

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра Маркетингу

(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи ступеня магістра
(бакалавра, магістра)

студента Золотухіної Юлії Андріївни

(П І Б)

академічної групи 075М-22з-1

(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

(офіційна назва)

на тему «Управління асортиментною політикою підприємства»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Красовська О.Ю.			
розділів:				
1. Теоретичний	Красовська О.Ю			
2. Дослідницький	Красовська О.Ю			
3. Проектний	Красовська О.Ю			
Рецензент				
Нормоконтролер	Магеррамова І.А.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«01» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу

ступеня магістра

(бакалавра, магістра)

студенту Золотухиній Ю.А. академічної групи 075М-22з-1

(прізвище та ініціали)

(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

(офіційна назва)

на тему «Управління асортиментною політикою підприємства»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теорітичні аспекти вивчення управління асортиментною політикою підприємства	01.09.2023 р – 24.09.2023 р.
Дослідницький	Аналіз процесу формування та управління асортиментною політикою на підприємстві ТОВ СП «Товариство технічного нагляду ДІЄКС»	25.09.2023 р – 05.11.2023 р.
Проектний	Шляхи вдосконалення управління асортиментною політикою підприємства ТОВ СП «Товариство технічного нагляду ДІЄКС»	06.11.2023 р – 03.12.2023 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра	Оформлення роботи згідно вимог	04.12.2023 р – 10.12.2023 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Красовська О.Ю.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 01.09.2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії

08.12.2023 р.

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Золотухіна Ю.А.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 99 с., 6 рис., 24 табл., 52 джерела.

В кваліфікаційній роботі визначено сутність асортиментної політики, проаналізовано особливості управління асортиментною політикою підприємства, досліджено формування та управління асортиментною політикою на прикладі підприємства ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-НІМЕЦЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» (скорочено – ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»).

Обґрунтовано напрямки оптимізації управління асортиментною політикою підприємства, розроблено заходи із просування послуг підприємства та оцінено їх ефективність.

Метою роботи є комплексний аналіз обґрунтування управлінських рішень щодо асортиментної політики підприємства.

Об'єктом роботи є процес управління асортиментною політикою підприємства ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС».

Предметом роботи є обґрунтування управлінських рішень щодо асортиментної політики, яка передбачає оцінку різноманітних альтернатив та їх потенційних результатів на основі чітких та вимірюваних критеріїв, які відповідають стратегічним цілям компанії.

У роботі використано комплексний підхід, який передбачає вивчення теоретичних аспектів управління асортиментом та практичні дослідження на прикладі конкретного підприємства. Проведений аналіз показав, що ефективне управління асортиментною політикою вимагає постійного моніторингу ринкових тенденцій, адаптації до змін у споживчому попиті та вдосконалення стратегій маркетингу.

В роботі висвітлено ключові аспекти управління асортиментом, такі як класифікація та категоризація продукції, аналіз рентабельності та стратегії видалення неефективних товарів. Зокрема, досліджено вплив технологій на удосконалення процесів управління асортиментом та підвищення його конкурентоспроможності.

В рамках практичного аспекту роботи вивчено асортиментне управління ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС». Запропоновано ряд заходів щодо оптимізації асортименту, враховуючи вимоги ринку та споживчі переваги.

Отримані результати дослідження дозволяють зробити висновок про необхідність системного та гнучкого управління асортиментною політикою для досягнення стратегічних цілей підприємства. Розроблені рекомендації можуть слугувати підґрунтям для вдосконалення практики управління асортиментом на рівні підприємства та галузі в цілому.

У роботі використано такі методи досліджень: статистичний метод, анкетування, якісний метод, глибинне інтерв'ю, метод експертних оцінок, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: АСОРТИМЕНТ, ТОВАРНА ПОЛІТИКА, ПОСЛУГА, АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

SUMMARY

Explanatory note: 99 p., 6 figures, 24 tables, 52 sources.

The qualification work defines the essence of the assortment policy, analyzes the features of managing the assortment policy of the enterprise, studies the formation and management of the assortment policy on the example of the enterprise LLC JV "TECHNICAL SUPERVISION SOCIETY DIEKS". The directions for optimizing the management of the assortment policy of an enterprise are substantiated, measures to promote the services of the enterprise are developed and their effectiveness is evaluated.

The purpose of the work is a comprehensive analysis of the justification of management decisions on the assortment policy of the enterprise.

The object of work is the process of managing the assortment policy of the enterprise LLC JV "TECHNICAL SUPERVISION SOCIETY DIEKS".

The subject of the work is the substantiation of management decisions on the assortment policy, which involves the evaluation of various alternatives and their potential results based on clear and measurable criteria that meet the strategic goals of the company.

The paper uses an integrated approach that involves studying the theoretical aspects of assortment management and practical research on the example of a particular enterprise. The analysis has shown that effective assortment policy management requires constant monitoring of market trends, adaptation to changes in consumer demand and improvement of marketing strategies.

The paper highlights key aspects of assortment management, such as product classification and categorization, profitability analysis, and strategies for removing inefficient products. In particular, the impact of technology on improving assortment management processes and increasing its competitiveness is investigated.

As part of the practical aspect of the work, the assortment management of the LLC JV "Technical Supervision Society DIEKS" was studied. A number of

measures are proposed to optimize the assortment, taking into account market requirements and consumer preferences.

The results of the study allow us to conclude that there is a need for systematic and flexible management of assortment policy to achieve the strategic goals of the enterprise. The developed recommendations can serve as a basis for improving the practice of assortment management at the enterprise level and in the industry as a whole.

The following research methods were used in the study: statistical method, questionnaire, qualitative method, in-depth interview, method of expert estimates, ABC-analysis, XYZ-analysis, PEST-analysis, SWOT-analysis.

KEYWORDS: ASSORTMENT, PRODUCT POLICY, SERVICE, ASSORTMENT POLICY, MANAGEMENT DECISIONS.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Скорочення	11
1 Теоретичні аспекти вивчення управління асортиментною політикою підприємства.....	12
1.1 Визначення та призначення асортиментної політики.....	12
1.2 Основні принципи формування асортименту товарів/послуг.....	18
1.3 Обґрунтування управлінських рішень щодо асортиментної політики ..	22
1.4 Методи управління товарним асортиментом підприємства.....	28
Висновки за розділом 1	38
2 Аналіз процесу формування та управління асортиментною політикою на підприємстві ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»	40
2.1 Загальна характеристика підприємства	40
2.2 Аналіз маркетингового середовища підприємства	50
2.3 Оцінка асортиментної політики підприємства та особливостей управління нею.....	58
Висновки до розділу 2	70
3 Шляхи вдосконалення управління асортиментною політикою підприємства ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС».....	72
3.1 Заходи з оптимізації асортименту підприємства.....	72
3.2 Основні напрямки покращення управління асортиментною політикою підприємства.....	76
3.3 Обґрунтування економічної ефективності впровадження запропонованих заходів.....	83
Висновки до розділу 3	88
Висновки	89
Список використаних джерел	94

ВСТУП

Сучасний бізнес, знаходячись під впливом стрімких змін у соціально-економічному середовищі, стикається з необхідністю постійного адаптування та вдосконалення своєї стратегії для досягнення конкурентних переваг та стійкості на ринку. Одним із ключових елементів, що визначає успішність підприємства, є ефективне управління асортиментною політикою.

У контексті глобалізації та швидких змін споживчих уподобань, управління асортиментом стає надзвичайно важливою складовою стратегічного управління підприємством. Асортиментна політика визначає стратегічні вибори підприємства щодо розміщення продуктів чи послуг на ринку, враховуючи конкретні особливості та очікування цільової аудиторії.

Сучасне бізнес-середовище відзначається надзвичайною конкурентною боротьбою і швидкими змінами на ринках. Підприємства, незалежно від їхнього розміру та галузі діяльності, постійно шукають способи підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності. Однією з ключових складових успіху в цьому контексті є управління асортиментною політикою підприємства.

Асортиментна політика є найважливішою складовою маркетингової стратегії компанії, яка впливає на її ринкову позицію та фінансові показники. Він передбачає прийняття рішень щодо вибору, якості, дизайну, упаковки, ціни та інших особливостей продуктів або послуг, які компанія пропонує своїм клієнтам. Правильна асортиментна політика може призвести до задоволеності споживачів, високих продажів і прибутків, тоді як погана асортиментна політика може призвести до незадоволеності споживачів, низьких продажів і збитків. Тому обґрунтування управлінських рішень щодо асортиментної політики підприємства є актуальним завданням, яке потребує ретельної оцінки різноманітних альтернатив та їх потенційних результатів.

Актуальність дослідження полягає в тому, що в динамічному та висококонкурентному бізнес-середовищі, в якому сьогодні працюють

компанії, щоб досягти успіху, компанії повинні відрізнитися від своїх конкурентів, створити базу лояльних клієнтів і збільшити свою частку ринку. Асортиментна політика відіграє вирішальну роль у досягненні цих цілей, оскільки вона визначає асортимент продукції чи послуг, які компанія пропонує своїм клієнтам. Правильна асортиментна політика може допомогти компанії залучити та утримати клієнтів, збільшити продажі та прибутковість, отримати конкурентну перевагу. З іншого боку, погана асортиментна політика може призвести до невдоволення споживачів, низьких продажів і збитків, що може загрожувати виживанню компанії в довгостроковій перспективі.

Асортиментна політика є важливою складовою маркетингової стратегії підприємства і визначає, які товари та послуги будуть надаватися споживачам. Вона здатна впливати на багато аспектів бізнесу, включаючи ринкову позицію, прибутковість, імідж та споживчі відносини. Ефективне управління асортиментною політикою допомагає підприємствам адаптуватися до змін на ринку, задовольняти потреби споживачів і досягати своїх стратегічних цілей

Метою роботи є комплексний аналіз обґрунтування управлінських рішень щодо асортиментної політики підприємства.

Поставлена мета досягається **вирішенням наступних завдань**:

- визначити сутність та призначення асортиментної політики;
- дослідити основні принципи формування асортименту товарів;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо асортиментної політики;
- дослідити методи управління товарним асортиментом підприємства;
- оцінити асортиментну політику підприємства та особливості управління нею на підприємстві ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»;
- запропонувати заходи з оптимізації асортименту підприємства;

- обґрунтувати основні напрямки покращення управління асортиментною політикою підприємства;
- розрахувати економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом роботи є процес управління асортиментною політикою підприємства ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС».

Предметом роботи є обґрунтування управлінських рішень щодо асортиментної політики, яка передбачає оцінку різноманітних альтернатив та їх потенційних результатів на основі чітких та вимірюваних критеріїв, які відповідають стратегічним цілям компанії.

Під час написання роботи використовувались наступні **методи**: аналіз і синтез теоретичного матеріалу, пошуковий, класифікації, порівняння. У роботі використано такі методи досліджень: статистичний метод, анкетування, якісний метод, глибинне інтерв'ю, метод експертних оцінок, АВС-аналіз, XYZ-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

Теоретичне та практичне значення дослідження. Робота включає в себе аналіз теоретичних аспектів управління асортиментом, а також практичний взгляд на впровадження стратегій асортиментної політики на рівні конкретного підприємства. Результати дослідження можуть виявити практичне застосування для підприємств, що прагнуть оптимізувати свій асортимент та підвищити ефективність стратегічного управління. В рамках практичного аспекту роботи вивчено асортиментне управління ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС». Запропоновано ряд заходів щодо оптимізації асортименту, враховуючи вимоги ринку та споживчі переваги.

Отримані результати дослідження дозволяють зробити висновок про необхідність системного та гнучкого управління асортиментною політикою для досягнення стратегічних цілей підприємства. Розроблені рекомендації

можуть слугувати підґрунтям для вдосконалення практики управління асортиментом на рівні підприємства та галузі в цілому.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, скорочень, списку використаних джерел.

СКОРОЧЕННЯ

КТЗ – колісно-транспортні засоби;

ЗВТ – засоби вимірювальної техніки;

НК – неруйнівний контроль;

ЗМІ – засоби масової інформації

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення та призначення асортиментної політики

Асортиментна політика підприємства – визначення асортименту товарів/послуг та розробка напрямів оптимізації товарної номенклатури найкращою для успішної роботи на ринку та забезпечує ефективність діяльності підприємства [5, с. 94].

Асортиментна політика відноситься до вибору продуктів і послуг, які компанія пропонує своїм клієнтам. Вона включає в себе асортимент товарів/послуг, їх якість, дизайн і упаковка продукту, ціни та інші характеристики, які роблять їх привабливими для цільових клієнтів. Асортиментна політика є важливою складовою маркетингової стратегії компанії, яка впливає на її ринкову позицію та фінансові результати. Це допомагає компанії виділитися серед конкурентів, створити базу лояльних клієнтів і збільшити свою частку ринку. Правильна асортиментна політика може призвести до задоволеності споживачів, високих продажів і прибутків, тоді як погана асортиментна політика може призвести до незадоволеності споживачів, низьких продажів і збитків. Рішення щодо асортиментної політики вимагають ретельної оцінки різних альтернатив та їх потенційних результатів, на основі чітких і вимірюваних критеріїв, які відповідають стратегічним цілям компанії. Керівництву необхідно враховувати потреби та переваги клієнтів, конкуренцію, ринкові тенденції, а також сильні та слабкі сторони компанії, щоб приймати обґрунтовані рішення [1].

Сутність асортиментної політики полягає у визначенні асортименту товарів чи послуг, які підприємство пропонує своїм покупцям. Він включає рішення щодо вибору, якості, ціни та інших особливостей продуктів або послуг, які роблять їх привабливими для цільових споживачів. Асортиментна політика є найважливішим елементом маркетингової стратегії компанії, оскільки вона допомагає компанії виділитися серед конкурентів, створити

базу лояльних клієнтів і збільшити свою частку ринку. Для прийняття зважених рішень щодо асортиментної політики, керівництво має оцінити різні альтернативи на основі чітких і вимірюваних критеріїв, які відповідають стратегічним цілям компанії. Оцінка повинна враховувати потреби та переваги клієнтів, конкуренцію, ринкові тенденції, а також сильні та слабкі сторони компанії. Рішення щодо асортиментної політики вимагають системного та прозорого підходу, щоб максимізувати потенційні переваги та мінімізувати потенційні ризики та невизначеності [2].

Призначення асортиментної політики включає в себе ряд кроків, спрямованих на визначення асортименту товарів або послуг, які компанія пропонує своїм клієнтам.

Дослідження клієнтів: компанії необхідно провести дослідження, щоб зрозуміти потреби та переваги клієнтів, купівельну поведінку та ставлення до різних продуктів або послуг [9]. Це дослідження можна проводити за допомогою опитувань, фокус-груп або аналізу даних і може надати цінну інформацію про попит клієнтів.

Аналіз конкурентів: компанії необхідно проаналізувати товарні пропозиції своїх конкурентів, стратегії ціноутворення, маркетингову тактику та інші важливі фактори, які можуть вплинути на асортиментну політику [9]. Цей аналіз може допомогти компанії визначити прогалини на ринку та потенційні можливості виділитися серед своїх конкурентів.

Внутрішній аналіз: компанії необхідно оцінити свої внутрішні можливості, включаючи виробничі витрати, технології, канали розподілу та інші важливі фактори, які можуть вплинути на асортиментну політику [9]. Цей аналіз може допомогти компанії визначити свої сильні та слабкі сторони та прийняти обґрунтовані рішення щодо пропозицій продукту.

Вибір продукту: ґрунтуючись на дослідженні клієнтів і аналізі конкурентів, компанія повинна вибрати продукти або послуги, які вона буде

пропонувати своїм клієнтам [9]. Вибір повинен ґрунтуватися на потребах і перевагах клієнтів, конкуренції, сильних і слабких сторонах компанії.

Дизайн і упаковка продукту: компанії необхідно розробити та упакувати продукти або послуги, щоб зробити їх привабливими для цільових клієнтів[9]. Дизайн і упаковка повинні відображати переваги клієнтів і стратегію брендингу компанії.

Стратегія ціноутворення: компанії необхідно розробити стратегію ціноутворення, яка б узгоджувалася з пропозицією продукту, цільовими клієнтами та конкуренцією [9]. Стратегія ціноутворення повинна враховувати витрати виробництва, норми прибутку та готовність клієнтів платити.

Впровадження та оцінка: компанії необхідно запровадити асортиментну політику та оцінити її ефективність у досягненні бажаних результатів[9]. Оцінка повинна враховувати продажі, задоволеність клієнтів, прибутковість та інші відповідні фактори, які можуть дати розуміння успіху асортиментної політики.

Мета підприємства в галузі асортиментної політики – формування реального та прогнозованого асортименту, максимально наближеного до раціонального, для задоволення різноманітних потреб та отримання запланованого прибутку.

Для цього мають бути вирішені такі завдання [6]:

- встановлені реальні та передбачувані (поточні та перспективні) потреби у певних товарах/послугах, вивчений попит, вимоги до упаковки, методів продажу, сервісу:

- виявлено джерела товарних ресурсів, необхідних формування раціонального асортименту;

- оцінено матеріальні можливості підприємства для випуску (або реалізації) окремої продукції (товарів)/послуг;

- вивчено можливості виробництва нових або вдосконалених товарів, включаючи питання цін, собівартості та рентабельності;
- оцінено конкурентів, що діють у обраному напрямку, та визначено ринкову частку на займаному сегменті ринку;
- розраховані основні показники асортименту та дано аналіз його раціональності;
- визначено оптимальне співвідношення набору товарів (продукції)/послуг, що є на різних стадіях життєвого циклу;
- розглянуто основні напрями формування асортименту з урахуванням переваг споживачів та економічної діяльності підприємства;
- розроблено стратегію реалізації товарів/послуг.

Добре продумана асортиментна політика підприємств є гарантом як побудови конкурентоспроможного товарного асортименту/послуг, а й збереження конкурентних позицій над ринком.

Напрями асортиментної політики [7]:

- розширення;
- скорочення;
- оновлення;
- виділення асортиментної групи.

Розширення товарного асортименту/послуг відбувається у разі, коли підприємство збільшує кількість товарів/послуг, що випускаються/надаються, за межі його нинішньої величини. Розширення може здійснюватися з допомогою [5]:

- нарощування (вгору, вниз, в обидва боки);
- додавання.

