

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЦИБУЛЬСЬКИЙ ІЛЛЯ РУСЛАНОВИЧ

УДК 658.8:334.72

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Стратегія управління асортиментною політикою торговельних компаній

076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ І. Р. ЦИБУЛЬСЬКИЙ

Керівник роботи
ШВЕЦЬ Тетяна Василівна
к. е. н., доцент

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Цибульський І. Р. Стратегія управління асортиментною політикою торговельних компаній. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні підходи до управління асортиментною політикою підприємств, проаналізовано наукові концепції та методи планування товарного асортименту в продуктових магазинах. У другому розділі проведено глибокий аналіз діяльності мережі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», оцінено структуру асортименту та його відповідність ринковим потребам споживачів з використанням ABC-XYZ аналізу, обчислення рангової кореляції факторів, побудови матриці пріоритетності груп товарів та дослідження раціональності формування асортименту. У третьому розділі обґрунтовано концептуальні підходи до удосконалення стратегічного управління асортиментною політикою.

Ключові слова: асортиментна політика, товарна пропозиція, розвиток асортименту, планування асортименту, стратегічне планування.

SUMMARY

Tsybulskiy I. R. Strategy for managing the product range policy of trading companies. Qualifying work manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship and trade. Polissia National University, 2025.

The qualifying work examines theoretical and methodological approaches to managing the product range policy of enterprises and analyzes scientific concepts and methods of planning the product range in grocery stores. The second chapter provides an in-depth analysis of the activities of the Ashan Ukraine Hypermarket chain, evaluates the structure of the assortment and its compliance with market consumer needs using ABC-XYZ analysis, calculates the rank correlation of factors, constructs a matrix of product group priorities, and studies the rationality of assortment formation. The third chapter substantiates conceptual approaches to improving strategic management of assortment policy.

Keywords: assortment policy, product offering, assortment development, assortment planning, strategic planning.

Зміст

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
Висновки до Розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ	22
Висновки до Розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»	43
Висновки до Розділу 3	60
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. Удосконалення асортиментної політики в ритейлі обґрунтовується тим, що в ринкових умовах торговельні підприємства постійно стикаються з необхідністю вибору між ризиком понесення фінансових втрат та загрозою невідповідності товарної пропозиції реальним потребам споживачів. За таких умов ключового значення набуває правильне формування структури асортименту, його планування та управління ефективним механізмом асортиментної політики. Широкий асортимент сам по собі не є гарантією успіху, а виступає лише інструментом зростання обсягів реалізації та посилення конкурентних позицій. Надмірно вузький асортимент призводить до втрати частки ринку, а надто широкий – до внутрішньої конкуренції між товарними позиціями та зростання витрат на управління, що підтверджує необхідність науково обґрунтованого підходу до його оптимізації.

У сучасних умовах більшість підприємства сфери роздрібної торгівлі застосовують стратегії диверсифікації з метою розширення ринкової присутності, що значно ускладнює процес управління асортиментом і підвищує його стратегічну значущість. Саме асортиментна політика дозволяє не лише визначити позицію підприємства серед конкурентів, а й забезпечити умови для отримання максимально можливого прибутку. Процеси формування, зміни та прогнозування асортименту потребують синтезу значного обсягу інформації щодо діяльності підприємства, ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, цінової політики, каналів збуту та споживчих уподобань, що зумовлює необхідність ґрунтовного теоретичного і методичного дослідження відповідних моделей та методів оцінки асортиментної політики.

