. Сучасні тенденції формування асортиментної політики торговельного підприємства. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 104–109.
10. Дробиз В.В. Ефективне управління асортиментом як фактор підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2020. № 1. С. 45–50.
11. Жукевич О.Я. Формування товарної політики підприємства: навчальний посібник. Київ: Київський національний торговельно-

економічний університет, 2018.

12. Захарченко В.І., Мельник Р.О. Стратегічне управління асортиментом в умовах глобальних викликів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Економічні науки.* 2023. № 1. С. 200–205.

13. Іващенко А.М., Скляренко О.В. Ефективність управління товарним асортиментом у роздрібній торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2023. № 2. С. 85–90.

14. Каленський М. М., Бараник Л. П. Теоретичні основи формування асортименту та товарної політики підприємства. *Молодий вчений.* 2023. № 3(115). С. 25–28.

15. Клименко С.П., Нестеренко Л.А. Управління асортиментом в умовах цифровізації та e-commerce. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2023. № 2. С. 90–95.

16. Коваленко В.В., Петренко Л.М. Оптимізація асортименту товарів в умовах змін споживчих вподобань. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія: Економіка.* 2023. № 1. С. 95–100.

17. Коваленко О.В. Стратегії стандартизації та диференціації в управлінні асортиментом. *Економічний вісник Донбасу.* 2023. № 3. С. 160–165.

18. Ковальчук К.Г., Шерман А.І., Мовчан Л.М. Оцінка впливу війни на соціально-економічні процеси в Україні. *Економічний простір.* 2023. № 189. С. 332–337.

19. Комаха А.А. Оптимізація товарного асортименту підприємства: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2019. № 3. С. 134–140.

20. Кононенко А.В., Гурова Д.О. Управління асортиментом торговельного підприємства: сучасні підходи. *Економіка та фінанси.* 2023. № 3. С. 112–117.

21. Кравченко О.М., Лисенко І.В. Вплив логістичних викликів на формування асортиментної політики підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки.* 2023. № 1. С. 110–115.
22. Кузенко Т.Б. Асортиментна політика в умовах динамічного ринку: виклики та перспективи для українських підприємств. *Економіка та держава.* 2022. № 2. С. 70–75.
23. Литвиненко А.В., Павленко С.Р. Методи оцінки ефективності управління асортиментом на підприємствах роздрібної торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка.* 2023. № 1. С. 140–145.
24. Лук'янець Т.І., Ніколаєва А.Л. Вплив цифрових технологій на формування асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління.* 2023. № 1. С. 202–207.
25. Марченко В.Л. Асортиментна політика підприємства: теоретичні аспекти та практична реалізація. *Економіка та суспільство.* 2023. № 53. С. 817–822.
26. Міщенко С.В., Петров А.Г. Впровадження Big Data та штучного інтелекту в управління асортиментом. *Економіка та управління підприємствами.* 2023. № 6. С. 140–145.
27. Музикант В.А. Управління асортиментом у роздрібній торгівлі: стратегічні аспекти. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2021. № 4. С. 88–94.
28. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітичні матеріали щодо регіонального розвитку. URL: <https://niss.gov.ua/>
29. Остапенко Р.І., Сидоренко Л.Л. Оптимізація логістичних процесів у контексті управління асортиментом. *Вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Серія: Економічні науки.* 2023. № 2. С. 95–100.
30. Офіційні дані ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2024 роки URL:

<https://epicentrk.ua/>

31. Пономаренко В.С., Попова О.М. Асортиментна політика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка розвитку*. 2023. № 1. С. 58–63.
32. Попович Л.М., Савчук В.О. Сучасні підходи до аналізу асортименту та його оптимізації. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1. С. 70–75.
33. Рижиков С.П., Мироненко О.С. Впровадження інноваційних технологій в управління торговельним асортиментом. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. № 60. С. 125–130.
34. Савченко К. В., Лазарчук А. В. Теоретичні аспекти формування асортиментної політики на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 74. С. 78–82.
35. Снегірьова В.В. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015.
36. Суркіс А.С. Аналіз ефективності управління асортиментом на підприємствах роздрібною торгівлі. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 2. С. 99–104.
37. Тарасенко Н.В., Бондаренко А.В. Забезпечення ефективності асортиментної політики підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2023. № 2. С. 170–175.
38. Федоренко В.В., Коваль А.В. Сучасні виклики та перспективи розвитку асортиментної політики. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 3. С. 110–115.
39. Хаустова В.Є., Лазарєва М.І. Формування асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 5. С. 105–110.
40. Цимбалюк А.М., Смірнова В.І. Роль власних торгових марок у формуванні асортименту роздрібних мереж. *Науковий вісник Ужгородського*

*торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2023. № 2. С. 80–85.*

41. Череп А.В., Ковальчук Н.М. Інноваційні підходи до управління асортиментом на підприємствах торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 4. С. 215–220.*

42. Чугунова Н.А., Рябченко О.С. Управління асортиментом у системі омніканальної торгівлі. *Маркетинг в Україні. 2023. № 5. С. 45–50.*

43. Швець В.В., Савченко О.А. Аналіз сучасних тенденцій у формуванні асортименту продовольчих товарів. *Проблеми економіки. 2023. № 2. С. 130–135.*

44. Шевченко С.В., Мельник О.В. Асортиментна політика як фактор забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економічний вісник Запорізького національного університету. 2023. № 1. С. 180–185.*

45. Широков О.Є. Концептуальні засади формування та управління товарним асортиментом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 3. С. 156–162.*

46. Шмигальова О.С., Ткаченко І.М. Асортиментна політика як ключовий елемент маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ імені Вадима Гетьмана. 2023. № 1. С. 70–75.*

47. Щербань О.В., Кузьменко І.В. Управління асортиментом торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Глобальні та національні проблеми економіки. 2023. № 52. С. 48–53.*

48. Янченко О.М., Грицаєнко В.В. Вплив демографічних змін та купівельної спроможності на асортиментну політику. *Економічний вісник Донбасу. 2023. № 4. С. 180–185.*

49. Яцков Д.С. Методичні підходи до оцінки ефективності асортиментної політики торговельного підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2019. № 1. С. 210–216.*

50. Burnett, J. J. *Core concepts of marketing*. Pearson Prentice Hall, 2008.

51. Bocoerel, F. *Retail Marketing and Merchandising*. Routledge, 2015.

52. Dickson, P. R. *Marketing Management*. Dryden Press, 2009.
53. Dichtl, E. *Marketing Basics*. Gabler Verlag, 2007.
54. Grem, J. P. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Pearson, 2014.
55. Hershgen, H. *Marketing Management*. Springer, 2011.
56. Jobber, D. *Principles and Practice of Marketing*. McGraw-Hill Education, 2010.
57. Kotler, P., & Armstrong, G. *Principles of Marketing*. Pearson, 2012.
58. Moriarty, S. *Advertising and Integrated Brand Promotion*. Pearson, 2016.

### ЗГОДА здобувача вищої освіти

Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії Університету

Я, Коротких Данило Володимирович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу.

Засвідчую, що кваліфікаційна бакалаврська робота

**Управління торговельним асортиментом на підприємствах роздрібної торгівлі**

виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомлений.

17.06.2025



Д.В. Коротких