Нарощування асортименту вгору відбувається у тому випадку, якщо підприємство збільшує кількість товарів, що випускаються або послуг, що надаються, за межі нинішнього цінового діапазону. Іноді підприємства розширюють свій асортимент, щоб підвищити престиж вже існуючих

товарів/послуг. Однак рішення про розширення нагору може виявитися ризикованим заходом. Конкуренти у найвищому сегменті ринку не лише давно і добре трималися на своїх позиціях – вони можуть перейти в контратаку, прориваючись у нижні ешелони ринку. Понад те, потенційні покупці можуть повірити, що це підприємство може виробляти товари високої якості. І нарешті, у торгових представників та дистриб'юторів може просто не вистачити умінь та знань для обслуговування верхнього сегменту ринку.

Нарощування вниз відбувається тоді, коли підприємство збільшує кількість товарів/послуг, що випускаються/надаються за рахунок пропозиції їх нижчому сегменту. При цьому підприємство може зіткнутися з серйозною проблемою – канібалізмом, тобто новий товар/послуга для нижчого сегмента ринку здатний поглинути продаж стосовно товарів/послуг високої якості, залишивши підприємство в набагато гіршому стані [1].

Нарощування з обох боків – підприємство збільшує обсяг випуску товарів/надання послуг з допомогою пропозиції їх середньому сегменту.

Додавання передбачає розширення асортименту з допомогою нових товарів/послуг у межах існуючого діапазону цін.

Оновлення асортименту передбачає заміну асортиментних позицій. У деяких випадках довжина лінійки товарів, що випускаються, виявляється цілком достатньою, а ось сама якість товару вимагає або модернізації існуючих позицій, або створення абсолютно нових. Підприємство може оновлювати окремі товари, або всю асортиментну лінійку цілком. Поступове оновлення дозволяє підприємству визначити реакцію покупців та оптових продавців на новий стиль до внесення змін до всього асортименту; крім того, воно дозволяє зменшити поточні витрати підприємства. Серйозним недоліком поступового оновлення є те, що воно не пройде повз увагу конкурентів, які займуться модернізацією свого власного асортименту [11].

Виділення асортиментної групи означає, що підприємство виділяє з існуючого асортименту нову асортиментну групу, на яку проводиться окрема рекламна кампанія. Причини виділення асортиментної групи, прагнення додаткового прибутку, спроба задовольнити дилерів, бажання залучити додаткові виробничі потужності, спроби стати провідним підприємством з вичерпним асортиментом, прагнення ліквідувати прогалини в асортименті, щоб стримати натиск конкурентів.

Для вдосконалення асортиментної політики підприємства необхідно проаналізувати структуру асортименту та провести АВС-аналіз.

Структура асортименту визначається такими показниками, як широта глибина, насиченість, гармонійність.

Також для аналізу структури асортименту можуть використовуватись такі методи [13]:

- аналіз показників номенклатури;
- простий розподіл асортименту;
- каскадне розбиття асортименту;
- матричне розбиття асортименту.
- аналіз товарного профіля;
- матричний метод вивчення асортименту;
- аналіз життєвого циклу виробу

Асортиментна позиція – конкретна товарна одиниця, що випускається підприємством або послуга, що надається.

Товарний асортимент/послуга може бути вузьким та широким.

При вузькому товарному асортименті підприємство може збільшити прибуток з допомогою розширення асортименту, а за широкому товарному асортименті – з допомогою звуження асортименту.

Отже призначення асортиментної політики вимагає комплексного підходу, який враховує потреби та переваги споживачів, конкуренцію, сильні та слабкі сторони компанії. Вибір продуктів або послуг, дизайн і упаковка,

стратегія ціноутворення та реалізація повинні ґрунтуватися на чітких і вимірних критеріях, які відповідають стратегічним цілям компанії.

1.2 Основні принципи формування асортименту товарів/послуг

Асортимент товарів/послуг відноситься до різноманітності продуктів або послуг, які можна придбати в певного підприємства або організації[3].

Управління асортиментом вимагає ретельного планування та аналізу потреб клієнтів, ринкових тенденцій і можливостей постачальників. Роздрібні торговці також повинні враховувати такі фактори, як управління запасами, логістика ланцюга постачання та стратегії ціноутворення, визначаючи асортимент своєї продукції.

Формування асортименту товарів зазвичай передбачає вибір і організацію різноманітних продуктів або послуг, які підприємство має намір запропонувати своїм клієнтам. Це може включати визначення цільового ринку, розуміння потреб і переваг клієнтів і оцінку конкуренції.

Щоб сформувати асортимент товарів, підприємство може враховувати кілька факторів, зокрема:[3]

- a) ринковий попит: визначення продуктів або послуг, які користуються попитом на цільовому ринку, і розуміння переваг клієнтів;
- b) сегментація клієнтів: визначення конкретних сегментів клієнтів, на які орієнтується бізнес, і розуміння їхніх унікальних потреб і вподобань;
- c) конкурентний ландшафт: Оцінка продуктів і послуг, що пропонуються конкурентами, і виявлення прогалин на ринку, які бізнес може заповнити;
- d) можливості постачальника: Оцінка здатності постачальників надавати необхідні продукти або послуги в бажаній кількості, якості та ціні;
- e) бізнес-стратегія: визначення того, як асортимент продукції вписується в загальну бізнес-стратегію, включаючи ціни, просування та розподіл.

Після того, як компанія врахує ці фактори, вона може почати формувати асортимент товарів, який відповідає потребам і перевагам

цільового ринку, а також гарантує, що продукти або послуги є прибутковими та стійкими для бізнесу.

Таблиця 1.1 – Основні принципи формування асортименту товарів/послуг

Принцип	Опис	Аналіз
Ринковий попит	Визначити продукти чи послуги, які користуються попитом на цільовому ринку, і зрозумійте вподобання клієнтів.	Потрібно проводити дослідження та аналіз ринку, щоб визначити потреби клієнтів, уподобання та тенденції. Використовувати дані та статистику, щоб визначити, які продукти чи послуги, ймовірно, будуть успішними на ринку.
Сегментація клієнтів	Визначити конкретні сегменти клієнтів, на які орієнтується бізнес, і зрозумійте їхні унікальні потреби та вподобання.	Провести аналіз сегментації ринку, щоб визначити та зрозуміти потреби, переваги та поведінку різних груп клієнтів. Варто використовувати цю інформацію, щоб адаптувати асортимент продукції відповідно до потреб кожного сегмента.
Конкурентний ландшафт	Оцінити продукти та послуги, які пропонують конкуренти, і визначте прогалини на ринку, які бізнес може заповнити.	Провести аналіз конкуренції, щоб зрозуміти сильні та слабкі сторони, можливості та загрози існуючих конкурентів на ринку. Потрібно використовувати цю інформацію, щоб визначити сфери можливостей, за якими компанія може виділитися серед конкурентів.
Можливості постачальника	Оцінити здатність постачальників надати необхідні продукти або послуги в бажаній кількості, якості та ціні.	Треба провести аналіз постачальників, щоб оцінити можливості, надійність і економічну ефективність потенційних постачальників. Потрібно використовувати цю інформацію, щоб визначити найкращих постачальників продуктів або послуг із асортименту продукції.
Бізнес стратегія	Визначити, як асортимент продукції/послуг вписується в загальну бізнес-стратегію, включаючи ціни, просування та розповсюдження	Розробити комплексний бізнес-план, у якому окреслено цілі, завдання та стратегії асортименту продукції. Варто використовувати цей план для прийняття рішень, пов'язаних із ціноутворенням, просуванням і розповсюдженням продуктів або послуг у асортименті.

Джерело: складено за [11, 14]

Загалом, формування асортименту товарів/послуг вимагає ретельного аналізу ринку, споживачів, конкурентів, постачальників і бізнес-стратегії. Враховуючи ці фактори, підприємства можуть створити асортимент продукції, який відповідає потребам цільового ринку, а також буде прибутковим і стійким для бізнесу.

Оцінка асортиментної політики на підприємстві передбачає оцінку ефективності товарного асортименту підприємства щодо задоволення потреб покупців і стимулювання продажів. Процес оцінювання зазвичай передбачає комплексний аналіз кількох факторів:[11]

- a) ефективність продажів: аналіз даних про продажі, щоб зрозуміти, як кожен продукт у асортименті працює з точки зору доходу, прибутковості та обсягу продажів. Цей аналіз може допомогти визначити продукти, які є ефективними, а також ті, які можуть бути неефективними.
- b) відгуки клієнтів: збір відгуків від клієнтів, щоб зрозуміти їхню задоволеність асортиментом продукції. Це може включати відгуки з опитувань, соціальних медіа та взаємодії з клієнтами.
- c) тенденції ринку: бути в курсі останніх тенденцій ринку та змін у вподобаннях клієнтів. Це може допомогти визначити можливості для нових продуктів або зміни в існуючому асортименті продукції.
- d) конкуренція: аналіз продуктів і послуг, які пропонують конкуренти, щоб зрозуміти, як порівнюється асортимент продукції компанії. Цей аналіз може допомогти визначити сфери, де компанії може знадобитися скорегувати свою асортиментну політику, щоб залишатися конкурентоспроможною.
- e) ефективність постачальників: Оцінка ефективності постачальників, щоб переконатися, що вони відповідають вимогам компанії щодо якості, кількості та ціни.

На основі оцінки цих факторів підприємство може приймати рішення про те, як скоригувати свою асортиментну політику. Це може включати додавання або видалення продуктів/послуг з асортименту, коригування цін або рекламних акцій або роботу з постачальниками для покращення якості або доступності продукції.

Загалом, оцінка асортиментної політики є важливим процесом, який може допомогти компаніям залишатися конкурентоспроможними та задовольняти мінливі потреби своїх клієнтів. Регулярно оцінюючи ефективність асортименту продукції, компанії можуть приймати рішення на основі даних, які стимулюють продажі та покращують задоволеність клієнтів.

Таблиця 1.2 – Методи оцінки асортиментної політики

Метод	Опис	Аналіз
Аналіз продажів	Аналіз даних про продажі, щоб зрозуміти, як кожен продукт у асортименті працює з точки зору доходу, прибутковості та обсягу продажів.	Аналіз продажів може допомогти визначити ефективні продукти, а також продукти, які є недостатніми. Цю інформацію можна використовувати для коригування стратегій ціноутворення, просування та розповсюдження окремих продуктів.
Відгуки клієнтів	Збір відгуків від клієнтів, щоб зрозуміти їхню задоволеність асортиментом продукції/послуг.	Відгуки клієнтів можуть надати розуміння вподобань і потреб споживачів і допомогти визначити сфери, які потрібно вдосконалити в асортименті продукції. Ці відгуки можна отримати за допомогою опитувань, соціальних мереж, взаємодії з клієнтами та іншими каналами.
Дослідження ринку	Проведення маркетингових досліджень для виявлення ринкових тенденцій і змін у перевагах споживачів.	Дослідження ринку може надати уявлення про нові можливості продукту, а також про зміни в потребах і вподобаннях клієнтів. Це дослідження може включати опитування, фокус-групи та аналіз ринкових даних.

Продовження таблиці 1.2.

Метод	Опис	Аналіз
Конкурентний аналіз	Аналіз продуктів і послуг, які пропонують конкуренти, щоб зрозуміти, як порівнюється асортимент продукції компанії.	Аналіз конкуренції може допомогти визначити сфери, де компанії може знадобитися скорегувати свою асортиментну політику, щоб залишатися конкурентоспроможною. Цей аналіз може включати порівняння характеристик продукту, цін і рекламних акцій у багатьох конкурентів.
Оцінка постачальника	Оцінка роботи постачальників, щоб переконатися, що вони відповідають вимогам компанії щодо якості, кількості та ціни.	Оцінка постачальника може допомогти переконатися, що продукти в асортименті відповідають стандартам компанії щодо якості та доступності. Ця оцінка може включати аналіз даних про ефективність роботи постачальника, проведення аудиту та укладення контрактів з постачальником.

Джерело: складено за [14, 18]

Загалом, ці методи оцінки асортиментної політики на підприємстві можуть допомогти компаніям приймати керовані даними рішення про те, як скоригувати свій асортимент продукції відповідно до мінливих потреб клієнтів і залишатися конкурентоспроможними на ринку. Регулярно аналізуючи дані про продажі, збираючи відгуки клієнтів, проводячи дослідження ринку, оцінюючи конкурентів і результативність постачальників, компанії можуть приймати обґрунтовані рішення про те, як оптимізувати свій асортимент продукції/послуг.

1.3 Обґрунтування управлінських рішень щодо асортиментної політики

Обґрунтування управлінських рішень щодо асортиментної політики є ключовим етапом у стратегічному управлінні товарною лінією або асортиментом товарів, який пропонується підприємством. Асортиментна політика визначає, які товари будуть включені до асортименту, яка кількість і якість товарів буде запропонована, а також як ці товари будуть розташовані і відповідати потребам споживачів.

Управлінські рішення щодо асортиментної політики є важливою складовою стратегії підприємства і можуть значно вплинути на його успішність на ринку. Ключові управлінські рішення, які пов'язані з асортиментною політикою представлені в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Ключові управлінські рішення, які пов'язані з асортиментною політикою

Управлінські рішення	Характеристика
Визначення асортименту товарів:	Перший і основний крок - визначити, які товари будуть включені до асортименту підприємства. Це може включати в себе рішення про види товарів, бренди, моделі, розміри, кольори тощо.
Сегментація ринку:	Важливо визначити цільові сегменти ринку, які ви намагаєтеся обслуговувати. Кожен сегмент може вимагати відмінного асортименту товарів. Наприклад, товари для молоді можуть відрізнятися від товарів для літніх споживачів.
Позиціонування товарів	Визначити, як позиціонувати свої товари на ринку. Чи вони будуть спрямовані на клієнтів з високими доходами, чи на бюджетний сегмент? Чи вони будуть сприйматися як товари преміум-класу, чи націлені на масовий ринок?
Аналіз конкурентів	Ретельно проаналізувати асортимент товарів ваших конкурентів. Визначити, як можна виділитися на фоні конкурентів, якими товарами можна привернути увагу споживачів.
Управління циклами товарів	Рішення про те, коли і як часто оновлювати асортимент товарів, також є важливим. Деякі товари мають короткі цикли життя і вимагають постійного оновлення, тоді як інші можуть бути довгостроковими продуктами.
Запаси та логістика	Управління запасами та логістикою пов'язані з асортиментною політикою. Рішення про те, скільки товарів тримати на складі, як організувати постачання і доставку, можуть вплинути на доступність товарів для клієнтів і вартість управління запасами.
Постійний аналіз і оптимізація:	Ринок постійно змінюється, і асортимент товарів також повинен змінюватися відповідно до цих змін. Важливо постійно аналізувати продажі, реакцію споживачів і зміни в економічному середовищі та вчасно адаптувати асортимент.

Джерело: [16, 17]

Ці рішення повинні бути обґрунтованими і базуватися на аналізі даних та ретельному вивченні ринку і споживачів. Вони визначають, як

підприємство буде виглядати на ринку і яким чином воно буде задовольняти потреби своїх клієнтів.

Асортиментна стратегія — це план, який визначає, як компанія буде організовувати та представляти свій асортимент продукції, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів і досягти своїх бізнес-цілей [17]. Ефективна асортиментна стратегія враховує різноманітні фактори, включаючи переваги клієнтів, ринкові тенденції, а також власні ресурси та можливості компанії.

Ключові елементи стратегії асортименту включають:[10]

- a) вибір продукту: процес вибору продуктів для включення в асортимент на основі потреб клієнтів, ринкових тенденцій, а також ресурсів і можливостей компанії;
- b) позиціонування продукту: рішення про те, як організувати асортимент продукції таким чином, щоб клієнти могли легко знайти те, що вони шукають, і спонукали їх робити покупки;
- c) стратегія ціноутворення: визначення ціни на кожен продукт у асортименті, щоб максимізувати продажі та прибутковість;
- d) стратегія просування: розробка рекламних і маркетингових кампаній, які заохочують клієнтів купувати товари з асортименту;
- e) стратегія розповсюдження: Вирішення того, як розповсюджувати продукти в асортименті, щоб гарантувати, що вони доступні клієнтам, коли і де вони цього хочуть.

Загалом ефективна асортиментна стратегія має важливе значення для компаній, які прагнуть стимулювати продажі, підвищити задоволеність клієнтів і залишатися конкурентоспроможними на ринку. Ретельно враховуючи фактори, які впливають на поведінку споживачів, і приймаючи керовані даними рішення щодо вибору продуктів, ціноутворення, просування та розповсюдження, компанії можуть створити асортимент продукції, який відповідає потребам їхніх клієнтів і стимулює розвиток бізнесу.

Таблиця 1.4 – Види асортиментних стратегій на підприємстві

Асортиментна стратегія	Опис	Аналіз
Широкий асортимент	Пропонуючи велику кількість продуктів, які задовольняють широкий спектр потреб і вподобань клієнтів.	Стратегія широкого асортименту може допомогти компаніям звернутися до ширшої клієнтської бази, але також може бути складніше керувати запасами та ціноутворенням для великої кількості продуктів. Ця стратегія зазвичай використовується великими роздрібними торговцями, такими як Walmart і Amazon.
Вузький асортимент	Пропонуємо меншу кількість продуктів, ретельно підібраних відповідно до потреб і вподобань клієнтів.	Стратегія вузького асортименту може допомогти компаніям зосередитися на своїх основних перевагах і створити більш персоналізований досвід покупок для клієнтів. Ця стратегія зазвичай використовується спеціалізованими роздрібними торговцями, такими як Sephora та REI.
Глибокий асортимент	Пропонуючи широкий вибір варіантів у конкретній категорії продуктів.	Стратегія глибокого асортименту може допомогти компаніям звернути увагу на клієнтів, які шукають певний продукт або функцію, але також може бути складно керувати запасами та ціноутворенням для великої кількості варіантів продукту. Ця стратегія зазвичай використовується роздрібними торговцями, такими як Best Buy і Home Depot.
Дрібний асортимент	Пропонувати обмежену кількість варіантів у певній категорії продуктів.	Стратегія неглибокого асортименту може допомогти компаніям спростити управління запасами та зосередитися на своїх основних сильних сторонах, але вона може не сподобатися клієнтам, які шукають певний продукт або функцію. Ця стратегія зазвичай використовується роздрібними торговцями, такими як Dollar General і Aldi.
Ексклюзивний асортимент	Пропонуючи унікальний вибір продуктів, які недоступні в інших роздрібних продавців.	Стратегія ексклюзивного асортименту може допомогти компаніям виділитися серед конкурентів і звернути увагу на клієнтів, які шукають щось унікальне чи особливе. Ця стратегія зазвичай використовується роздрібними торговцями високого класу, такими як Neiman Marcus і Saks Fifth Avenue.