Формування та управління асортиментною політикою стало предметом глибоких досліджень як зарубіжних так і вітчизняних науковців. Значні здобутки у цій сфері мають Чорна Т. М. [1], Шевченко А. В., Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Крапко О. М. [2], Дикань В. Л., Каграманян А. О., Каличева Н. Є. [3], Чорна Л. О., Швед В. В., Андрющенко М. П. [4], Павлова М. Б. [5]. Окремі аспекти формування товарного асортименту

досліджували Абрамович І. А. [6], Хамініч С. Ю., Сокол П. М. [7], Сумець О. М., Ігнатова Є. М. [8], Біляк Т. О. [9], Кубишина Н. С. [10], Крамарчук С., Крисько Ж. [11], Костромін А. [12], Молнар О. С., Ільченко О. Ю., Головей В. В. [13] та ін. Методи формування асортименту аналізувати Мокляк М. В., Сафонов М. С., Максименко Є. М. [14], Шумкова О. В. [15], Шевченко В. М., Тараненко І. В., Яременко С. С., Мусаєв Р. А. [16]. Розвиток та посилення конкурентних позицій на ринку за рахунок управління асортиментом виробничих компаній досліджувались Хамініч С. Ю., Сокол П. М. [17].

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в розробці пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління асортиментною політикою ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та посилення його конкурентних переваг. Досягнення мети потребує вирішення наступних *завдань*:

- дослідити теоретико-методичні засади стратегічного управління асортиментною політикою торговельного підприємства;
- проаналізувати стан управління асортиментною політикою мережі магазинів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»;
- розробити заходи з удосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»;
- удосконалити алгоритм стратегічного планування асортиментною політики ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Предмет та об'єкт дослідження. *Об'єктом дослідження* є процеси формування, планування та реалізації асортиментної політики в діяльності торговельних компаній та вплив асортименту на конкурентоспроможність підприємства. *Предметом дослідження* є удосконалення підходів, методів та інструментів стратегічного управління асортиментною політикою ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та забезпечення підвищення задоволення потреб споживачів і ефективності продажів.

Методичною основою дослідження є наукові дослідження вітчизняних на закордонних фахівців з питань оптимізації товарного асортименту та удосконалення стратегічного управління асортиментною політикою. У процесі

дослідження застосовувались *методи наукової абстракції, теоретичного аналізу, узагальнення, системного підходу*. За допомогою *матричних методів* вивчено вплив основних факторів на асортиментну політику комерційних підприємств. Для оцінки раціональності товарного асортименту та визначення пріоритетності товарних груп щодо застосування інструментів планування і контролю використано *ABC-XYZ аналіз*. *Графічні методи* використовувалися для візуалізації пріоритетності товарних груп щодо їх маркетингової підтримки та оптимізації товарного асортименту. Для встановлення прихованих залежностей між факторами застосовано *ранговий кореляційний аналіз*.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати досліджень опубліковані: в збірнику наукових праць учасників міжнародної науково-практичної інтернет конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» на тему – Теоретичні засади імплементації конкурентної стратегії підприємств, в збірнику наукових праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету. «Наукові читання – 2025» на тему – Конкурентна оцінка стратегії ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН», збірнику матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми виробництва і переробки продовольчої сировини та якість і безпеку харчових продуктів» на тему – Стандартизація та сертифікація продукції в умовах зміцнення довіри на глобальному ринку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для оптимізації та розвитку товарного асортименту торговельних компаній та удосконалення підходів до стратегічного управління асортиментною політикою.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів та загальних висновків. Робота містить посилання на 52 джерела. Основний зміст роботи викладено на 65 сторінках комп'ютерного тексту. Перелік ілюстративного матеріалу містить 19 таблиць, 5 рисунків, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Асортиментна політика є одним із ключових елементів діяльності будь-якого комерційного підприємства. Від асортиментної політики підприємства залежить, які товари будуть представлені на полицях магазину, наскільки широкою буде номенклатура товарних груп, як дані товари будуть позиціонуватися продавцем, наскільки вони будуть відповідати вимогам споживачів. У новій економічній реальності, що характеризується нестабільністю ринків, зростанням витрат і трансформацією споживчого попиту, асортиментна політика набуває особливої ваги, оскільки дозволяє підприємству краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберегти конкурентні позиції та забезпечити економічну стійкість своєї діяльності.