Джерело: складено за [18, 21]

Загалом тип асортиментної стратегії, який обирає компанія, залежатиме від низки факторів, включаючи цільових клієнтів, ринкові тенденції та власні ресурси та можливості компанії. Ретельно враховуючи ці фактори та вибираючи стратегію асортименту, яка відповідає їхнім бізнес-цілям і потребам клієнтів, компанії можуть створити асортимент продукції, який стимулює продажі та сприяє лояльності клієнтів.

Оцінка альтернатив і критеріїв прийняття рішень щодо асортиментної політики підприємства є актуальним завданням, яке потребує системного та об'єктивного підходу [26]. Процес прийняття рішень передбачає оцінку різних альтернатив на основі чітких і вимірюваних критеріїв, які відповідають стратегічним цілям компанії.

Альтернативи: розширення існуючих продуктових ліній: ця альтернатива передбачає розширення існуючих продуктових ліній компанії шляхом впровадження нових варіантів або покращення якості існуючих продуктів [26]. Такий підхід може допомогти компанії збільшити наявну клієнтську базу та імідж бренду.

Диверсифікація продуктових ліній: ця альтернатива передбачає диверсифікацію продуктових ліній компанії шляхом впровадження нових категорій продуктів, які задовольняють нові сегменти клієнтів або ринки [26]. Такий підхід може допомогти компанії зменшити залежність від окремого продукту чи ринку та пом'якшити пов'язані з ним ризики.

Скорочення продуктових ліній: ця альтернатива передбачає скорочення продуктових ліній компанії шляхом припинення виробництва продуктів, які не є прибутковими або не відповідають стратегічним цілям компанії [9]. Такий підхід може допомогти компанії зосередитися на своїх основних компетенціях і знизити операційні витрати.

Критерії [20, 23]:

1. Ринковий попит

Першим критерієм для прийняття рішень щодо асортиментної політики є ринковий попит на товари чи послуги, які пропонує компанія. Компанія повинна оцінити потенційний попит на різні товарні лінії на основі таких факторів, як уподобання споживачів, ринкові тенденції та конкуренція.

2. Рентабельність

Другим критерієм для прийняття рішень щодо асортиментної політики є рентабельність різних товарних ліній. Компанія повинна оцінювати прибутковість різних продуктових ліній на основі таких факторів, як витрати на виробництво, стратегії ціноутворення та обсяг продажів.

3. Стратегічна відповідність

Третім критерієм для прийняття рішень щодо асортиментної політики є стратегічна відповідність різних продуктових ліній загальній стратегії компанії. Компанія повинна оцінити стратегічну відповідність різних продуктових ліній на основі таких факторів, як імідж бренду, основні компетенції та цільові сегменти клієнтів.

4. Інноваційний потенціал

Четвертим критерієм для прийняття рішень щодо асортиментної політики є інноваційний потенціал різних продуктових ліній. Компанії слід оцінити інноваційний потенціал різних продуктових ліній на основі таких факторів, як технологічний прогрес, ринкові тенденції та споживчі переваги.

5. Конкурентна перевага

П'ятим критерієм для прийняття рішень щодо асортиментної політики є конкурентна перевага різних товарних ліній. Компанія повинна оцінювати конкурентні переваги різних продуктових ліній на основі таких факторів, як унікальність, якість і стратегії ціноутворення.

Підсумовуючи, оцінка альтернатив та критеріїв прийняття рішень щодо асортиментної політики підприємства є критичним завданням, яке потребує системного та об'єктивного підходу. Компанія повинна оцінювати різні альтернативи на основі чітких і вимірюваних критеріїв, які відповідають її

стратегічним цілям. Критеріями прийняття рішень щодо асортиментної політики є ринковий попит, прибутковість, стратегічна відповідність, інноваційний потенціал і конкурентна перевага. Використовуючи ці критерії, компанія може приймати зважені рішення щодо асортиментної політики, що може підвищити її ринкову позицію та фінансові показники.

1.4 Методи управління товарним асортиментом підприємства

Для правильного управління категоріями та визначення пріоритетних напрямків розвитку необхідно сформувати алгоритм вдосконалення управління категоріями бізнес-продуктів. Актуальність удосконалення управління асортиментом продукції/послуг залежить від смаків і вподобань споживачів та потреб сучасного ринку, що постійно змінюється. Для забезпечення постійного розвитку необхідно вдосконалювати продукцію та послуги компанії, що дасть їй конкурентну перевагу. Основним завданням процесів управління товарним асортиментом підприємства є встановлення оптимального балансу між обсягом запасів, гнучкістю, швидкістю руху, доступністю та вартістю реалізації цих процесів [21]. На основі аналітичних методів ми дійшли наступних висновків і сформували план формування та управління асортиментною політикою для підприємств [23, 25]:

- існуючий асортимент необхідно ретельно вивчити та сформулювати стандарти планування;
- необхідно вивчити ринок, на якому працює підприємство, діяльність конкурентів, особливості законодавства в цій сфері;
- визначити можливості, сильні та слабкі сторони підприємства;
- оцінити ресурсну забезпеченість підприємства, управління має бути системним і цілеспрямованим.

Щоб покращити процес управління, слід адаптувати роботу наступних підсистем [4]:

- 1) Адміністративну та організаційну:

- структура управління адаптована до конкретних обставин підприємства;
- мати професійних менеджерів у сфері управління товарним асортиментом;
- пошук шляхів подолання недоліків підприємства (погані умови отримання ресурсів, обмежені можливості отримання кредитів, незначна внутрішня управлінська спеціалізація, обмежені інформаційні ресурси, дослідження зовнішнього середовища, підвищений бізнес-ризик).

2) Фінансова [27]:

- визначення пріоритетних джерел фінансування – найбільш дешевих і ефективних;
- залучення додаткових джерел фінансування;
- оптимізація внутрішньої структури капіталу підприємства;
- зниження фінансових ризиків.

3) Збут:

- планування та організація збуту;
- організація післяпродажного обслуговування;
- мотивація працівників, зайнятих реалізацією продукції;
- контроль процесу реалізації продукції;
- систематичний взаємозв'язок процесу збуту та процесу постачання.

4) Постачання:

- встановлення довгострокових, міцних ділових відносин з постачальниками та ведення переговорів з ними;
- своєчасне та оптимальне забезпечення необхідними матеріальними ресурсами для виробництва з належною цілісністю та якістю;
- участь у розробці стандартів підприємства по матеріально технічному постачанню якості продукції, що випускається;
- контроль якості, кількості та комплектності матеріально-технічних ресурсів;

- розробка та впровадження заходів щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів і зниження витрат, пов'язаних з транспортуванням і зберіганням;
- видалення надлишкових матеріальних залишків з різних підрозділів підприємства, передача їх на склад сировини і матеріалів, в інші підрозділи і належне оформлення таких операцій;
- розробка рекомендацій щодо заміщення дорогих і дефіцитних матеріалів більш дешевими [16].

Для вдосконалення управління необхідно комплексно і системно реалізовувати всі перераховані вище функції. Як правило, на малих підприємствах функції різних підсистем виконує один структурний підрозділ. При цьому керівники повинні мати достатню кваліфікацію, мати повну та достовірну інформацію, не зловживати своїми повноваженнями щодо прийняття рішень. Слід зазначити, що різні автори відносять схожі підходи до методів оцінювання або до методів конституційної, управлінської та рамкової оптимізації. Ці сфери можна вважати частиною товарної політики компанії, оскільки оцінка, навчання, управління та оптимізація структури є частиною товарної політики компанії [29].

Товарна політика визначає та підтримує оптимальну структуру товарного асортименту підприємства, постійно її поновлює. Вона оперує якістю товарів, їх зовнішнім виглядом, назвами, упаковкою та іншими властивостями. В загальному, товарна політика завчасно визначає напрямки дій компанії щодо управління асортиментом, щоб забезпечувати виконуваність стратегічних рішень. Прийняття таких рішень та дотримання процесів маркетингового аналізу є необхідними умовами для підтримки оптимальної товарної політики на підприємстві. Ці умови включають в себе:

- визначення мети та напрямку дій виробництва та збуту на майбутнє;
- дотримання існуючої стратегії виробничо-збутової діяльності;
- постійне дослідження поточної ситуації на ринку;

- аналіз можливостей та ресурсів підприємства [5, с. 35].

Керування товарним асортиментом включає в себе рішення, які можуть бути розділені на три основні напрямки:

- **Розширення.** Цей напрямок полягає у збільшенні кількості асортиментних груп товарів, тобто у збільшенні широти асортименту. Деякі підприємства, що позиціонуються на ринку як постачальники повного товарного асортименту, спрямовують свою товарну політику саме у цей напрямок. Це, звичайно ж, забезпечує їм збільшення частки на ринку, а також зростання обсягів самого ринку. Але якщо підприємство має у цілях високі швидкі прибутки, їй не варто розширювати асортимент, а виробляти та продавати невелику кількість окремих товарних груп.
- **Насичення.** Воно полягає в збільшенні різноманітності моделей вже існуючих товарів. Насичення може бути зумовленим бажанням компаній отримати додатковий прибуток, задовольнити дилерів, використати вільні виробничі потужності. Також це є шляхом до зайняття свого сегменту вичерпним асортиментом або необхідною дією для усунення прогалів в асортименті для зниження тиску конкуренції.
- **Оновлення.** Може бути доцільним оновити товарний асортимент, коли кількість товарів, що випускає підприємство, є достатньою, але якість продукції потребує покращення або створення зовсім нових моделей. Компанія може вдатися до оновлення як окремих товарних марок, так і до змін в усій асортиментній групі. Щоб проаналізувати реакцію споживачів на оновлення, підприємство може вносити зміни поступово, а не усі одразу [8].

Усі рішення щодо збільшення, оновлення чи скорочення асортименту мають бути завчасно проаналізовані, особливо їх вплив на фінансовий стан підприємства. При організованих системах логістики та збуту, продумане

додавання нових позицій до асортименту не несе за собою непередбачених змінних витрат.

Розширення асортименту часто відбувається у випадку появи попиту на нову продукцію або коли конкуренти починають продавати новий товар. У першому випадку розширення відбувається задля задоволення нового попиту, а в другому випадку підприємство починає виробляти той самий товар, що й конкурент, задля підтримки своєї конкурентоспроможності [30].

Іноді для збільшення асортименту підприємства створюють для нових товарів іншу торгову марку. В такому випадку, якщо нова продукція виявилася неуспішною, репутація головного підприємства не постраждає. Це важливо, оскільки імідж усієї компанії та її продукції може постраждати навіть від незначних недоліків у одному її товарі. Але рішення про створення нового бренду залежить не тільки від можливого сприйняття нових продуктів на ринку, а й від ймовірності втручання державних та громадських організацій.

З точки зору логістики збільшення асортименту товарів призводить до додаткових витрат, наприклад, оплата торговельних, виробничих та складських приміщень, витрати на транспорт, облік, найм та навчання робітників та інші. Але розширення асортименту може і зменшити витрати, якщо наявний транспорт не використовується, а на полицях магазину є вільне місце [5, с. 41–44].

Оновлення товарного асортименту перед застосуванням повинно бути ретельно спланованим. Усі рішення відносно змін товарів мають опиратися на розрахунки маркетингових показників, щоб забезпечити у результаті змін збільшення доходу підприємства. Серед можливих рішень для оновлення асортименту може бути зміна технологій виробництва на більш нові, але при цьому існує ризик підвищення витрат.

Нові товари не обов'язково завжди є успішними, навпаки, перенесення на них уваги може призвести до нехтування вже існуючих товарів компанії,

які можуть бути більш ефективними. Потрібен постійний контроль за товарним асортиментом підприємства, його постійне оновлення та вилучення застарілих товарів. Успіх компанії потребує регулярного аналізу можливостей на ринку, щоб випускати саме такі товари, які здатні повно задовольнити потреби покупців [13].

Зменшення асортименту, в цьому числі елімінування деяких товарних марок чи цілих асортиментних груп, може нести додаткові витрати, показані на рисунку 1.1. Також, видалення позицій з асортименту зумовлює збільшення частки постійних витрат в решті товарів.

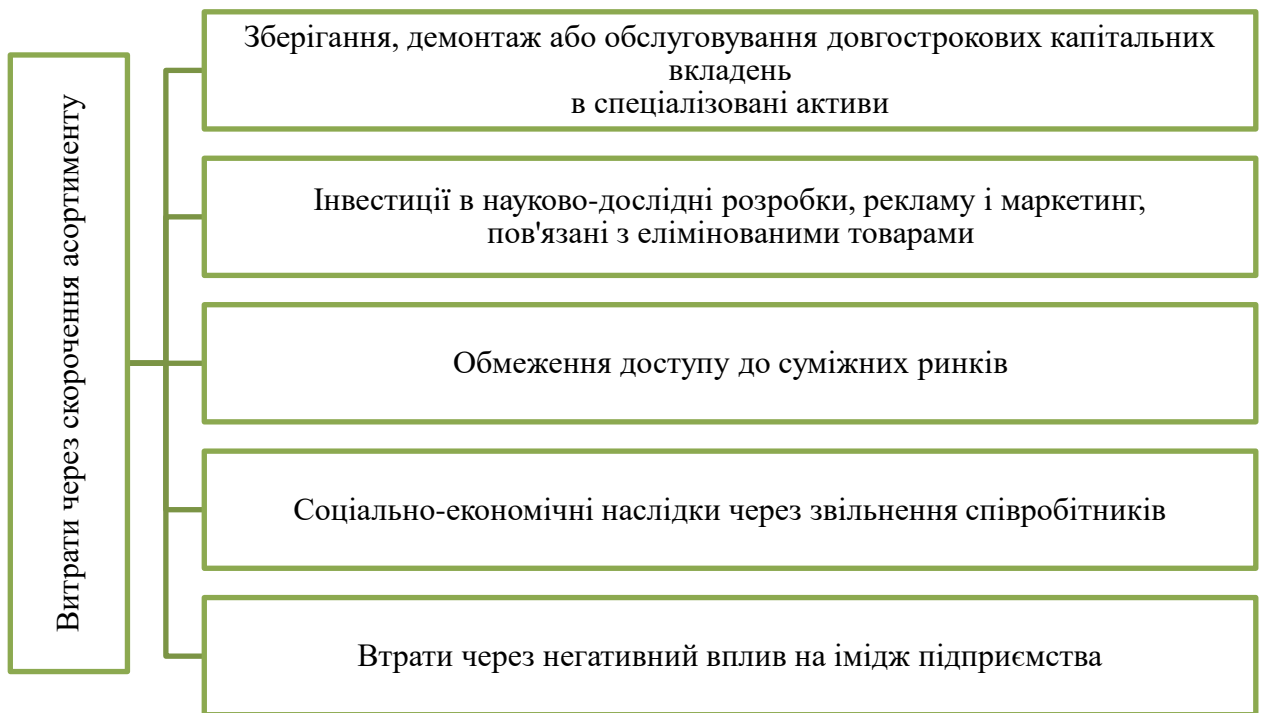


Рисунок 1.1 – Витрати внаслідок скорочення асортименту [5, с. 40]

Необхідно пам'ятати, що не варто затримувати елімінування товарів/послуг, які вже не користуються попитом, оскільки це може призвести до ще більших витрат та незручностей. Серед них накопичення цього товару в каналах збуту, витрати на рекламу, затримка розробки нових товарів, погіршення іміджу через застарілість та витрати часу [13].

Товарний асортимент підлягає постійному аналізу, оскільки будь-які рішення щодо його управління та змін не можуть здійснюватися необґрунтовано. Для цього використовуються такі види методів аналізу як:

- *методи виявлення споживчих переваг*, за допомогою яких виявляють та досліджують споживчі потреби та переваги, серед них модель Розенберга, моделі з ідеальною точкою та багатомірні моделі;
- *методи економічного аналізу*, що досліджують асортимент у цілому та базуються на математичному моделюванні, наприклад, методи Дібба-Сімкіна, Маркона, а також метод лінійного програмування;
- *методи портфельного аналізу*, якими досліджуються товари та групи товарів як окремо, так і у взаємодії між собою, зокрема це матриця BCG, матриця розробки товару, комплексна оцінка асортименту Варламова тощо [4, с. 164–166].

Для контролю асортименту товарів/послуг рекомендується вести моніторинг економічної стійкості підприємства за системою показників, що оцінюють його фінансову, ринкову, ділову, управлінську, кадрову, а також асортиментну стійкість. Підходящим показником може виступати еластичність товарообігу за товарними групами та товарними марками. Він обчислюється як відношення приросту товарообігу за звітний період до приросту загального обсягу товарообігу і відображає, наскільки змінився товарообіг при зміні загального обсягу товарообігу на 1 відсоток. Моніторинг за показниками допоможе створенню ефективних управлінських рішень, які сприятимуть підтримці або підвищенню конкурентних позицій підприємства у своєму сегменті ринку [8].

Керування асортиментом відбувається за використання таких основних підходів:

- **Маркетинговий підхід.** Він базується на відношенні між такими факторами як попит, пропозиція, звички та вподобання споживачів. У

рамках цього підходу вивчаються потреби та переваги споживачів, щоб на їх основі формувати товарний асортимент.

- **Логістичний підхід.** Цей підхід зосереджується на ефективному постачанні товарів та матеріалів.
- **Конкурентний підхід.** Даний підхід аналізує вплив конкурентів на формування, підтримку та зміну асортименту.
- **Фінансово-економічний підхід.** Він вивчає питання аналізу витрат та оптимізації запасів.
- **Історичний підхід.** Зосереджений на аналізі життєвого циклу підприємства, товарів, брендів та сезонності [11].

Для забезпечення ефективного управління асортиментом необхідно комбінувати усі підходи та враховувати усі процеси, що відбуваються на підприємстві. Ефективне керування асортиментом є важливою частиною маркетингової товарної політики підприємства, оскільки це робить важливий внесок у підтримку підприємства конкурентоспроможним в своєму сегменті ринку.

Асортиментна політика передбачає вирішення проблеми вибору номенклатури продукції та її оптимізацію. Основне завдання асортиментної політики – визначення структури виробництва у виробничому відділенні [31-32]:

- виявлення співвідношень (частки) між новою продукцією, продукцією, що потребує удосконалення та модифікації, традиційною продукцією, що не потребує удосконалень, застарілою продукцією;

- становлення номенклатури продукції та планованих показників – якісних та кількісних;

- визначення числа моделей і модифікацій однієї і тієї ж продукції, що випускається;

- визначення структури життєвого циклу по всій номенклатурі продукції та перспектив оновлення асортименту;

- визначення ступеня диференціації продукції та ступеня технологічної спільності нових та існуючих продуктів.

Асортиментна політика формується з урахуванням наявності необхідних ресурсів, рівня техніки та технології виробництва, можливостей створення нового виробництва у оптимальні терміни, наявності патентів та секретів виробництва та їх патентного захисту; очікуваної рентабельності виробництва та термінів окупності інвестицій; наявності управлінських кадрів та кваліфікованого циклу; наявності стійких зв'язків із субпостачальниками, ступеня ризику, пов'язаного із сезонністю попиту, кон'юнктурою та динамікою цін [34].

Асортиментна політика спрямована на оптимізацію використання технологічних знань та досвіду фірми, оптимізацію фінансових ресурсів з точки зору рентабельності товарів та витрат на нововведення [4].

Розробка асортиментної політики вимагає постійної уваги до вивчення продукту з точки життєвого циклу та прийняття своєчасних рішень щодо впровадження нової продукції, модернізації або вдосконалення традиційних видів продуктів, зняття товару з виробництва та водночас продовження випуску запасних частин для продукції, що перебуває в експлуатації, метою забезпечення безперебійного технічного обслуговування [36].

На етапі впровадження ціль – створити ринок для нового товару. Темп зростання продажів залежить від новизни продукції і на те, наскільки її бажає споживач. Зазвичай модифікація продукту збільшує продаж швидше, ніж велике нововведення. Втрати бувають через великі витрати виробництва та маркетингу; відповідно частка прибутку низька. Залежно від товару та вибору споживчого ринку фірма може починати з високої престижної ціни або низької ціни масового ринку. Просування має бути інформативним і бажані безкоштовні зразки [40].

На стадії зростання основна мета – розширити збут та сукупність доступних модифікацій продукту. Відносні прибутки високі, оскільки

багатий масовий ринок набуває відмітних продуктів у обмеженої кількості фірм і готовий платити за них. Для відповідності ринку, що росте, пропонуються модифіковані варіанти базової моделі, збут розширюється, є діапазон цін і використовується переконлива масова реклама. На етапі зрілості основна мета компанії – це не зростання, а збереження існуючих позицій на ринку. При аналізі товарів на етапі зрілості підприємство має враховувати такі фактори: розмір існуючого ринку, його характеристики, потреби і невикористані сегменти; конкуренцію; модифікацію продукції; наявність нових товарів для заміни зрілих; частка прибутку; маркетингові зусилля, необхідних здійснення кожної угоди; задоволення каналами збуту; структура просування; важливість товарів в асортиментній групі; вплив товарів на образ фірми; кількість років для продукту і необхідні зусилля керівництва [37].

На етапі спаду фірми мають три альтернативні напрямки дій. По-перше, можна скоротити маркетингові програми, знижуючи цим кількість вироблених продуктів; число торгових точок, через які здійснюються продажі, та використовуване просування; по-друге, оживити продукт, змінивши його становище над ринком, упаковку чи збуваючи його інакше; по-третє, припинити випускати продукцію.

У загальних рисах планування асортименту продукції полягає у плануванні всіх видів діяльності, спрямованих на відбір продукції для майбутнього виробництва та збуту, розробки специфікацій та характеристик цієї продукції у відповідність до вимог споживачів. Під ним мається на увазі політика та стратегія підприємства в галузі розробки (проекування), маркування, упаковки та встановлення ціни продукції та послуг, які розглядаються та вирішуються лише у комплексі, оскільки вони нерозривно пов'язані між собою та служать для споживача “образом” продукції або послуги [39].

Планування асортименту є безперервним процесом, що триває протягом усього життєвого циклу продукції, починаючи з зародження задуму створення нового виробу і закінчуючи зняттям його з виробництва. Інакше кажучи, підприємство не може скільки завгодно довго постачати на ринок ту саму продукцію [8]. Постійне новаторство у випуску продукції – обов'язкова умова виживання підприємства в умовах ринку.

Висновки за розділом 1

Було визначено призначення, сутність асортиментної політики та її відношення до маркетингової стратегії, описані кроки призначення асортиментної політики, спрямовані на визначення асортименту товарів або послуг, які компанія пропонує для клієнтів. Визначено, які завдання мають бути вирішені для задоволення різноманітних потреб та отримання запланованого прибутку. Визначено сутність розширення товарного асортименту, методи, які використовуються для аналізу асортименту, основні принципи формування асортименту товарів або послуг. Також, було визначено, що формування асортименту товарів/послуг вимагає ретельного аналізу ринку, споживачів, конкурентів, постачальників і бізнес-стратегії. Враховуючи ці фактори, підприємства можуть створити асортимент продукції, який відповідає потребам цільового ринку, а також буде прибутковим і стійким для бізнесу. Загалом, оцінка асортиментної політики є важливим процесом, який може допомогти компаніям залишатися конкурентоспроможними та задовольняти мінливі потреби своїх клієнтів. Розглянуто основні управлінські рішення, які пов'язані з асортиментною політикою, ці рішення мають бути обґрунтованими і базуватися на аналізі даних та ретельному вивченні ринку і споживачів. Вони визначають, як підприємство буде виглядати на ринку і яким чином воно буде задовольняти потреби своїх клієнтів. Розглянуто види асортиментних стратегій на підприємстві, альтернативи та критерії прийняття рішень щодо асортиментної політики підприємства. Усі рішення щодо збільшення,

оновлення чи скорочення асортименту мають бути завчасно проаналізовані, особливо їх вплив на фінансовий стан підприємства. При організованих системах логістики та збуту, продумане додавання нових позицій до асортименту не несе за собою непередбачених змінних витрат. Розглянуто, що керування асортиментом відбувається за допомогою маркетингового, логістичного, конкурентного, фінансово-економічного та історичного підходів. Для забезпечення ефективного управління асортиментом необхідно комбінувати усі підходи та враховувати усі процеси, що відбуваються на підприємстві.

Отже, асортиментна політика визначає, які товари і послуги будуть пропонуватися підприємством споживачам. Ця стратегія важлива для досягнення успіху на ринку. Асортиментний портфель включає в себе всі товари та послуги, що пропонуються підприємством, і він повинен відповідати потребам цільових споживачів.

Управління життєвим циклом товарів передбачає аналіз тривалості життєвого циклу товарів і розробку стратегій щодо їх оновлення та вилучення з ринку. Маркетингові дослідження і аналіз конкурентів є важливими інструментами для прийняття рішень з асортиментної політики, оскільки вони надають інформацію про ринок і конкурентів. Постійний аналіз і оптимізація асортименту важливі для того, щоб підприємство залишалося конкурентоспроможним і відповідало змінам на ринку і в уподобаннях споживачів. Управління асортиментною політикою є складною і важливою складовою стратегії підприємства на ринку. Воно передбачає аналіз споживачів, конкурентів і трендів ринку, а також розробку оптимального асортиментного портфеля для досягнення конкурентної переваги і задоволення потреб споживачів.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» здійснює контроль обладнання та матеріалів неруйнівними методами при виготовленні, будівництві, монтажі, ремонті, реконструкції та технічному діагностуванні об'єктів [44].

Установчим документом є Статут і рішення загальних зборів засновників про створення товариства. Відповідальність учасників обмежується їх вкладом до статутного капіталу товариства. Основною метою створення товариства є здійснення господарської діяльності для одержання прибутку.

Товариство створене з метою здійснення підприємницької діяльності для отримання прибутку в інтересах акціонерів товариства, а також його працівників. Підприємство з колективною формою власності об'єднує в одній організаційній структурі різні ланки єдиного виробничо-технологічного ланцюга [44]. Організаційна структура ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» представлена на рисунку 2.1.



Рисунок. 2.1 – Структурна схема.

Джерело: складено автором на основі: [44].

Організаційна структура управління ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» є корпоративною, яка є злагодженою та функціональною і не потребує значних перетворень. У досліджуваного підприємства структура управління поділена на відділи, керівники яких відповідають за ефективність та результативність своїх відділ і підприємства в цілому. Внутрішнє управління у ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» на чіткому підпорядкуванні працівників та менеджерів, які щодня звітують керівнику свого відділу про об'єм виконаної роботи, які в свою чергу щотижня на нарадах звітують керівнику підприємства – генеральному директору.

Діяльністю підприємства керує генеральний директор. Для забезпечення стратегічного, поточного й оперативного керівництва підприємством використовується лінійна структура управління, безпосередньо підлегла генеральному директору та керівникам кожного окремого структурного підрозділу. Кожний з них керує певною частиною роботи з управління виробничим процесом та має в розпорядженні відповідні функціональні служби.

Діяльність компанії ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» на внутрішньому та зовнішньому ринках є успішною. Впродовж останніх чотирьох років товариство забезпечувало чистий прибуток за рахунок ефективної господарської діяльності основою якої було зниження собівартості послуг. Стосовно доходів доводиться констатувати зменшення. (табл. 2.1). Фінансові результати ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» за період 2018-2021 рр наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансові результати

Стаття	Значення статті по роках, тис. грн.				Темп приросту, %			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Дохід від реалізації Послуг	131612	84038	53691	266519	-	56,6	56,5	79,9
Чистий дохід від реалізації Послуг	110707	70768	45991	229744	-	56,4	53,9	80
Собівартість реалізованої Послуг	101979	76734	44671	155154	-	32,9	71,8	71,2
Валовий Прибуток	8728	-	1320	74590	-	-	-	100
Прибуток від операційної Діяльності	32922	21810	23976	46378	-	51	9,03	50,5
Чистий Прибуток	29971	5455	13939	96337	-	-	15	85,5

Джерело: складено на основі внутрішньої інформації підприємства

За основними фінансово-економічними показниками можна стверджувати, що підприємство розвивається, адже товарний відпуск послуг зростає з кожним роком, у 2021 порівняно з 2018 роком відпускається послуг майже у 2,5 рази більше. Чистий прибуток у 2021 році також значно зріс, що не може не свідчити про позитивний ефект діяльності підприємства. Підприємство регулярно сплачує податкові платежі.

У таблиці 2.2 приведено перелік постачальників основних видів товарів/послуг, а також їх характеристика. Вся інформація щодо назви компаній-постачальників є комерційної таємницею компанії, тому вказуються тільки країни їхнього походження.

Таблиця 2.2 – Аналіз постачальників ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»

Характеристики	Постачальники				
	Польща	Чехія	Україна	Китай	Нідерланди
Ціни	Середні				
Якість ресурсів	Висока		Середня		Висока
Надійність Поставок	+	+	+	+	+
Термін Співпраці	Тривалий				4 роки
Умови оплати	50% - перед- оплата	100% перед- оплата	100% передоплата		100% передоплата
Склади	м. Дніпро	м. Дніпро	м. Дніпро	м. Дніпро	м. Дніпро
Залежність	Середня		Низька		висока

Джерело: складено на основі внутрішньої інформації підприємства

Таким чином, бачимо, що існуючі постачальники ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» на даний час створюють ризик через:

- вагомі логістичні витрати;
- певну залежність від постачальників, що пов'язано із глобальною пандемією;
- можливі несвоєчасні поставки через невизначеність у зоні перебування України (війна) під час проходження кордонів.

Далі доцільно провести аналіз впливу конкурентів методом бенчмаркінгу на основі побудови квадрату потенціалу для ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» та ТОВ «ДІПЕС-МАРІНЕКС» (табл. 2.3). Та на основі зібраних даних визначимо підприємство з найбільшим потенціалом. Дані по підприємствах, тобто ранги проставлялись експертами, залежно від потенціалу кожної компанії, максимальний ранг 2, адже є два підприємства.

Наступним проведемо розрахунок показників і дані наведемо в таблиці 2.3, де $P_j = \text{Сума коефіцієнтів чутливості} * \text{ранг підприємства}$.

Тобто, наприклад розрахунок для категорії «Фінанси» для ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» виглядатиме наступним:

$$(1,05*1) + (1,1*2) + (1,15*1) + (1,1*1) = 4,4 \quad (2.1)$$

$$VK (\text{вектор квадрату}) = 100 - (P_j - n) * 100 / (n(m-1))$$

де P_j – сума місць;

n – сума показників (ранжування) по кожній з категорій;

m – максимальна оцінка (місце), в нас це 21

– мінімальна оцінка (місце), в нас це 1

Таблиця 2.3 – Аналіз потенціалу ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» та ТОВ «ДІПІЕС-МАРІНЕКС» за рангами

Показники	Коефіцієнт чутливості	ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»	ТОВ «ДІПІЕС-МАРІНЕКС»
Виробництво, розподіл та збут послуг			
Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	1,2	2	1
Якість послуг, %	1,25	1	2
Фондовіддача, грн.	1,1	1	2
Чистий прибуток, тис. грн.	1,15	2	1
Рентабельність господарської діяльності, %	1,15	2	1
Сума ранжування	5,85	8	7

Продовження таблиці 2.3

Показники	Коефіцієнт чутливості	ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»	ТОВ «ДІПІЕС-МАРІНЕКС»
Організаційна структура та менеджмент			
Структура персоналу за віком, зокрема працівників до 50 р., %	1,15	2	1
Структура персоналу за вищою освітою, %	1,15	1	2
Продуктивність праці, грн.	1,2	2	1
Фонд оплати праці, тис. грн.	1,25	2	1
Сума ранжування	4,75	7	5
Маркетинг			
Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат	1,15	1	2
Фірмовий стиль (розвинуті напрямки), од.	1,15	1	2
Витрати на маркетинговий персонал, %	1,1	1	2
Інноваційна діяльність, тис. грн.	1,25	1	2
Сума ранжування	4,65	4	8
Фінанси			
Рентабельність послуг	1,05	1	2
Рентабельність власного Капіталу	1,1	2	1
Коефіцієнт автономії	1,15	1	2
Оборотність активів, обертів	1,1	1	2
Сума ранжування	4,4	5	7

Джерело: складено на основі [19, 44]

Тобто, наприклад розрахунок для категорії «Фінанси» для ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» виглядатиме наступним: $100 - (4,4 - 5) * 100 / 5 (2 - 1) = 112$

Таблиця 2.4 – Аналіз показників P_j та ВК для ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» та ТОВ «ДІПІЕС-МАРІНЕКС»

Показник	ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»		ТОВ «ДІПІЕС-МАРІНЕКС»	
	P_j	ВК	P_j	ВК
Виробництво і збут послуг	7,05	111,9	8,2	82,9
Організаційна структура та менеджмент	5,85	116,4	5,9	82,0
Маркетинг	3,4	115	9,3	83,75
Фінанси	4,4	112	7,7	90

Джерело: складено на основі [19, 44]

Отже, трансформувавши отримані в ході ранжування суму місць P_j у довжину вектора (ВК), побудую для кожної компанії квадрати потенціалу. На основі розрахунків та отриманих графіків зробимо висновок щодо того, яка з аналізованих компаній має найбільш ефективний потенціал.

На основі вище наведених потенціалів компаній побудуємо квадрати потенціалу ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» та ТОВ «ДІПІЕС-МАРІНЕКС» (див. рис. 2.2).

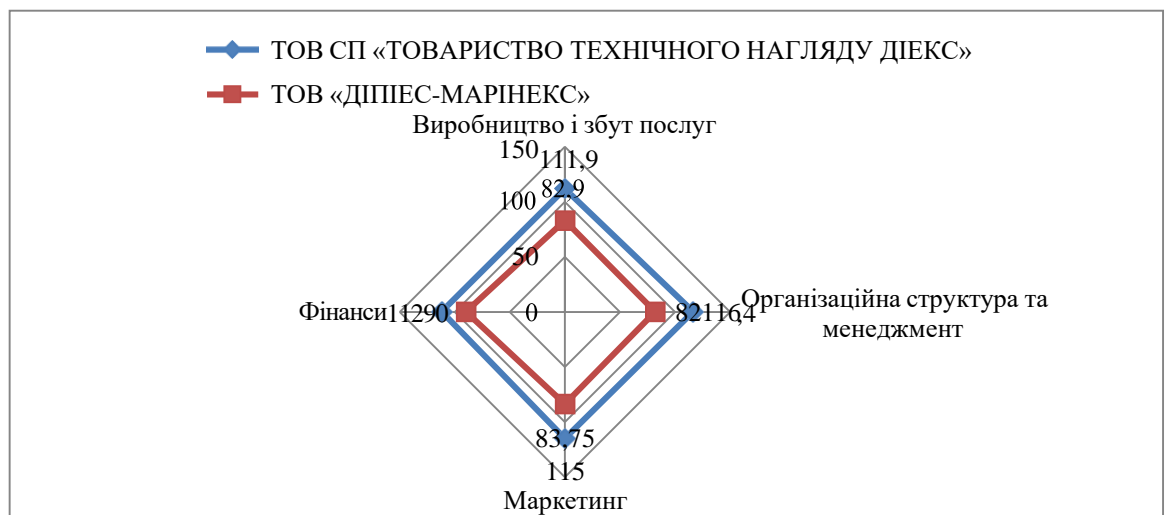


Рисунок 2.2 – Квадрати потенціалу.

Джерело: складено на основі [19, 44]

Таким чином, застосувавши графоаналітичний метод оцінки потенціалу ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» та ТОВ «ДІПІЕС-МАРІНЕКС» можна зробити наступні висновки:

Потенціал ТОВ «ДІПІЕС-МАРІНЕКС» знаходиться на середньому рівні, що дозволяє компанії бути одним із лідерів ринку. Потенціал ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» є на достатньому рівні, тому що такі показники векторів «виробництво і збут послуг» та «організаційна структура та менеджмент» є досить високими. Також, доцільно відмітити, що вектор квадрату «фінанси» потребує перетворень у напрямку збільшення рентабельності послуг та коефіцієнту автономії підприємства.