Сутність та роль асортиментної політики для торговельного підприємства зумовлена тим, що оптимізація асортименту сприяє посиленню конкурентоспроможності компанії, впливає на обсяги збутової діяльності суб'єкта комерційної діяльності, визначає здатність оперативно реагувати на зміни попиту та ефективно задовольняти потреби цільових споживачів. Виважена асортиментна політика забезпечує раціональне використання економічних ресурсів організації, прискорює оборотність товарних запасів, підвищує прибутковість діяльності, мінімізує ризики надлишків або дефіциту продукції та формує стійкі конкурентні переваги на ринку. Дослідження асортиментної політики дозволяє краще спланувати господарську діяльність, оптимізувати структуру товарних груп і підвищити результативність комерційної діяльності підприємства.

Кириченко С. О., Половинка К. І. визначають асортимент як перелік основних видів продукції за певними ознаками і характеристиками [18, с. 91]. Продовжуючи дослідження автори вказують, що асортиментна політика спрямована до досягнення цілей діяльності підприємства і покликана

допомогти у захопленні нових ринків, збільшенні оборотності товарів, підвищення економічної стійкості компанії, досягнення нею конкурентної переваги, підтримка інноваційної активності та ін. Практичного підходу в розкритті сутності асортиментної політики притримується Павлова М. Б. стверджує, що асортиментна політика уособлює комплекс заходів спрямованих на формування асортименту товарів і управління ними [19, с. 70]. Асортиментна політика виступаючи елементом товарної політики спрямована на підвищення ринкової привабливості продукції, її адаптації відповідно до змін вподобань споживачів. Асортиментна політика носить системний, безперервний характер та охоплює увесь життєвий цикл товару [20, с. 144]. Слід відзначити, що управління асортиментною політикою має забезпечувати оптимальний обсяг товарних запасів у торгівлі у розрізі номенклатурних одиниць, обґрунтовувати вибір товарів, які підтримуються рекламними інструментами, а також допомагати у формуванні позитивного іміджу підприємства через ефективне позиціонування товарних одиниць.

Кубишина Н. С. розглядає асортиментну політику з позиції управлінського підходу та говорить про комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень відносно формування найкращого набору товарних позицій у конкретний момент часу. Оптимальність набору визначається його здатністю відповідати потребам цільових споживачів за одночасного раціонального використання ресурсів підприємства [21]. Кульчицька А. Є., Царьова Т. О. вбачають в асортиментній політиці здатність впливати та визначати майбутні потреби споживачів через виведення нових товарів і відповідно забезпечувати комерціалізацію нових ідей та підтримувати інноваційний розвиток підприємства [22].

Кілька авторів відносять асортиментну політику до стратегічного набору підприємства. Так, Зозульов О. В. підкреслює, що асортиментна політика – це елемент стратегічного управління діяльністю підприємства, що включає цілеспрямоване формування та управління товарним портфелем відповідно до кон'юнктури та динаміки ринку, стадії життєвого циклу товарів та внутрішніх

можливостей підприємства [23]. Колектив авторів стверджує, що асортиментна політика в своїй сутності носить довгостроковий характер дій через спрямованість на формування оптимальної структури товарного асортименту і врахування стратегічних цілей підприємства, потенціалу підприємства й динаміки розвитку ринку [24].

Писаренко В. В. звертає увагу на кількісні параметри асортиментної політик, зокрема використання різних аналітичних інструментів та великих даних для підготовки обґрунтованих рішень [25]. Аналітика даних та сучасні інструменти обробки даних дозволяють в режимі реального часу збирати важливу інформацію про попит, поведінку споживачів, рівень продажів і ефективність окремих товарних позицій, що дає змогу здійснювати глибокий аналіз, формувати обґрунтовані висновки та приймати виважені управлінські рішення щодо оптимізації асортименту.