В цілому, я можу стверджувати, що ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» має достатньо потенціалу для того, щоб займає лідируючі позиції і бути конкурентним у технологічній галузі.

Посередники, а ми маємо справу із ринком B2B, виступають споживачами технологічного ринку, оскільки використовують продукцію підприємства для своїх цілей (подальшого перепродажу, чи переробки).

В табл. 2.5 приведено оцінку посередників ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС». Крім комерційних посередників, досліджуване підприємство користується послугами суб'єктів фінансового ринку: банки, ринку рекламних послуг та фірм, які забезпечують просування і транспортно-логістичні послуги.

Отже, удосконалення ефективності механізму використання маркетингового комплексу необхідно здійснювати з урахуванням наявних на ринку посередників. Тут варто також аналізувати можливості у забезпеченні збутової політики цих суб'єктів. Необхідно також врахувати наявні у них ресурси, чи мають вони у структурі асортименту продукції також і товари конкурентів, оскільки саме від даного чинника мікросередовища в значній мірі залежить безпосередньо реалізація маркетингової. Вважаємо, що

посередники виступають координуючою ланкою і зв'язком між виробником та споживачем, тому при організації маркетингової стратегії з врахуванням роботи всіх складників комплексу 7P, необхідно узгодити зміни із каналами розподілу, тобто всіма як комерційними, так і фінансовими посередниками.

Таблиця 2.5 – Оцінка посередників ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»

№ п/п	Посередник-дилер (місто розташування складу)	Умови оплати	Торгова націнка	Репутація (1-5)	Термін Співпраці	Ризик (1-5)	Співпраця з іншими виробниками
1	Львівська обл.	ПЕРЕДОПЛАТА	відсутня	5	Тривалий	1	відсутня
2	Київ		середня	4	Періодичний	2	висока
3	Львів		середня	4	Тривалий	2	відсутня
4	Одеса		висока	3	Періодичний	3	висока
5	Хмельницька обл.,		висока	4	Періодичний	3	висока

Джерело: складено на основі внутрішньої інформації підприємства

На діяльність досліджуваного підприємства чинять вплив такі контактні аудиторії:

Засоби масової інформації, як друковані, так і електронні і медійні, оскільки саме вони формують «добре ім'я» досліджуваного товариства;

Державні установи. Це і місцеве управління об'єднаною територіальною громадою, так і установи на рівні району та області;

Суспільна думка в особі тих громадян, котрі є діючим та потенційним ринком для даного підприємства;

Громадські організації, релігійні організації, які контролюють те як виробник здійснює діяльність у відповідності до вимог чинного законодавства, а також і відповідно до морально – етичних норм.

Отже, при формуванні механізму функціонування комплексу маркетингу необхідно передбачити реакцію контактних із підприємством аудиторій та врахувати правову та морально – етичну сторони взаємовідносин. Задоволення потреб споживачів є основною метою діяльності підприємства з маркетинговою орієнтацією.

Споживачі, як на ринку B2B, так і на ринку B2C, здійснюють купівлі продукції ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС». У кожного із споживачів фізичних осіб, чи підприємств є свої мотиви.

В умовах нинішньої жорсткої конкурентної боротьби і посилення впливу змін на сучасному ринку маркетинг відіграє важливу роль у діяльності будь-якого підприємства, тому що він дозволяє встановити оптимальний взаємозв'язок між організацією і середовищем, частиною якої воно є.

Отже, дослідження та систематичний аналіз маркетингової діяльності на підприємстві є однією із найважливіших складових успішного функціонування підприємства.

В результаті аналізу відкритих джерел і проведеного анкетування менеджменту ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» виявлено стейкхолдери компанії, що класифікуються на чотири основні групи за напрямками взаємодії.

Класифікація стейкхолдерів ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» представлена на рисунку 2.3.

ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»



- Внутрішні або внутрішньо групові стейкхолдери: акціонери, працівники, менеджмент
- Зовнішні стратегічні та операційні стейкхолдери: замовники, інвестиційне співтовариство, ділові партнери, в т.ч. постачальники та бізнес партнери
- Інші зовнішні стейкхолдери: місцеві спільноти, конкуренти, кредитні організації, освітні організації, ЗМІ, населення (кінцеві споживачі)
- Зовнішні регулюючі та контролюючі стейкхолдери: органи державної влади, регіональні і муніципальні адміністрації, некомерційні організації, громадські асоціації

Рисунок 2.3 – Група стейкхолдерів ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»

Джерело: складено на основі внутрішньої інформації підприємства

Органи управління ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» відповідають за реалізацію прийнятих управлінських рішень. У компанії поширена розробка методичних положень та рекомендацій щодо проведення того чи іншого питання, тому доцільно в керуючої компанії затвердити єдину методику управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

2.2 Аналіз маркетингового середовища підприємства

На діяльність підприємства в сучасних умовах та подальшій перспективі впливає ряд внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть визначати потенціал розвитку в майбутньому.

Ступінь впливу максимальний 5 і роз приділявся відповідно до впливу факторів на компанію, тобто чим більший вплив має фактор, тим і більший

ступінь впливу. Щодо вагового коефіцієнту, його максимум становив 1 і відповідно до важливості роз приділявся по значеннях факторів. Щодо рівня важливості відповідно до спрямованості впливу, то по кожному фактору його максимальне значення рівнялось 1, і від того буде вплив позитивним чи негативним проставлялись від'ємні і додатні значення.

На основі даних, наведених в табл. 2.6, можемо зробити висновок, що загальна сумарна оцінка рівня важливості факторів складає 3,313 (2,285+0,828) і показує, що реакція ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні. Але сумарне значення позитивних факторів зовнішнього середовища (+2,285) значно переважає негативні (-0,828), що свідчить про відсутність значних загроз для діяльності ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС».

Таблиця. 2.6 – PEST-аналіз ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»

Фактори	Значення фактору	Ступінь впливу фактору	Ваговий коефіцієнт	Рівень важливості відповідно до спрямованості впливу	
				-	+
Політичні фактори					
Політична нестабільність в країні (воєнний стан)	Зумовлює негативні зрушення в економіці в цілому. Соціальне напруження порушує процес виробництва та обмежує збут на внутрішньому ринку.	3,5	0,1	0,35	
Євроінтеграція	Спостерігається тенденція зниження рентабельності продаж при загальному збільшенні іноземної продукції основних видів продукції. Це зумовлює пошук нових "ненасичених" ринків.	2,5	0,08		0,2

Продовження таблиці 2.6

Фактори	Значення фактору	Ступінь впливу фактору	Ваговий коефіцієнт	Рівень важливості відповідно до спрямованості впливу	
				-	+
Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	Компанія має відповідний правовий статус, який характеризує певний законодавчий акт. Дотримання закону є обов'язковим для чистої та ефективної діяльності підприємства.	2	0,1		0,2
Відсутність фінансової підтримки розвитку бізнесу з боку Держави	Компанія функціонує за рахунок власного капіталу та залучених коштів від кредиторів та інвесторів.	1	0,04	0,04	
Економічні фактори					
Зростання купівельного запиту на послуги	Підвищує попит на технічні послуги, зокрема зумовлює попит на товари/послуги для промисловості	5	0,18		0,9
Зміна курсу обміну національної валюти	Підвищує конкурентоздатність української продукції, бо вона є відносно недорогою в порівнянні з іноземними конкурентами. А девальвація валюти стимулює споживчий попит на внутрішньому ринку	4,5	0,07		0,315
Низькі темпи економічного зростання	Економічний стан країни є вагомим фактором, що впливає на бізнес в цілому. Нестабільність та значні коливання в економіці зумовлюють неприбутковість підприємств	2,8	0,06	0,168	
Високий рівень безробіття	З одного боку є позитивним фактором для зростання кадрового потенціалу підприємства, з іншого - спостерігається відтік кваліфікованих кадрів закордон.	3	0,05	0,15	

Продовження таблиці 2.6

Фактори	Значення фактору	Ступінь впливу фактору	Ваговий коефіцієнт	Рівень важливості відповідно до спрямованості впливу	
				-	+
Соціальні фактори					
Зменшення загальної кількості населення	Скорочення населення є передумовою зменшення кількості потенційних споживачів технологічних послуг	3	0,04	0,12	
Зростання рівня освіти	Зростання інноваційної продукції, що в свою чергу сприяє збільшенню попиту на технологічні послуги	2,5	0,07		0,175
Технологічні фактори					
Розвиток інформаційних технологій	Є підґрунтям для прийняття стратегічних рішень. За даними світової статистики попит на технологічні послуги тільки зростатиме.	3	0,06		0,18
Світові технологічні нововведення	Світові інновації у сфері технічної галузі дають можливість розвитку вітчизняного ринку промислових виробів, що підвищує конкурентоспроможність серед інших підприємств	3,5	0,09		0,315
Разом				-0,828	2,285

Джерело: складено на основі внутрішньої інформації підприємства

Дослідження здійснюється за допомогою PEST-аналізу, який базується на оцінюванні політично-правових, економічних, соціокультурних, технологічних чинників. PEST-аналіз дає можливість виявити чинники зовнішнього середовища, що мають найбільший вплив на підприємство, до того ж передбачити сприятливу чи несприятливу динаміку впливу цих факторів.

Основними конкурентом аналізованої організації є ТОВ «ДПШЕС-МАРІНЕКС». У табл. 2.7 наведено основні характеристики конкурента ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС».

Таблиця 2.7 – Основні характеристики конкурента ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»

Назва підприємства	Основна діяльність підприємства	Вид конкурентної стратегії
ТОВ "ДПШЕС-МАРІНЕКС"	1. Технічні випробування та дослідження 2. Транспортне оброблення вантажів 3. Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 4. Оцінювання ризиків та завданої шкоди 5. Інша допоміжна діяльність у сфері страхування та пенсійного забезпечення 6. Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах	Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку

Джерело: [19]

Проведемо аналіз конкурентної стратегії за допомогою класифікацій М. Портера та Ф. Котлера. Аналіз конкурентної стратегії підприємства та конкурентів проводився на рівні українського ринку технологічних послуг.

Стратегія диверсифікації

Основні ризики:

- Зменшення потреб клієнтів у диференційовані види послуг;
- Змешується роль диференціації, коли клієнт поступово звикає до послуги;
- Конкуренти можуть швидко скопіювати дану послугу.

Основні переваги:

- Збільшення обсягів продажу через те, що послуга є унікальною на ринку;
- Збільшення прихильності клієнтів до торгової марки;

- Можна збільшити ціну за рахунок унікальних якостей і клієнт буде готовий платити більше.

Дана стратегія буде зорієнтована виготовлення інноваційних видів послуг, які сприятимуть не тільки мінімізації часу на ремонт, але й позитивно впливатимуть на їх розвиток та ріст.

ТОВ "ДІПІЕС-МАРІНЕКС" є типовими представниками стратегії підвищення ринкової частки за класифікацією Ф. Котлера. Це пов'язано з тим, що дане підприємство намагається розширити свої ринки збуту та диверсифікувати виробництво кормів за різними напрямками. Така стратегія дозволяє розширювати свої обсяги збуту за різними видами послуг та відповідно збільшувати загальну частку ринку [19].

За М. Портера ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» використовує стратегію диференціації, ця стратегія стає привабливою, коли споживчі запити та переваги стають різноманітними і не можуть більше задовольнятися стандартними товарами та послугами.

Також плюсом аналізованої організації є більш гнучкіший асортимент послуг, ніж у конкурента, так як компанія може легко підлаштуватись під зміни ринку та перепрофілювати свої виробництво.

Великою проблемою, яка стоїть перед ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» являється підвищення своєї конкурентоспроможності та збільшення кількості клієнтів за допомогою задоволення їх потреб. У зв'язку з чим нові споживачі не мають можливості ознайомитися з позитивними якостями організації проти конкурентами.

Whellen T., Hunger D для узагальнення результатів роботи з аналізу стратегічних факторів довкілля пропонують використовувати спеціальну форму «Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів» (External Strategic Factors Analysis Summary – EFAS) (табл. 2.8) .

Як ми можемо побачити сильні сторони переважають слабкі сторони компанії, що засвідчує ефективну роботу керівництва ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС».

Таблиця 2.8 – IFAS-аналіз (Internal Factors Analysis Summary)

Фактор	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
Сильні сторони			
1. Одне із підприємств, яке має вікову історію	4	4	16
2. Займає стабільно сильну частку на ринку щодо надання технічних послуг	5	4	20
3. Має ефективну систему збуту продукції/послуг	5	5	25
4. Диверсифікація ризиків через роботу в умовах воєнного стану	4	4	16
5. Доступ до клієнтської бази є необмеженим	4	3	12
Всього:			89
Слабкі сторони			
1. Система управління персоналом	4	3	12
2. Транспортна логістика	3	3	9
3. Низька рентабельність викликана зменшенням обсягу продажу та чистого прибутку	5	3	15
4. Збільшення частки операційних витрат.	4	4	16
5. Рівень ліквідності є невисоким	5	4	20
6. Досить високий рівень короткострокових зобов'язань, оплата яких є нагальною	5	4	20
Всього:			80

Джерело: складено на основі внутрішньої інформації підприємства

На основі проведеного аналізу макросередовища ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» було виявлено, що на підприємстві не достатньо ефективними є системи управління персоналом та логістична система, яка виявилась не здатною забезпечити своєчасну доставку

персоналу через високі ціни на перевезення, які були викликані воєнним станом України.

Завершуючим етапом аналізу факторів мікросередовища стане аналіз матриці SWOT (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – SWOT-аналізу ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Одне із підприємств, яке має вікову історію 2. Займає стабільно сильну частку на ринку щодо надання технічних послуг 3. Має ефективну систему збуту продукції/послуг 4. Диверсифікація ризиків через роботу в умовах воєнного стану 5. Доступ до клієнтської бази є необмеженим 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система управління персоналом 2. Транспортна логістика 3. Низька рентабельність викликана зменшенням обсягу продажу та чистого прибутку. 4. Збільшення частки операційних витрат. 5. Рівень ліквідності є невисоким 6. Досить високий рівень короткострокових зобов'язань, оплата яких є нагальною
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення частки ринку за рахунок втрати позицій конкурентами 2. Цільове використання коштів 3. Зменшення дебіторської заборгованості, шляхом скорочення термінів оплати 4. Зменшення операційних витрат через удосконалення діяльності 5. Розвиток технологічного/промислового сектору 6. Зростання рівня продажів послуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень конкуренції на ринку технологій є доволі високим 2. Підвищення закупівельних цін на пальне. 3. Залежність від світла та Інтернету 4. Активізації конкурентів та зростання їхньої частки на ринку 5. Падіння цін на технологічні/промислові послуги

Джерело: складено на основі внутрішньої інформації підприємства

На основі аналізу матриці SWOT видно, що ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» має хороші можливості для ефективної діяльності, а саме збільшення частки ринку через втрату позицій конкурентами, нарощування об'ємів надання послуг через активізацію технологічного сектору, розширення діяльності на Європейських та вітчизняних ринках збуту.

2.3 Оцінка асортиментної політики підприємства та особливостей управління нею

Оскільки ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» це підприємство, котре надає послуги з контролю обладнання та матеріалів неруйнівними методами при виготовленні, будівництві, монтажі, ремонті, реконструкції та технічному діагностуванні об'єктів, ми будемо досліджувати саме управління асортиментною політикою послуг.

Технічне діагностування
Технічне опосвідчення
Рухоме обладнання, що працює під тиском
Навчання, перевірка знань, психофізіологічне обстеження
Технічний огляд КТЗ
Перевірка цистерн
Технічний огляд технологічних транспортних засобів
План локалізації та ліквідації аварійних ситуацій
Приймання продукції
Оцінка відповідності
Сертифікація
Технічний аудит
Експертиза та калібрування ЗВТ НК
Сертифікація персоналу та атестація робочих місць
Психофізіологічна експертиза

Рисунок 2.4 – Основні види послуг ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»

Джерело: складено на основі власного дослідження

Аналіз динаміки структури асортименту найпопулярніших послуг підприємства наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка структури асортименту продукції ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Реалізовано продукції, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	
Технічне діагностування та опосвідчення	3144.1	3191.2	42.52	42.49	-0.03
Технічний огляд КТЗ і транспортних засобів	3359.0	3397.4	45.43	45.23	-0.2
Експертиза та калібрування ЗВТ НК	591.3	602.7	7.99	8.02	0.03
Перевірка цистерн	299.4	319.5	4.05	4.25	0.2
Разом	7393.8	7510.7	100.0	100,0	

Джерело: складено на основі внутрішньої інформації підприємства

Проаналізувавши таблицю 2.10, можна зробити висновок, що відхилення в структурі асортименту послуг невеликі.

Оптимізувати роботу компанії можна шляхом раціоналізації ресурсів за допомогою аналізу АВС, економічно обґрунтованого методу ранжування сировини, запасів та інших важливих для бізнесу «об'єктів». Застосування результатів АВС-аналізу може дозволити підвищити рівень логістики підприємства, тим самим мінімізуючи ризики, зменшивши витрати та підвищивши прибуток. Основним завданням будь-якого бізнесу є збільшення прибутку.

За допомогою АВС-аналізу можна раціоналізувати ресурси та, таким чином, оптимізувати роботу компанії - економічно ефективний спосіб сортування сировини, запасів та інших важливих елементів, важливих для бізнесу

Застосування результатів АВС-аналізу може дозволити вам підвищити рівень логістики вашого підприємства, тим самим мінімізуючи ризики, зменшивши витрати та підвищивши прибуток.

Для оптимізації продуктового портфелю компанії та максимізації продажів використовується АВС-аналіз. Він складається з групування продуктів на основі середніх результатів попередніх досліджень. Найпоширеніший варіант визначає такі обмеження: 80% внеску в результат А і 15% внеску в результат В. Потім є відповідні значення для частки об'єкта А та частки об'єкта В. АВС - Аналіз ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» емпіричними методами.

Таблиця 2.11 – АВС-аналіз обсягу послуг ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»

№ пун кту	Назва товару	Обсяги реалізації в грошовому виразі тис, грн	Частка в обсягах реалізації, %	Частка в обсягах реалізації з накопичування м, %	Група
1	Технічний огляд КТЗ і транспортних засобів	1104	14.7	14.7	А
2	Технічний огляд транспортних засобів	1071.5	14.3	29.0	А
3	Технічне діагностування	1056.4	14.0	43.0	А
4	Технічне опосвідчення	819.3	10.9	53.9	А
5	Експертиза та калібрування ЗВТ НК	731.6	9.7	63.6	А
6	Перевірка цистерн	694.7	9.2	72.8	А
7	Технічний аудит	568.8	7.7	80.5	В
8	Атестація робочих місць	542.2	7.2	87.7	В
9	Оцінка відповідності. Сертифікація	388.1	5.2	92.9	С
10	Сертифікація персоналу	214.6	2.9	95.8	С
11	Навчання, перевірка знань, психофізіологічне обстеження	212.2	2.8	98.6	С
12	План локалізації та ліквідації аварійних ситуацій	107.3	1.4	100	С
13	Разом	7510.7	100	-	

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

За даними таблиці 2.11 до групи А потрапили перших 6 позицій послуг так як основними замовниками являються заводи міста та області, які потребують даних послуг для проведення своєї діяльності. До групи В потрапили послуги з середнім обсягом реалізації, це сьома та восьма позиції.

Номери 9 - 12 потрапили до групи С. Вони мають незначні обсяги реалізації. Тому від реалізації цих послуг можна було б відмовитись з огляду на незначні прибуки від цих послуг, але з іншого боку, замовникам часто важливо мати вибір, а тому оптимальний варіант все ж таки залишити ці послуги в доступі.

Основним завданням будь-якого бізнесу є збільшення прибутку. Це можна зробити вклавши додаткові гроші та розширивши сферу своєї роботи, або придбати нове обладнання чи програмне забезпечення та вдосконалити свої виробничі процеси, або можна скористатися найпростішим підходом і максимально використати наявні ресурси.

У XYZ-аналізі та сама група об'єктів поділяється за ранжуванням характеру споживання. Група X містить ресурси, споживання яких є стабільним і, отже, їх споживання можна передбачити з високою точністю; Група Y – ресурси, попит на які змінюється відповідно до відомих факторів (наприклад, сезонності), та їх прогнозована середня ймовірність; Група Z – ресурси, які споживаються нерегулярно, будуть мають менш точні прогнози.

Основна ідея XYZ-аналізу полягає в групуванні об'єктів відповідно до однорідності параметрів аналізу та в іншому випадку групування об'єктів відповідно до коефіцієнта варіації. XYZ-аналіз — це математико-статистичний метод, який дозволяє аналізувати та прогнозувати стабільність продажів окремих видів послуг і коливання рівня споживання ресурсів. Цей метод часто використовується для сортування та групування категорійних позицій на основі передбачуваності попиту. Метод аналізу XYZ подібний до аналізу ABC і базується на тому ж принципі - класифікації елементів на три групи X, Y, Z на основі їх значень коефіцієнта варіації за певний період часу.

Аналіз розподіляє об'єкти відповідно до їх відхилень від середнього значення та розраховує за кілька періодів. ABC-аналіз дозволяє розрахувати внесок продукту/послуги в результати, а XYZ-аналіз показує стабільність або нестабільність попиту. Чим стабільніший попит на продукцію/послугу, тим легше ним керувати, а чим нижчий попит на запаси, тим легше планувати рух запасів.

Результатом XYZ-аналізу є ранжування аналізованих об'єктів на три групи:

- Група X - Коефіцієнт варіації не перевищує 10%. Ці позиції характеризуються стабільними продажами, тому ймовірність прогнозування продажів висока. Коливання попиту є невеликими, а попит стабільним, тому для цих послуг можна сформулювати оптимальні запаси та використати математичні методи для прогнозування попиту та оптимальних запасів.

- Група Y - послуги з коливальним попитом і, отже, мають середні прогнози продажів. Коефіцієнт варіації становить від 10% до 25%. Відхилення від середнього показника продажів є, але воно коливається в розумних межах - в межах 25%.

- Група Z – послуги з нерегулярним споживанням, відсутністю тенденції та низькою точністю прогнозів продажів. Коефіцієнт варіації перевищує 25% і навіть може перевищувати 100%. Це може бути група послуг, які надавалися на основі замовлення клієнта або нещодавно.

На підприємстві ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» є обсяг реалізації різноманітних послуг у грошовому виразі, щоб правильно застосувати аналіз, ми припустили період в один рік. Результати аналізу представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – XYZ аналіз обсягів надання послуг на ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»

Назва послуг	Період							Група
	Січень-Лютий, тис.грн.	Березень-Квітень, тис.грн.	Травень-Червень, тис.грн.	Липень-Серпень, тис.грн.	Вересень-Жовтень, тис.грн.	Листопад-Грудень, тис.грн.	Коеф. варіації, V, %	
Технічний огляд КТЗ і транспортних засобів	171.3	184.9	193.7	203.5	184.6	166.0	7.53	X
Технічний огляд транспортних засобів	199.3	169.1	181.9	186.6	165.3	169.3	7.33	X
Технічне діагностування	31.0	33.0	39.2	36.4	38.7	36.6	8.99	X
Технічне опосвідчення	98.1	155.3	125.9	134.5	159.4	146.1	16.57	Y
Експертиза та калібрування ЗВТ НК	139.0	100.3	98.6	126.8	137.9	129.0	14.81	Y
Перевірка цистерн	101.7	97.1	82.3	73.4	99.3	115.0	15.61	Y
Технічний аудит	81.4	69.3	89.9	112.7	99.6	89.2	16.48	Y
Атестація робочих місць	53.8	59.3	66.9	73.5	75.2	59.4	13.27	Y
Оцінка відповідності. Сертифікація	27.1	32.7	35.6	37.3	41.5	38.0	14.06	Y

Продовження таблиці 2.12

Назва послуг	Період							Коеф. варіації, V, %	Група
	Січень-Лютий, тис.грн.	Березень-Квітень, тис.грн.	Травень-Червень, тис.грн.	Липень-Серпень, тис.грн.	Вересень-Жовтень, тис.грн.	Листопад-Грудень, тис.грн.			
Сертифікація персоналу	139.5	268.0	191.2	144.8	141.5	171.4	28.06	Z	
Навчання, перевірка знань, психофізіологічне обстеження	188.3	161.5	74.9	88.2	74.6	107.2	41.51	Z	
План локалізації та ліквідації аварійних ситуацій	10.4	23.8	18.1	22.6	14.8	17.6	27.72	Z	

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

В результаті ми отримуємо таку класифікацію послуг. Позиції послуг 1, 2 мають найбільш стійкий попит, так як коефіцієнт варіації становить всього 7.53%, 7.33%, 8.99% відповідно. Тобто обсяг продажів в середньому по місяцях відхиляється на відповідні відсотки. Компанії варто приділити особливу увагу наданню саме таких послуг. До групи «Y» потрапили досить багато різних видів послуг. Послуги групи «Z» продаються не регулярно, їх пропозиції можуть бути скорочені і підприємство може працювати за попереднім замовленням.

Наступний крок - поєднання ABC - XYZ. Це таблиця результатів, де елементи розташовані в різних комірках на основі попиту та стабільності продажів товарної категорії.

Таблиця 2.13 – Матриця ABC-XYZ ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»

AX	AУ	AZ
Технічний огляд КТЗ і транспортних засобів Технічний огляд транспортних засобів	Технічне опосвідчення Експертиза та калібрування ЗВТ НК	Перевірка цистерн Технічне діагностування
BX	BУ	BZ
	Технічний аудит Атестація робочих місць	
CX	CУ	CZ
Сертифікація персоналу	Навчання, перевірка знань, психофізіологічне обстеження План локалізації та ліквідації аварійних ситуацій	Оцінка відповідності. Сертифікація

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Категорії AX, AУ, BX, CX: це категорії послуг, які необхідно підтримувати та розвивати – перенести до категорій вищого рівня. Попит на такі послуги продовжує зростати, що вимагає їх вдосконалення.

Категорія AZ: тут наведено нестабільні замовлення від важливих клієнтів. Важливо проаналізувати, чому продажі послуг непослідовні, і виправити ситуацію або зрозуміти, як перемістити цих клієнтів у категорії AX і AУ.

Категорія CZ (зниження активності): Ці послуги слід припинити, щоб уникнути марної витрати часу та ресурсів компанії.

Група BУ із середнім і високим оборотом потребує збільшення страхових запасів через недостатню стабільність споживання.

Після визначення показників ефективності, які є пріоритетними для бізнесу, ми виберемо аналітичні методи, необхідні для обслуговування стратегії розвитку каналу дистрибуції. Аналіз буде проведено за допомогою матриці потенціалу зростання/частки постачання каналу збуту (рис. 2.5).

Продуктовий портфель ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» складається з 4 стратегічних напрямків:

- технічне діагностування та опосвідчення;
- технічний огляд ктз і транспортних засобів;
- експертиза та калібрування звт нк;
- перевірка цистерн

Необхідно проаналізувати збалансованість сортопоеднання на основі скоригованої матриці ВКГ (табл. 2.14) і запропонувати стратегічні рішення для кожного СОБ.

Таблиця 2.14 – Вихідні дані для побудови адаптованої матриці БКГ для ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Реалізовано продукції, тис. грн.	
	2021 рік	2022 рік
Технічне діагностування та опосвідчення	3144.1	3191.2
Технічний огляд КТЗ і транспортних засобів	3359.0	3397.4
Експертиза та калібрування ЗВТ НК	591.3	602.7
Перевірка цистерн	299.4	319.5
Разом	7393.8	7510.7

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Адаптована матриця ВКГ будується на основі двох параметрів: темпу зростання продажів і частки окремих СОБ у загальному продуктовому портфелі компанії.

Ми розрахували темпи зростання продажів кожного СОБ у 2022 році відносно 2021 року:

- технічне діагностування та опосвідчення: $(3192.2/3144.1)*100 = 101.52\%$

- технічний огляд КТЗ і транспортних засобів: $(3397.4/3359.0)*100 = 101.14\%$

- експертиза та калібрування ЗВТ НК: $(602.7/591.3)*100 = 101.92\%$

- перевірка цистерн: $(319.5/299.4)*100 = 101.71\%$

Розраховуємо питому вагу кожної окремої СОБ у загальному асортиментному портфелі фірми за 2022 р. (оскільки матрицю будуємо лише за цей рік):

- технічне діагностування та опосвідчення: $(3192.2/7510.7)*100 = 42.49\%$

- технічний огляд КТЗ і транспортних засобів: $(3397.4/7510.7)*100 = 45.23\%$

- експертиза та калібрування ЗВТ НК: $(602.7/7510.7)*100 = 8.02\%$

- перевірка цистерн $(319.5/7510.7)*100 = 4.25\%$

Для побудови матриці необхідно визначити, де буде проходити середина лінії. Для цього скласти мінімальне і максимальне значення для кожного критерію і розділити суму на 2:

- середня лінія стандартної матриці «темپ зростання продажів»: $(101.14+101.92)/2 = 101.53\%$;

- середина рядка матриці нормативу «Питома вага кожного СОБ в загальному портфелі компанії»: $(45.23 + 4.25)/2 = 24.74\%$.

Будуємо адаптовану матрицю ВКГ і розміщуємо СОБ у відповідних квадрантах (рис. 2.5).

Темпи зростання обсягів		Питома вага СОБ, %										
		Низький					Високий					
			0.7	4.7	14.7	24.7	34.7	44.7	54.7	64.7	74.7	
Велика	101.9	«Дійна корова» Велика					Зірка»					
	101.8	частка каналу					Велика частка каналу розподілу –					
	101.7	4	розподілу – низький					високий потенціал зростання				
	101.6	потенціал зростання					1					
Незначна	101.5	«Собака»					«Знак питання»					
	101.4	Незначна частка каналу					Незначна частка каналу розподілу –					
	101.3	розподілу – низький					високий потенціал зростання					
	101.2	потенціал зростання					2					
	101.1	3										

Рисунок 2.5 – Адаптована матриця «Бостон Колсантинг Груп» для ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Розглянемо структуру асортиментного портфеля ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» за результатами адаптованої матриці БКГ наведеної у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Структура асортиментного портфеля ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» за результатами адаптованої матриці БКГ

Показники	Значення	
	тис. грн.	%
Загальний обсяг продаж, в т.ч.	7510.7	100
«Знак питання»	3397.4	45.23
«Зірка»	3191.2	42.49
«Дійна корова»	922.2	12.27
«Собака»	-	-

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Проаналізуємо збалансованість асортиментного портфелю:

- асортимент послуг із категорії «Дійні корови» 12,27% (стандарт не менше 45-50%);
- частка послуг групи «Зірка» 42,49% (нормативне значення не менше 20-30%);
- частка послуг у групі «знак питання» – 45,23% (норматив: не менше 20-15%);
- послуги у групі "Собака" відсутні.

Тому після аналізу можна визначити конкретні шляхи реалізації кожної стратегії, щоб продемонструвати її ефективність. Необхідно зосередитися на збереженні конкурентних переваг і інвестувати в маркетингову діяльність. Варто розширювати, вдосконалювати та рекламувати послуги.

В формуванні асортименту на підприємстві ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» ми виявили деякі недоліки, які важливо врахувати та виправити для подальшого успішного розвитку підприємства.

Обмежений перелік послуг. Якщо асортимент послуг обмежений або не відповідає різноманітності потреб клієнтів, це може призвести до втрати

конкуентоспроможності. Наприклад, якщо попит на певний вид неруйнівного контролю зростає, але підприємство не пропонує відповідних послуг, це може призвести до втрати потенційних клієнтів.

Відсутність інновацій. Якщо підприємство не вдосконалює свої технології та не впроваджує новітні рішення, це може призвести до застою та втрати конкурентоспроможності перед сучасними технологічними тенденціями.

Неефективний маркетинг. Відсутність ефективної маркетингової стратегії, рекламної кампанії, присутності в соціальних мережах робить асортиментну політику менш ефективною. Підприємство не досить ефективно просуває свої послуги та взаємодіє з клієнтами, це може вплинути на відомість бренду та обсяги продажів.

Неактуальні послуги. Деякі послуги, які пропонуються, не відповідають поточним потребам або тенденціям ринку, це може спричинити зменшення попиту та втрату позицій на ринку. Недостатня гнучкість у формуванні асортименту може ускладнити адаптацію до змін на ринку та потреб клієнтів. Важливо мати механізми для оперативного внесення змін у послуги та їх асортимент.

Аналіз класів товарів ABC-XYZ (AX, AY, BX, CX) показав, що ці класи товарів необхідно підтримувати та розвивати, а потім перевести до класу вищого рівня. На послуги цієї категорії є постійний попит, тому необхідно підтримувати і збільшувати достатній запас. Категорія AZ (аналіз): тут неорганізовані замовлення від важливих клієнтів. Дуже важливо зрозуміти причини, чому товари продаються як нестабільні, і виправити ситуацію або зрозуміти, як перевести цих клієнтів у класи AX і AY. Категорія CZ (скорочення бездіяльності): це послуги, які слід припинити, щоб не витрачати час і ресурси компанії. Групам, які мають високий і середній ступінь обертання, необхідне збільшення страхових запасів, оскільки вони мають недостатній обсяг сталого споживання.

Висновки до розділу 2

Дослідили аналіз процесу формування та управління асортиментною політикою на ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС». Визначено загальну характеристику підприємства, організаційну структуру, наведені фінансові показники, що стверджують, що підприємство розвивається, адже товарний відпуск послуг зростає з кожним роком. Зробили аналіз постачальників підприємства і провели аналіз впливу конкурентів на основі побудови квадратів потенціалу, де було зроблено висновок, що потенціал ТОВ «ДІПЕС-МАРІНЕКС» знаходиться на середньому рівні, а потенціал ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» є на достатньому рівні. В результаті аналізу відкритих джерел і проведеного анкетування менеджменту ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» виявили стейкхолдери компанії, що за напрямками взаємодії (внутрішні, зовнішні, інші зовнішні, зовнішні регулюючі).

Навели PEST-аналіз ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС», в ході якого було зроблено висновок, що реакція ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні. Але сумарне значення позитивних факторів зовнішнього середовища значно переважає негативні, що свідчить про відсутність значних загроз для діяльності підприємства.

Зробили IFAS-аналіз, в ході якого зробили висновок, що на підприємстві не достаньо ефективними є системи управління персоналом та логістична система, яка виявилась не здатною забезпечити доставку сировини через високі ціни на перевезення, які були викликані воєнним станом України. Було проаналізовано діяльність структури асортименту продукції ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» і зроблено висновок, що відхилення в структурі асортименту послуг невеликі.

Розроблено XYZ аналіз обсягів надання послуг на ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС», в результаті якого було з'ясовано, що технічний огляд КТЗ і транспортних засобів мають найбільш стійкий попит, а послуги сертифікації персоналу, навчання, психофізіологічного обстеження і послуги плану локалізації та ліквідації аварійних ситуацій продаються не регулярно.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»

3.1 Заходи з оптимізації асортименту підприємства

Формування оптимального асортименту, що сприяє оптимізації прибутку та збереженню бажаного прибутку протягом тривалого часу, надзвичайно важливо для підприємств, які прагнуть до конкурентоспроможності. Розвиток підприємства – це складна система, в якій циркулює велика кількість товарів з різними властивостями та характеристиками. Застосування складних комерційно-технологічних схем реалізації та рекламування продукції дають змогу налагодити економічні зв'язки з постачальниками товарів і послуг, що призводить до активної діяльності підприємства як господарської одиниці.

Для отримання найкращих операційних результатів і оптимізації взаємозв'язку система - "витрати - продажі" необхідно систематично проводити дослідження повноти асортименту, майбутніх перспектив розвитку продукту і досягнення найвищих бізнес-результатів. Оптимізація асортиментної політики торгових підприємств на ринку і, як наслідок, підвищення їх конкурентоспроможності є основою розвитку торгівлі в Україні [43].

Дедалі жорсткіша конкуренція між комерційними підприємствами вимагає комплексного стратегічного підходу до управління, щоб забезпечити стабільну позицію на ринку та збільшити прихильність споживачів в умовах ринкової економіки. Споживчий попит є основним фактором, що впливає на формування бренду, який спрямований на збільшення попиту натовпу, одночасно стимулюючи його потребу в розширенні.