Натомість короткий аналіз закордонних наукових публікацій свідчить, що сучасні дослідження асортиментної політики зосереджуються на проблемах оптимізації асортименту в умовах омніканальної торгівлі та цифрової трансформації бізнесу. Асортиментна політика ними розглядається переважно як інтегрований елемент стратегічного управління, орієнтований на підвищення ефективності продажів і персоналізацію пропозиції для споживачів. Саме тому, в дослідженнях значна увага приділяється узгодженню асортименту з особливостями попиту в різних каналах продажу, ігнорування якого приводить до неефективного набору товарів і втрати доходів [26]. Багато авторів доводять, що нині асортиментна політика вийшла за рамки суто технічного переліку пропонованих товарів і стає інтегрованою частиною цифрового досвіду клієнтів. Для них управління асортиментом – це математична задача з використання технологій великих даних, штучного інтелекту й автоматизованих систем прогнозування попиту [27]. Окремі автори органічно інтегрують в асортименту політику просторові аспекти розміщення товарів зазначаючи, що завдяки поєднанню цих двох елементів досягається підвищення видимості ключових товарних груп, зростання імпульсних покупок та загальної

ефективності використання торгового простору, що безпосередньо впливає на обсяги продажів і задоволеність споживачів [28].

Асортиментна політика є важливою складовою маркетингової діяльності підприємства, оскільки безпосередньо пов'язана з формуванням товарної пропозиції та задоволенням потреб споживачів. Так, відомий дослідник в сфері маркетингу Ф. Котлер визначає асортиментну політику як складову товарної політики, що передбачає управління шириною, глибиною та структурою асортименту з метою максимального задоволення потреб цільових споживачів і досягнення конкурентних переваг [29]. Асортиментна політика представляє процес формування, систематичного покращання та управління товарним асортиментом [30].

Асортиментна політика покликана допомогти встановити ефективний взаємозв'язок між вимогами ринку з одного боку та намірами і можливостями суб'єкта господарювання з іншого [31, с. 265]. Номенклатуру товарів підприємства потрібно розглядати як інструмент впливу на ринок, за допомогою якого формується споживчий попит, забезпечується задоволення потреб покупців та реалізується стратегія позиціонування і конкурентної боротьби. Товарний асортимент є головною квінтесенцією підприємницької діяльності, а отже цінністю, яка пропонується споживачу та відповідно джерелом отримання доходу.

Дослідження трактувань асортиментної політики свідчить, що вона давно вийшла за межі суто технічного управління номенклатурою товарів. Нині асортиментна політика є сукупністю принципів, правил, підходів і управлінських рішень і є комплексним механізмом забезпечення стійкого розвитку підприємства. Асортиментна політика виступає інструментом реалізації стратегії підприємства, адже саме через добір товарних груп, їх оновлення або скорочення підприємство визначає пріоритети розвитку та напрями інвестування ресурсів. Вона враховує особливості цільового ринку, потреби та купівельну спроможність споживачів, конкурентне середовище, ресурсні можливості підприємства, рівень ризиків, а також довгострокові

напрями розвитку. Отже, асортиментна політика є концентрованим вираженням мети та цілей діяльності підприємства, оскільки через структуру, ширину та глибину асортименту реалізується його стратегія позиціонування, економічна модель та ринкова поведінка.

Формування товарного асортименту торговельного підприємства здійснюється під впливом сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів (рис. 1.1). До внутрішніх факторів належать формат магазину, його товарна спеціалізація, розміри торгової площі, місце розташування, фінансові можливості та стратегічні цілі підприємства. Саме вони визначають потенційні можливості підприємства щодо ширини, глибини та структури асортименту. Зовнішні фактори формуються під впливом ринкового середовища та включають споживчий попит і поведінку покупців, рівень конкуренції, особливості ринку збуту, сезонність попиту, цінову політику та постачальницьку базу. Їх урахування дозволяє адаптувати асортимент до вимог ринку, забезпечити його конкурентоспроможність і відповідність очікуванням споживачів.



Рис. 1.1. Фактори впливу на асортимент підприємства

Джерело: власні дослідження за даними [31].

Отже, ефективна асортиментна політика є результатом узгодження внутрішніх можливостей торговельного підприємства із зовнішніми умовами функціонування ринку, що сприяє підвищенню результативності комерційної діяльності. При цьому формування асортименту є діяльністю щодо формування такого списку товарів, який сприяє досягненню запланованих цілей. Узагальнення сутності та ролі асортиментної політики в діяльності торговельного підприємства дозволяє структурувати ключові її задачі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові характеристики асортиментної політики

Ключовий аспект асортиментної політики	Обґрунтування ролі та важливості для підприємства
Стратегічний інструмент конкурентної боротьби	Дозволяє підприємству виділитися на ринку, пропонуючи унікальну пропозицію, та забезпечує довгостроковий успіх в умовах жорсткої конкуренції.
Основа комерційної діяльності	Фундаментальний елемент, що безпосередньо впливає на ключові показники ефективності: збільшення потоку покупців, зростання середнього чека, управління запасами.
Задоволення мінливого попиту споживачів	Необхідність постійного моніторингу та швидкого реагування на зміну уподобань різних сегментів споживачів для оптимізації пропозиції.
Підвищення економічної ефективності та прибутковості	Допомагає зосередити ресурси на найбільш прибуткових товарних категоріях, уникати збиткових операцій та підвищувати загальну фінансову ефективність.
Управління ризиками та невизначеністю	Забезпечує стабільну роботу підприємства шляхом мінімізації ринкових ризиків через облік зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.
Інтеграція з іншими елементами маркетингу	Центральний елемент маркетингової товарної політики, що координує ціноутворення, збут та просування для досягнення гармонійного функціонування бізнесу.

Джерело: власні дослідження на основі [32; 33].

Формування асортиментної політики будується на дослідженні ринкових сегментів споживачів, вивченні потреб і запитів споживачів, характеристик продукції, рівня цін на ринку, стану макроекономічного розвитку та стабільності, умов зовнішньоекономічної діяльності. Реалізація такої політики через систему управління товарним асортиментом дозволяє сформувати товарну пропозицію, здатну максимально відповідати потребам цільової групи клієнтів і сприяти досягненню стратегічних пріоритетів підприємства.

Погляди вчених на роль та значення асортиментної політики різняться. Ряд дослідників відносять асортиментну політику до переліку стратегічних ресурсів компанії. Така думка є цілком виправданою, оскільки в системі стратегічного планування та управління асортиментна політика розглядається як засіб досягнення конкурентних переваг або інструмент диференціації в поглядах та думках споживачів [34].

В контексті аналітичного підходу асортиментна політика розглядається через призму економічної ефективності. Враховуючи широкий перелік товарних позицій суб'єктів комерційної діяльності виникає об'єктивна потреба в оптимізації витрат на закупівлю товарів, управління логістичними витратами, зростанні прибутковості продажів, планування ризиків тощо. Особливої актуальності набуває оцінка ефективності асортиментної політика в умовах зниження обсягів продажу, зменшення отриманого прибутку, незапланованих зростанням витрат на забезпечення виробництва чи доставку товарів.

Інноваційна функція асортиментної політики полягав в необхідності постійного виведення на ринок нових продуктів. Споживачі завжди звертають увагу на покращення певних характеристик товарів, зокрема їх якості, функціональності, дизайну, зручності використання та відповідності сучасним трендам, що спонукає підприємства оновлювати асортимент, впроваджувати інноваційні рішення та підвищувати споживчу цінність продукції з метою збереження лояльності покупців і посилення конкурентних переваг на ринку.

Фактично асортиментна політика є інструментом диверсифікації діяльності підприємства. Гарно спланована асортиментна політика дозволяє суб'єкту комерційної діяльності швидше відреагувати на коливання попиту та зменшує ризик пов'язаний з можливим коливанням попиту. Дійсно оптимальний асортимент надає додаткової стійкості для бізнесу.