Важливим фактором формування товару є ціна товару. Покупець повинен зробити покупку в Інтернеті або вказати ціну, яку він або вона заплатить за покупку. Тому одним із критеріїв чіткої структури видів товару

в магазині є забезпечення порівняння різних товарів і цін [45].

Компанія створює широкий спектр активів, які відповідають потребам споживачів, покращують корпоративні економічні показники та рівень обслуговування бізнесу. Судячи з своєчасного планування та вдосконалення активів підприємства, багато що залежить від розміру потреб, які необхідно задовольнити, витрачених на соціальні потреби, пов'язані з придбанням товарів.

Створення широкого асортименту активів на підприємстві дозволяє задовольнити потреби споживачів, підвищити економічні показники підприємства та рівень обслуговування бізнесу. Від своєчасного планування та поліпшення матеріальних цінностей підприємства значною мірою залежать обсяги задоволення потреби, витрати на соціальні потреби, пов'язані з придбанням товарів.

Відсутність у компанії певних продуктів, її вузький або нестабільний асортимент продукції та нездатність задовольнити потреби споживачів можуть створити незадовільний попит, збільшити час, потрібний громадам для отримання необхідних товарів, і мати негативний вплив на економічний успіх. Тому при створенні товарно-матеріальних цінностей основною вимогою є придбання та утримання заводів, які максимально задовольняють потреби споживачів за мінімальний час.

Відсутність категорійної політики призведе до нестабільної структури категорій через вплив випадкових або змінних факторів і втрати контролю над конкурентоспроможністю продукції та ефективністю бізнесу. Рішення, які приймають нинішні керівники в цій ситуації, часто базуються виключно на інтуїції, а не на спокійних розрахунках, заснованих на довгострокових інтересах. Продумана сортова політика не тільки оптимізує процес сортооновлення, але й є своєрідним індикатором загального напрямку бізнесу, дозволяючи контролювати ситуації, що виникають під час торгівлі.

У міру загострення конкуренції між гравцями ринку категорійна

політика торгових компаній стає каталізатором розвитку мережі та збільшення кількості задоволених споживачів.

Реалізація плану розширення асортименту пов'язана з джерелом фінансування, яке компанія обирає з урахуванням обсягу, терміну та інших необхідних коштів. Крім того, невідповідність українського законодавства ринковим умовам обмежує розвиток підприємств, що суттєво впливає на класифікаційну політику підприємств, які прагнуть досягти успіху та зайняти вигідну позицію на товарах і ринках [46].

Важливим напрямком удосконалення управління асортиментної політики ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» є налагодження довгострокових ділових відносин з великими споживачами пропонованої продукції/послуг, оскільки ці дії допоможуть чітко реагувати на зміну потреб споживачів і пропонувати ті чи інші послуги для задоволення останніх.

Як заходи залучення можна запропонувати наступні заходи щодо збільшення різноманітності [47]:

- застосовувати гнучку систему знижок;
- укладати прямі договірні відносини;
- проведення рекламних кампаній всередині підприємства;
- скорочення процесів документального оформлення тощо.

Оптимізація асортименту послуг на підприємстві — це комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності надання послуг. Можливі заходи розглянемо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Заходи з оптимізації асортиментної політики

Заходи	Пояснення
Аналіз попиту та потреб клієнтів:	Проведення досліджень для визначення, які послуги є найбільш затребуваними серед клієнтів. Вивчення та аналіз поведінки споживачів та їхніх переваг.
Класифікація та категоризація:	Розподіл послуг на категорії та класи з урахуванням їхнього значущості та вартості для бізнесу. Визначення ключових напрямків, які формують основу асортименту.
Портфельний аналіз:	Використання матриць, таких як матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), для оцінки внеску кожної послуги в доходи та стратегічну важливість. Видалення або реформування послуг з категорій "група знайомства", "грошова корова", "проблемні діти" тощо.
Оцінка рентабельності:	Проведення фінансового аналізу для визначення вартості та прибутковості кожної послуги. Порівняння витрат із виручкою для визначення ефективності кожного напрямку.
Сегментація ринку:	Виділення груп споживачів з подібними потребами та вимогами. Адаптація асортименту для кожного сегменту ринку.
Вивчення конкурентів:	Аналіз асортименту послуг конкурентів. Визначення унікальних пропозицій та можливостей для позиціювання.
Впровадження нових послуг:	Розробка та впровадження нових послуг, які відповідають потребам ринку та покращують асортимент. Залучення клієнтів до нових послуг через маркетингові та рекламні кампанії.
Стандартизація та оптимізація процесів:	Впровадження стандартів та нормативів для оптимізації надання послуг та зниження витрат. Автоматизація процесів, що дозволяє ефективніше керувати асортиментом.
Система звітності та моніторингу:	Створення системи моніторингу результативності асортименту. Використання ключових показників ефективності (КПІ) для вимірювання успіху оптимізації.
Постійне вдосконалення:	Впровадження циклу постійного вдосконалення на основі зібраних даних та відгуків клієнтів. Аналіз реакції ринку на внесені зміни та адаптація стратегії відповідно до змін потреб та умов.

Джерело: складено автором на основі [50]

Оптимізація асортименту послуг є важливим етапом у стратегічному управлінні підприємством, спрямованим на покращення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів. Ці заходи спрямовані на забезпечення оптимальності та конкурентоспроможності послуг підприємства та відповіді на змінні умови ринку.

3.2 Основні напрямки покращення управління асортиментною політикою підприємства

Концептуальною основою управління та організації діяльності компанії є методи маркетингу. Маркетингова філософія управління ринком загалом зводиться до того, що виробники повинні розглядати споживання як демократичний процес, у якому вони мають право голосувати своїми грошима за потрібні їм продукти. Це визначає успіх виробника, метою якого є якомога повніше вивчити обсяг і характер попиту, визначити тенденції його розвитку та задовольнити поточні та майбутні потреби. Забезпечення максимального випуску продукції при скороченні витрат на підготовку до виробництва, оскільки «складна», нестандартна, але необхідна споживачеві продукція виключається з графіка виробництва (у торгівлі аналогією цього явища є «відсіювання» дешевих різновидів), а маркетинг як Філософія бізнесу, яка суперечить одна одній [49].

Сучасна маркетингова концепція полягає в тому, що вся діяльність підприємства (торгівля, виробництво, збут, технологія, інвестиції тощо) базується на розумінні потреб споживачів та їх майбутніх трансформаційних змін.

Крім того, однією з цілей маркетингу є виявлення резерву розвитку ринку незадоволених вимог споживачів, щоб спрямувати виробництво на задоволення вимог споживачів. Система маркетингу, що базується на резерві, робить виробництво товарів функціонально залежним від попиту і вимагає виробництва товарів у асортименті та кількості, необхідних споживачам, за найменших необхідних витрат. При цьому концепція управління

маркетингом передбачає не лише пасивне пристосування до потреб ринку, а й політику, яка цілеспрямовано впливає на ринок, спрямована на активне формування попиту та підтримку потенційних споживачів. Ця концепція повинна ґрунтуватися на таких основних принципах [51-52]:

1. Проводити найбільш повне та всебічне вивчення стану та перспектив розвитку загальної економічної та товарної кон'юнктури ринку, а також проводити дослідження, аналіз та облік поточного та прогнозного попиту, стану та динаміки попиту при прийнятті економічних рішень.

2. Розглянути закономірності та тенденції розвитку суспільного виробництва та визначити напрями виробництва з урахуванням останніх і перспективних потреб ринку, орієнтації на готову продукцію та наукові результати.

3. Активно діяти на ринок і споживачів, формувати нові потреби та запити, керувати ними та створювати високоефективну споживчу культуру.

4. Формування оптимізованої виробничої структури для максимальної адаптованості до вимог і запитів ринку базується не на таких тимчасових інтересах, а на основі стратегічного мислення, яке орієнтується на довгострокову перспективу та забезпечує довгострокову прибутковість.

5. Конкурентоспроможність використовувати новітні результати фундаментальних наукових досліджень, відкриттів і винаходів для виробництва ефективних товарів, технологій і послуг.

6. Розвивати високу конкурентоспроможність та імпортозаміщення на основі комплексної стандартизації, уніфікації та сертифікації виробництва.

7. Забезпечити найбільш повне задоволення потреб людей та покращити якість життя.

8. Комплексно організувати маркетингову діяльність.

Асортимента політика є однією з найважливіших складових конкурентної стратегії компанії. Тому пошук способів заощадити гроші слід починати з класифікації вашого продукту чи послуги.

Оптимізація асортименту продукції є одним із способів підвищити продуктивність вашої компанії.

Оптимальне поєднання сортів важливо з наступних причин. Наприклад, оптимальний портфель зберігає і економить ресурси для розвитку нових напрямків і підвищення ліквідності бізнесу.

При правильній оптимізації прибуток може значно зрости при виробництві тієї ж або меншої кількості продукту.

Розглянемо, з яких етапів складається цей процес, які методи оптимізації використовуються на практиці і на що слід звернути увагу при зміні сортів.

Ну а в процесі оптимізації асортименту виділимо три основні етапи, які розглянемо в таблиці. 3.2.

Таблиця 3.2 – Шляхи оптимізації управління асортиментом підприємства

Етапи оптимізації	Завдання
I етап. Аналіз динаміки ринку і структури попиту	Відділ, відповідальний за управління лінійкою продуктів (зазвичай маркетинг), регулярно ініціює процес оптимізації. Служба маркетингу аналізує динаміку продажів товарних груп (окремих товарів) і оцінює зміни попиту і конкурентні перспективи в сегментах ринку компанії або напрямок розвитку її продукції (послуг). На основі отриманої інформації маркетологи готують програми зміни структури асортименту, спрямовані на підвищення задоволеності споживачів, зміцнення конкурентних позицій підприємства та збільшення частки ринку.
II етап. Фінансовий аналіз розроблених пропозицій	Планово-економічна служба аналізує фінансові показники товарних груп або окремих товарів і робить висновки про зміну асортиментної структури.
III етап. Затвердження остаточного варіанте структури асортименту	Робоча група, до складу якої входять спеціалісти відділів маркетингу, економіки та інших відділів (виробництва, закупівель, логістики), відповідає за формування та узгодження остаточного варіанту рішень щодо оптимізації асортименту компанії.

Джерело: складено автором на основі [46, 51]

Тому процес оптимізації структури категорій необхідно починати з визначення цілей компанії. Короткострокові цілі можуть бути такими:

- необхідність введення нових позицій або, навпаки, скорочення різноманітності;

- коригування послуг та цін.

Для підвищення ефективності господарської діяльності з формування асортименту товарів можна запропонувати такі заходи:

- більш гнучко реагувати на новинки у виробництві продукції;

- проводити спільні акції для своїх акцій (договір з постачальниками на організацію акцій);

- вивчати коло конкурентів, їх слабкі сторони, знаходити конкурентні переваги;

- виділити відділ маркетингу в окремий структурний підрозділ;

- впровадити автоматизовані системи управління та контролю діяльності;

- вжиття конкретних заходів щодо просування тієї чи іншої групи товарів на основі аналізу ABC-XYZ;

- провести опитування споживачів, щоб визначити їхні переваги.

Асортиментна політика послуг є ключовим елементом стратегії розвитку будь-якого підприємства. Для підприємства ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС», яке спеціалізується на контролі обладнання та матеріалів, важливо систематично вдосконалювати своє портфоліо послуг для забезпечення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів. Розглянемо загальні шляхи покращення формування асортиментної політики на цьому підприємстві.

Розширення послугового спектру:

Один з перших кроків у вдосконаленні асортиментної політики - **розширення переліку послуг**. Варто розглянути можливість введення нових

методів контролю, або удосконалення існуючих. Наприклад, впровадження передових технологій ультразвукового або радіографічного контролю.

Адаптація до тенденцій ринку. Вивчати та аналізувати актуальні тенденції у даній галузі. Які методи домінують на ринку? Які нові вимоги з'явилися від клієнтів? Адаптуйте свої послуги відповідно до змін у попиті та технологічному прогресі.

Застосування інновацій. Впровадження новітніх технологій та інновацій може стати ключовим фактором у конкурентній боротьбі. Варто розглянути можливості використання штучного інтелекту, автоматизації або впровадження хмарних технологій для підвищення ефективності послуг.

Підвищення якості та сертифікація. Сертифікація та впровадження систем контролю якості можуть значно покращити репутацію підприємства. Потрібно забезпечити відповідність стандартам галузі та отримати сертифікати, що підтверджують високу якість наданих послуг.

Гнучкі тарифи та пакети послуг. Рекомендується розробити гнучкі тарифи, що враховують різні потреби клієнтів. Потрібно пропонувати пакетні пропозиції, які дозволяють клієнтам вибирати найбільш підходящі для них послуги за доступною ціною.

Ефективний маркетинг. Розвивайте маркетингові стратегії для підвищення відомості про ваші послуги. Потрібно використовувати цифрові канали, соціальні мережі, та участь у виставках для залучення нових клієнтів.

Стратегічне партнерство. Розглянути можливість стратегічного партнерства з іншими підприємствами чи галузями. Це може допомогти розширити асортимент послуг та залучити нових клієнтів.

Екологічна свідомість. Потрібно враховувати сучасні тенденції у сфері екології та сталий розвиток. Варто розробити послуги, спрямовані на мінімізацію впливу на навколишнє середовище.

Реалізація цих шляхів допоможе підприємству ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» покращити свою асортиментну політику та зміцнити своє лідерство на ринку.

Для вдосконалення формування та управління асортиментною політикою послуг підприємства вважаємо доцільним розробити низку заходів із рекламування послуг, що пропонує підприємство за допомогою різних рекламних майданчиків та соціальних мереж. Ці заходи допоможуть нам визначити, які послуги користуються найбільшим попитом та допоможуть у майбутньому більш детальноше планувати, формувати та керувати асортиментною політикою на підприємстві, розставляти пріоритети і можливо взагалі відмовитись від надання певних послуг, а замінити їх на інші.

Подібно до того, як будь-яка зміна функцій системи вимагає раціональності, зміни в системі корпоративного управління повинні бути не тільки обґрунтованими, але й економічно ефективними, що вказує на необхідність і правильність впровадження цих змін

Єдиної загальноновизнаної та науково обґрунтованої методики розрахунку впливу змін в управлінні підприємством на кінцеві показники роботи не існує, для визначення економічної ефективності ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» після умовної реалізації шляхів удосконалення відібрано та систематизовано показники та коефіцієнти маркетингової діяльності.

Що ж, перший крок до покращення маркетингових зусиль бізнесу – це створити відділ маркетингу. Ми враховуємо, що створення єдиної служби маркетингу на підприємстві є досить дорогим і довгостроковим заходом. Не можна допустити нечіткої та непослідовної політики керівництва компанії в цьому напрямку, тому директору з маркетингу компанії доведеться не раз відстоювати доцільність і необхідність тих чи інших заходів.

Мабуть, у більшості співробітників компанії домінує стереотип про те, що про ефективність заходів можна судити лише за їх прямою економічною вигодою, що опосередковано підтверджується скромною готовністю компанії до впровадження маркетингових стратегій.

Тому першими заходами нової маркетингової служби повинні бути ті, що стосуються реклами та просування. Розстановка пріоритетів, організація та ефективне проведення рекламно-промоційних заходів дозволить компанії значно збільшити власний загальний дохід, а маркетинговим службам продемонструвати власну необхідність і ефективність та покрити початкові витрати на власне формування та утримання.

Нижче наведено приблизний розрахунок вартості та ефекту зазначених заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок бюджету витрат на створення служби маркетингу у ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС»

Статті витрат	Сума, грн
Разові витрати при формуванні підрозділу	*
Оренда і ремонт приміщення	70 400.00
Меблі	5 530.00
Обчислювальна й офісна техніка	26 500.00
Засоби зв'язку	3 200.00
Усього	105 630.00
Річні витрати операційної діяльності	*
Плата за оренду приміщень	6 250.00
Витрати на персонал (зарплата, страхування, відрядження, навчання)	87 500.00
Канцтовари й офісний папір	1 250.00
Госптовари	420.00
Послуги зв'язку	12 850.00
Інтернет	3 500.00
Обслуговування і ремонт	6 550.00
Експлуатаційні і комунальні послуги	4 200.00
Усього	122 520.00
* Показники потребують довгострокового розрахунку	

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

На жаль, точно розрахувати економічні ефекти від створення нових підрозділів усередині підприємства неможливо. Оскільки це досить довгострокове вимірювання, важко визначити показники ефективності.

Проте, згідно з дослідженнями вітчизняних і зарубіжних вчених, можна зробити певний висновок: удосконалення системи управління підприємством може збільшити прибуток підприємства приблизно на 15-20%.

3.3 Обґрунтування економічної ефективності впровадження запропонованих заходів

В результаті запропонованих заходів ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» планує отримати додатковий прибуток за рахунок збільшення обсягів реалізації товарів.

Давайте розрахуємо, на які результати очікує компанія. Використовуючи стандартний метод розподілу ймовірностей, прогнозуємо зростання чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.2)$$

Для визначення прогнозованих значень приросту виручки від реалізації продукції на 2022 рік компанія провела інтерв'ю з провідними спеціалістами та отримала результати, представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	2000	2044	2095	2160	2279	2418	2568

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

На основі отриманих даних (табл. 3.4) визначимо середнє значення рейтингів, яке характеризує узагальнену думку експертів:

$$О_{сер} = (16654) / 7 = 2223$$

Прогнозовані експертні оцінки необхідно перевіряти на достовірність і типовість. Для цього визначимо середнє квадратичне відхилення, яке характеризує розкид думок окремих експертів щодо середнього значення:

$$O = \sqrt{(262045/7)} = 193,48$$

Більш детально зведемо проміжні розрахунки в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 – Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

№ п/п	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації Оі, тис грн.	2000.00	2044.00	2095.00	2160.00	2279.00	2418.00	2568.00	-
2	Осер	2223							-
3	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сер}})$	-223	-179	-128	-63	55	194	344	-
4	ΔO^2	49897	32176	16455	4010	3078	37825	118606	262045

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Використовуючи отримані дані з табл. 3.9, визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок:

$$v = (193,48/2223) * 100 = 8,7$$

Оскільки $v < 33\%$, сукупність думок цієї групи експертів можна вважати однорідною, що свідчить про можливість використання цих думок експертів для подальших розрахунків.