Асортиментна політика має безпосередній вплив на ефективність комерційної діяльності підприємства. Поєднання останньої з сучасними аналітичними методами дозволяє зменшити фінансові втрати за рахунок зменшення неприбуткових товарів. Постійна оптимізація асортименту дозволяє

не лише впливати на обсяги реалізації товарів чи розмір отриманого прибутку, але й удосконалювати наявну бізнес-модель компанії. Дійсно, зміни в товарному асортименті впливають на ціннісну пропозицію компанії і таким трансформують концепцію бізнесу. Вичерпний перелік цілей асортиментної політики наведено на рис. 1.2.

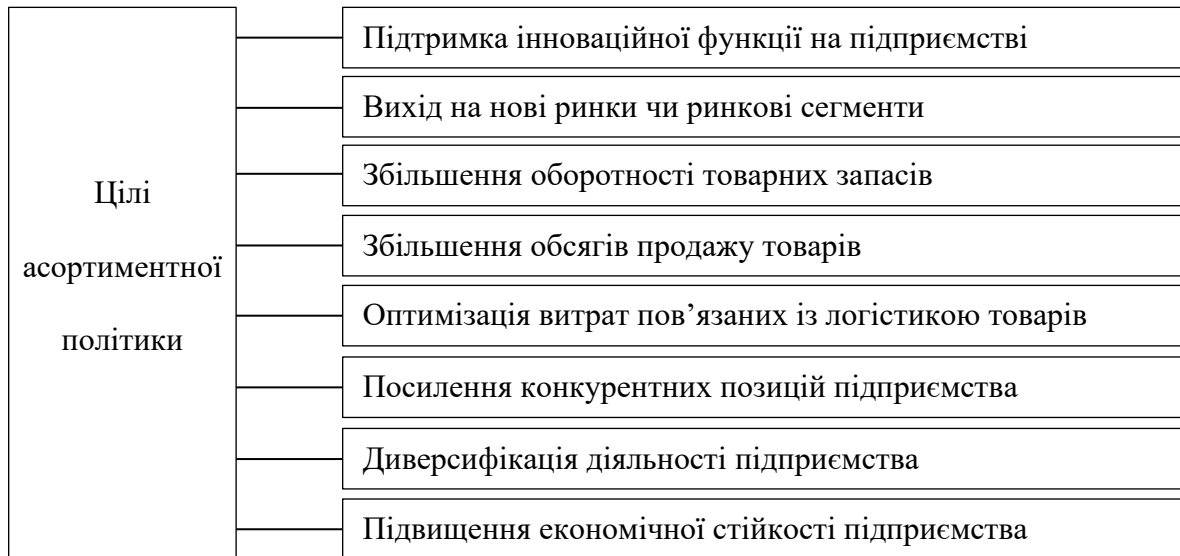


Рис. 1.2. Цілі асортиментної політики підприємства

Джерело: власні дослідження на основі [18; 35].

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що асортиментна політика виступає ключовим інструментом управління розвитком торговельного підприємства та безпосередньо впливає на ефективність його діяльності. Раціональне формування й постійне коригування асортименту забезпечують узгодження стратегічних цілей підприємства з реальними потребами ринку та можливостями компанії. У сучасних умовах воєнних дій та економічної нестабільності асортиментна політика набуває особливого значення, оскільки сприяє підвищенню адаптивності, зниженню ризиків і зміцненню ринкових позицій підприємства. Саме здатність оперативно реагувати на зміни попиту та зовнішнього середовища через управління асортиментом формує довгострокову конкурентоспроможність і стійкість компанії.