За результатами експертного опитування найбільш вірогідний обсяг продажу (Б) становить 2160 тис. грн. Оптимістичний прогноз (О) — 2568 тис. грн., песимістичний (П) — 2000 тис. грн.

$$OP = \frac{1659 + 4 \times 1078 + 850}{6} = 2201,33 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо відсоток приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$\Delta\text{ЧД} = \frac{2201,33}{35062,91} \times 100\% = 6,28\%$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації у проектному році

$$\text{складе: } 35062,91 + 2201,33 = 37264,24 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо загальну суму витрат на проектний рік. У базовому році загальна собівартість виробництва та реалізації продукту становила 21505,32 грн. З цієї суми змінні витрати склали 16128,99 грн., а постійні – 5376,33 грн.

Розрахуємо збільшення річних змінних витрат проекту:

$$\Delta\text{ЗВ} = 16128,99 \times 6,28 : 100 = 1012,61 \text{ тис. грн.}$$

Запропоновані заходи мають сумарний бюджет 322,52 тис. грн. Отже, сумарний приріст повних витрат після впровадження заходу становитиме:

$$\Delta\text{ПВ} = 1012,61 + 322,52 = 1335,13 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати у проектному році складуть:

$$21505,32 + 1335,13 = 22840,45 \text{ тис. грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta\text{Пр} = 2201,33 - 1335,13 = 866,19 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток (збиток) від реалізації продукції становитиме:

$$\text{Пр} = 13557,59 + 866,19 = 14423,78 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції.

$$\Delta\text{ЧДП} = 866,19 * (1 - 0,18) = 710,28 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо чистий прибуток:

$$\text{Чп} = 8509,55 + 710,28 = 9219,83 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від проведення рекламної кампанії наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Очікувані результати від проведення рекламної кампанії

Показники	Значення показника, тис.грн
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації	2201.33
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію	1335.13
Приріст прибутку від реалізації продукції	866.19
Приріст чистого прибутку	710.28

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Отже, за рахунок рекламної кампанії виручка від реалізації продукції зросте на 2 201 330 грн, а загальні витрати зростуть на 1 335 130 грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 866190 грн., а чистий прибуток (збиток) збільшиться на 710280 грн. В таблиці 3.7 розглянемо основні показники ефективності запропонованого заходу.

Таблиця 3.7 – Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	51.04
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	866.19
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	710.28
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	1445.53
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	1394.50
6. Термін окупності недисконтований	роки	0.07
7. Термін окупності дисконтований	роки	0.18
8. Індекс прибутковості		27.32

Джерело: розраховано автором

За результатами, наведеними в табл. 3.10 можна зробити висновки про доцільність проведення рекламної кампанії, що підтверджується такими показниками:

1. ЧНВ має позитивний результат наростаючим підсумком - 1 445 530 грн.

2. Термін окупності інвестицій гарантовано становить 0,18 року, що є прийнятним, оскільки він, очевидно, менший, ніж економічний термін експлуатації проекту в 5 років.

3. $IP=27,32>0$, що вказує на високу ефективність проекту.

Обґрунтуємо вплив запропонованих заходів на діяльність підприємства. Розрахуємо ключові показники діяльності ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС». Ми проаналізуємо значення таких елементів, як рентабельність продукту, чистий дохід від продажів тощо, які будуть отримані в результаті реалізації запропонованої рекламної кампанії.

Зміни основних показників діяльності підприємства внаслідок реалізації запропонованих заходів наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	35062.9	37264.2	2201.3	6.30
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	21505.3	22840.4	1335.1	6.2
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	13557.6	14423.7	866.2	6.4
7. Чистий прибуток	тис. грн.	8509.5	9219.8	710.8	8.3
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від Реалізації	коп.	61.3	61.3	-0.04	-0.07
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	24.27	24.74	0.47	-
10. Рентабельність Продукції	%	63.04	63.15	0.11	-

Джерело: розраховано автором

Після відповідних розрахунків бачимо, що показники за проектний рік демонструють позитивну динаміку завдяки реалізації запропонованих заходів. Виручка від реалізації продукції зростає на 6.3%, а витрати на 1 грн.

Чистий дохід від реалізації товарів і послуг зменшиться на 0.04 коп., а збільшення обсягів продажів і витрат на маркетингові комунікації призведе до зростання загальних витрат на 6.2%. Рентабельність заходів зросте на 0.47%, а рентабельність продукту – на 0.11%. Запропоновані заходи дозволять ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» підвищити ефективність роботи та з їх допомогою досягти поставлених цілей щодо вдосконалення управління асортиментом, розвитку каналів комунікації та залучення нових споживачів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі сформовано заходи з оптимізації асортименту підприємства, які спрямовані на забезпечення оптимальності та конкурентоспроможності послуг підприємства та відповіді на змінні умови ринку, сформовані основні напрямки покращення управління асортиментною політикою підприємства, шляхи оптимізації управління асортиментом підприємства, розглянуто загальні шляхи покращення формування асортиментної політики, а саме: розширення переліку послуг, адаптація до тенденцій ринку, застосування інновацій, підвищення якості та сертифікація, гнучкі тарифи та пакети послуг, ефективний маркетинг, стратегічне партнерство, екологічна свідомість, було зроблено висновок, що реалізація цих шляхів допоможе підприємству ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» зміцнити своє лідерство на ринку.

ВИСНОВКИ

Під час написання роботи і досягнення поставленої мети ми дійшли наступних висновків:

Асортиментна політика відноситься до вибору продуктів і послуг, які компанія пропонує своїм клієнтам. Сутність асортиментної політики полягає у визначенні асортименту товарів чи послуг, які підприємство пропонує своїм покупцям. Призначення асортиментної політики включає в себе ряд кроків, спрямованих на визначення асортименту товарів або послуг, які компанія пропонує своїм клієнтам.

Асортимент товарів відноситься до різноманітності продуктів або послуг, які можна придбати в певного підприємства або організації. Управління асортиментом вимагає ретельного планування та аналізу потреб клієнтів, ринкових тенденцій і можливостей постачальників.

Формування асортименту товарів вимагає ретельного аналізу ринку, споживачів, конкурентів, постачальників і бізнес-стратегії. Враховуючи ці фактори, підприємства можуть створити асортимент продукції, який відповідає потребам цільового ринку, а також буде прибутковим і стійким для бізнесу.

Оцінка асортиментної політики на підприємстві передбачає оцінку ефективності товарного асортименту підприємства щодо задоволення потреб покупців і стимулювання продажів.

Методи оцінки асортиментної політики на підприємстві можуть допомогти компаніям приймати керовані даними рішення про те, як скоригувати свій асортимент продукції відповідно до мінливих потреб клієнтів і залишатися конкурентоспроможними на ринку. Регулярно аналізуючи дані про продажі, збираючи відгуки клієнтів, проводячи дослідження ринку, оцінюючи конкурентів і результативність постачальників, компанії можуть приймати обґрунтовані рішення про те, як оптимізувати свій асортимент продукції.

Асортиментна стратегія — це план, який визначає, як компанія буде організовувати та представляти свій асортимент продукції, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів і досягти своїх бізнес-цілей. Загалом тип асортиментної стратегії, який обирає компанія, залежатиме від низки факторів, включаючи цільових клієнтів, ринкові тенденції та власні ресурси та можливості компанії. Ретельно враховуючи ці фактори та вибираючи стратегію асортименту, яка відповідає їхнім бізнес-цілям і потребам клієнтів, компанії можуть створити асортимент продукції, який стимулює продажі та сприяє лояльності клієнтів.

Оцінка альтернатив та критеріїв для прийняття рішень з приводу асортиментної політики підприємства є надзвичайно важливим завданням, яке вимагає системного та об'єктивного підходу. Підприємство повинно оцінювати різні альтернативи на основі чітких та вимірюваних критеріїв, що відповідають її стратегічним цілям. Критерії для прийняття рішень щодо асортиментної політики включають ринковий попит, прибутковість, стратегічну відповідність, інноваційний потенціал та конкурентну перевагу. Застосовуючи ці критерії, підприємство може приймати обґрунтовані рішення з приводу асортиментної політики, що дозволить підвищити його ринкову позицію та фінансові показники.

У ході дослідження аспектів управління асортиментною політикою підприємства було виявлено і проаналізовано ряд ключових питань, які визначають ефективність та конкурентоспроможність бізнесу. Виявлено, що асортимент виступає ключовим стратегічним ресурсом, який може значно впливати на позиціонування підприємства на ринку та його прибутковість.

Управління асортиментом вимагає постійного аналізу та моніторингу ринкових тенденцій, споживчих попитів і конкурентних стратегій. Підприємствам необхідно бути готовими адаптувати свій асортимент до змін в споживчому попиті, враховуючи культурні, соціальні та економічні зміни.

Висвітлено, що впровадження сучасних технологій, таких як системи автоматизованого управління асортиментом, може покращити ефективність процесів та дозволити швидше реагувати на зміни. Зазначено, що досягнення балансу між різноманітністю продукції та ефективним управлінням витратами є критично важливим завданням для забезпечення стійкості підприємства.

Виявлено, що успішна асортиментна політика пов'язана з ефективною стратегією маркетингу, яка сприяє створенню позитивного образу бренду та залученню клієнтів. Дослідження підтверджує, що правильно побудований та адаптований асортимент може позитивно впливати на лояльність клієнтів та створювати конкурентні переваги.

Управління асортиментною політикою є складним і стратегічно важливим процесом, який вимагає постійного аналізу, гнучкості та готовності до змін у відповідь на ринкові умови. Впровадження сучасних інструментів та технологій може допомогти підприємству ефективно керувати своїм асортиментом та досягати стратегічних цілей.

ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» здійснює контроль обладнання та матеріалів неруйнівними методами при виготовленні, будівництві, монтажі, ремонті, реконструкції та технічному діагностуванні об'єктів.

Проведено дослідження щодо асортиментної політики ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС». У поєднанні з характеристикою підприємства проаналізовано основні техніко-економічні показники підприємства. Досліджено структуру товарного ряду ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС». Проаналізовано політику класифікації методів ABC/XYZ підприємства ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» та надано рекомендації щодо подальшого розвитку відповідних товарних груп.

За основними фінансово-економічними показниками можна стверджувати, що підприємство розвивається, адже товарний відпуск послуг зростає з кожним роком, у 2021 порівняно з 2018 роком відпускається послуг майже у 2,5 рази більше. Чистий прибуток у 2021 році також значно зріс, що не може не свідчити про позитивний ефект діяльності підприємства. Підприємство регулярно сплачує податкові платежі.

Аналіз на основі категорій ABC-XYZ AX, AY, BX, CX (обслуговування та розвиток): це категорії товарів, які потрібно підтримувати та розвивати – перемістити до категорій вищого рівня. Попит на таку продукцію продовжує зростати, що вимагає накопичення та вдосконалення. Категорія AZ (Аналіз): тут наведено нестабільні замовлення від важливих клієнтів. Важливо проаналізувати, чому продажі товарів є суперечливими, і або виправити ситуацію, або зрозуміти, як перемістити цих клієнтів у категорії AX і AY. Категорія CZ (зниження активності): Ці продукти слід припинити, щоб уникнути марнування часу та ресурсів компанії. Група BY із середнім та високим оборотом потребує збільшення страхових запасів через недостатню стабільність споживання.

За проведеним дослідженням найпопулярнішими послугами підприємства є:

- технічний огляд КТЗ і транспортних засобів;
- технічне діагностування;
- технічне опосвідчення;
- експертиза та калібрування ЗВТ НК;
- перевірка цистерн;
- оцінка відповідності продукції вимогам технічних регламентів

Продуктовий портфель ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» складається з 4 стратегічних напрямків:

- технічне діагностування та опосвідчення;
- експертиза та калібрування ЗВТ НК;

- перевірка цистерн;
- оцінка відповідності продукції вимогам технічних регламентів

Тому після аналізу можна визначити конкретні шляхи реалізації кожної стратегії, щоб продемонструвати її ефективність. Необхідно зосередитися на збереженні конкурентних переваг і інвестувати в маркетингову діяльність. Варто розширювати, вдосконалювати та рекламувати послуги. Тому, в третій частині роботи описуються два заходи, спрямовані на поліпшення позиції компанії на ринку. Проаналізовано вплив цих заходів на різні показники компанії.

Крім того, на початку цього розділу були розглянуті шляхи вдосконалення процесу управління видами послуг компанії, а також шляхи оптимізації процесу управління асортиментом послуг на ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС». Після проведення відповідних розрахунків було виявлено позитивну динаміку показників у проектному році завдяки реалізації запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арцибашева О. І. Політика розподілу і напрямки її вдосконалення на підприємстві : thesis. 2020. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12502> (дата звернення: 02.10.2023).
2. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Наук. вісн. Ужгородського нац. ун-ту*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 6-9.
3. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський нац. ун-ет ім. В. О. Сухомлинського. 2015. Вип. 4. С. 294-297.
4. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: навч. посіб. К.: ВД «ПРОФЕСІОНАЛ», 2006. 336 с.
5. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку Київ : Політехніка, 2004. – 400 с.
6. Багорка М. О. Маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством та шляхи його удосконалення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 10. С. 119-123.
7. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність підприємств. *Держава та регіони* . 2021. №1 (118). С.42-47. URL: <https://bit.ly/3QlszGW> (дата звернення: 25.11.23).
8. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. ТуганБаранівського, Шк. Маркетингового менеджмент. 2013. № 10. С. 589.

9. Балук Н. Р. Інтегровані маркетингові комунікації – нова концепція чи новий погляд на традиційний інструмент маркетингу. Львів. 2017. № 81. С. 70–73.
10. Бандурка О.М. Фінансова діяльність підприємства. Либідь. 2013. № 4. С. 312.
11. Башинська І. О. Характеристика новітніх маркетингових комунікацій з позиції використання їх для промислових підприємств. *Проблеми науки*. 2013. № 6(150). С. 31–37.
12. Бичікова Л. А. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. №5. С. 71-74
13. Біловодська О.А. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. К. Центр навчальної літератури. 2018. № 10. С. 243.
14. Божкова В. В. Застосування психологічних прийомів для посилення впливу реклами промислових підприємств. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг*. матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції. Рівне. 2017. С. 5–6.
15. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 290–295.
16. Величко А. В. Асортиментна політика торговельного підприємства : thesis. 2019. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/12848> (дата звернення: 02.11.2023).
17. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 111–118.
18. Глущенко Ю. Є., Шумкова О. В. Особливості маркетингового управління асортиментом. *Наук. вісн. Ужгородського нац. ун-ту*. 2019. Вип. 24. Ч. 1. С. 96-100.

19. Досьє підприємства ТОВ «ДІПІЕС-МАРІНЕКС»,
URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/26456074/
20. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №3. 237 С.
21. Дейнека О. Є. Управління асортиментом в контексті нової роздрібно-концепції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2005. С. 286-292.
22. Дудар В. Т. Товарна політика : опорний конспект лекцій. Тернопіль, 2020. 61 с.
23. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібно-торгівлі. Міжнародний електронний науковий журнал «Траєкторії науки». 2017. № 7 (12). С. 47
24. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Харків, 2015. 189 с.
25. Захарченко Н. В., Заблудська О. Г. Товарна політика та управління товарним асортиментом. *Світ економічної науки*. 2019. Вип. 15. Секція 2. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3123/> (дата звернення: 21.11.2023)
26. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: 2012. № 14. С. 328.
27. Ілляшенко С. М., Дайновський Ю А. Маркетингова діяльність підприємства. Київ. 2016. С. 251
28. Ільченко Т. В. Актуальні аспекти формування ефективної маркетингової комунікаційної політики підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород. 2018. С. 29–33.
29. Ільченко Т., Помазан Л. Маркетингова комунікаційна політика: сутність та особливості на промисловому підприємстві. *Економіка та*

- суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-47> (дата звернення: 20.11.2023).
30. Кардаш, В.Я. Маркетингова товарна політика: Підручник. К.: КНЕУ, 2010. 240 с.
31. Кривенко Г. Конкурентне позиціонування товарного асортименту торговельних підприємств. *Торгівля і ринок України*. 2002. Вип. 14. Т. 1. – С. 232-237.
32. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку, *Економічний вісник НТТУ «КПІ»*. 2010. № 7. С. 171–178.
33. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. *Економіка та держава*. 2016. №2. С. 67-71.
34. Кузнецов П. В., Парфентенко І. А., Балагула Д. П. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 198-204.
35. Кузьменко А. В., Перець К. Г. Аналіз ефективності управління товарним асортиментом. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 295-300
36. Костромін А. О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. 2021. Вип. 89. С. 163-166.
37. Лойко В.В., Бичковський Р.В. Особливості формування асортиментної політики підприємства. 2015. № 8. С. 491-494.
38. Маркетинг підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В.; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. маркетингового менеджменту. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010.

- 39.Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2008. № 45. Т. 1. С. 73- 79.
- 40.Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. П. В. Кузнецов, І. А. Парфентенко, Д. П. Балагула. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 198-204.
- 41.Муштай В. А., Мандрика В. Стратегічні напрямки в управлінні товарною політикою підприємства. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку* : Матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 28 квіт. 2017). Полтава. 2017. С. 106-109.
- 42.Морохова В. О., Смолич Д. В. Товарна інноваційна політика : навч. посіб. Луцьк, 2017. 247 с.
- 43.Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 130–140.
- 44.Офіційний сайт ТОВ СП «ТОВАРИСТВО ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ДІЕКС» URL: <http://www.tuev-dieks.com>
- 45.Порядок формування асортименту товарів на підприємствах оптової торгівлі. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovlya/459-poryadok-formuvannya-asortimentu-tovariv-na-pidpriemstvakh-optovoji-torgivli.html>
(дата звернення: 20.11.2023)
- 46.Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Товарна інноваційна політика : навч. посіб. Київ, 2010. 368 с.
- 47.Смолянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства
URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963

- 48.Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: [http:// www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708)
- 49.Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2008. 427 с.
- 50.Хоптюк, А. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту торговельного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 10. С. 84-90.
- 51.Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. Наукові записки (Української академії друкарства). Серія : *Економічні науки*. 2016. № 1. С. 63–73.
- 52.Шумкова О. В. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства. *Вісник СНАУ*. 2010. № 5/1. С. 64-69.