Після визначення сутності та ролі асортиментної політики підприємства стає очевидним, що її ефективність значною мірою залежить від правильного

застосування ключових принципів, які визначають підхід до формування, структурування та управління асортиментом. Саме ці принципи забезпечують узгодження асортименту з потребами споживачів, стратегічними цілями підприємства та умовами ринкового середовища. Тому подальший розгляд доцільно зосередити на визначенні та аналізі основних принципів асортиментної політики, їх змісті та практичній значущості для торговельного підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи асортиментної політики торговельного підприємства

Принцип	Суть та ключові поняття	Практичне значення для підприємства
1. Орієнтація на потреби споживачів	Аналіз споживчих потреб, дослідження ринку, опитування, поведінка споживачів, динаміка попиту	Дозволяє формувати асортимент відповідно до очікувань клієнтів, підвищує лояльність і рівень продажів
2. Забезпечення конкурентоспроможності	Унікальна товарна пропозиція, інновації, якість, ціна, конкурентні переваги	Дає змогу виділитися на ринку, знайти власну нішу, особливо в умовах кризи або війни
3. Ефективність асортименту	Прибутковість, витрати, економічна ефективність, моніторинг, фінансові ризики	Оптимізує фінансові ресурси, дозволяє своєчасно усувати нерентабельні товари, підвищує економічну стійкість
4. Гнучкість і адаптивність	Швидке реагування, зміни попиту, оновлення асортименту, коригування цін	Забезпечує оперативну адаптацію до ринкових змін, кризових ситуацій та коливань попиту
5. Збалансованість асортименту	Структура асортименту, диверсифікація, стабільність доходів, зниження залежності від одного товару	Підвищує стійкість підприємства до ринкових коливань і змін у попиті
6. Інноваційність (розвиток)	Впровадження нових товарів і послуг, покращення характеристик існуючих продуктів	Стимулює розвиток підприємства, підвищує привабливість для споживачів і конкурентоспроможність
7. Доступність і охоплення ринку	Наявність товарів у потрібних кількостях, розширення каналів збуту, логістична ефективність	Забезпечує своєчасне задоволення попиту, розширює ринкову присутність та охоплення споживачів
8. Соціальна та екологічна відповідальність	Враховання впливу товарів на суспільство та довкілля, етичні стандарти	Формує позитивний імідж, підвищує довіру споживачів і сприяє сталому розвитку підприємства

Джерело: за даними [36; 37].

Розроблені принципи асортиментної політики покликані допомогти підприємству систематизувати процес формування та оновлення асортименту,

забезпечити його відповідність реальному попиту та стратегічним цілям розвитку. Управління номенклатурою товарів з врахуванням розроблених принципів асортиментної політики дозволяє чітко визначити, які товарні позиції є пріоритетними з погляду споживчої цінності та фінансової результативності, а також які з них доцільно розширювати або поступово виводити з реалізації. Це дозволяє підприємству краще розуміти, реалізація якого товару забезпечить найбільший прибуток завдяки вищій затребуваності серед покупців. У підсумку така політика сприяє підвищенню ефективності управління асортиментом, оптимізації товарних запасів і зростанню конкурентоспроможності підприємства.

На основі визначених принципів асортиментної політики доцільно перейти до методів та інструментів дослідження асортименту, що дають змогу кількісно та якісно оцінити структуру товарного портфеля, його ефективність та відповідність споживчим запитам (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи дослідження асортименту товарів

Група	Підгрупа	Метод
Методи виявлення споживчих переваг	Маркетингові	Дослідження поведінки споживачів, виявлення споживчих переваг, модель Розенберга, методи зіставлення необхідного і реального профіля, модель з ідеальною точкою, матриця спільних покупок, сегментація, побудова простору сприйняття продукту споживачами.
Методи економічного аналізу (кількісні методи)	Економіко-математичні методи	Економіко-математичне моделювання, динамічне програмування, імітаційного моделювання, теорія нечітких множин, теорія ігор.
	Статистичні	Ранговий аналіз, кореляційний аналіз, факторний аналіз, регресійний аналіз
	Класифікаційні методи	АВС-аналіз, XYZ-аналіз; метод Дібба-Симкіна; матриця Маркон, кластерний аналіз
	Інші методи економічного аналізу	Ранжування товарних груп; аналіз рентабельності продукції; операційного аналізу; методу експертних оцінок.
Методи портфельного аналізу	Методи життєвого циклу	Дослідження товару за стадією його життєвого циклу.
	Матричні методи	Асортиментна матриця, матриця БКГ, матриця McKinsey, модель ADL, матриця «темпи росту підприємства – темпи росту ніші», матриця конкуренції за М. Портером

Джерело: за даними [38].

Систематизація методів дослідження товарного асортименту дозволяє виділити кількісні, якісні та статистичні підходи, кожен із яких має власні переваги та специфіку застосування. Кількісні методи дозволяють оцінити обсяги продажів, частку товарних позицій у загальному асортименті, динаміку попиту та оборотність продукції, що забезпечує об'єктивну оцінку ефективності асортиментної політики. Статистичні методи допомагають аналізувати тенденції, виявляти приховані залежності, встановлювати патерни, досліджувати сезонність продажів та кореляції між товарними групами, що дає змогу прогнозувати попит і планувати закупівлі більш точно. Якісні методи, зокрема експертні оцінки, опитування клієнтів та фокус-групи, дозволяють визначити споживчі уподобання, мотивацію покупців та рівень задоволеності асортиментом, що особливо важливо для нішових або нових товарних категорій.

Важливу роль у аналітичних дослідженнях товарного асортименту відіграють сучасні технології, зокрема штучний інтелект та аналіз великих даних (Big Data). Застосування даних методів значно підвищує точність і швидкість досліджень та фактично дозволяє в режимі реального часу аналізувати величезні масиви інформації про продажі, поведінку покупців та ринкові тенденції, автоматизувати оптимізацію асортименту та формування рекомендацій щодо поповнення або виведення товарних позицій. Очевидно, інтегроване використання кількісних, статистичних та якісних методів, доповнене сучасними технологічними інструментами, дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможний та ефективний асортимент, оперативно реагувати на зміни попиту і забезпечувати максимальну прибутковість товарних груп.

Асортиментна політика визначає загальні правила формування та управління товарним портфелем підприємства, встановлюючи принципи широти, глибини, насиченості та гармонійності асортименту. Ці правила у певній мірі знаходять відображення в асортиментній стратегії, яка конкретизує їх у виборі пріоритетних товарних груп, оптимізації кількості позицій та

плануванні оновлення асортименту відповідно до потреб ринку та стратегічних цілей підприємства. Асортиментні стратегії та їх коротка характеристика наведена в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Асортиментні стратегії комерційних підприємств

Орієнтація стратегії	Напрямок	Типові стратегії	Характеристика
Орієнтація на попит	Максимальне задоволення потреб споживачів	Поглиблення	Збільшення кількості різновидів товару в межах однієї групи (смаків, фасувань, цінових сегментів). Ціль – чітке задоволення потреби споживачів, підвищення лояльності клієнтів.
		Сегментація	Формування асортименту відповідно до потреб окремих сегментів споживачів (за доходом, стилем споживання, професійними потребами тощо).
		Диференціація	Формування унікальної пропозиції (ексклюзивні товари, власні торгові марки, сервісні доповнення). Цілі – сформувати відмінність від конкурентів.
Орієнтація на ефективність	Оптимізація витрат і оборотності	Скорочення	Вилучення нерентабельних, низькооборотних або застарілих товарів. Ціль – зниження витрат, концентрація ресурсів на найбільш прибуткових позиціях.
		Стабілізація	Підтримання наявної структури асортименту без істотних змін. Ціль – підтримка попиту
Орієнтація на зростання	Розширення ринку та доходів	Розширення	Додавання до номенклатури нових товарів, брендів або категорій. Ціль – залучення нових сегментів споживачів, підвищення конкурентоспроможності, збільшення частки ринку.
		Диверсифікація	Включення принципово нових товарних груп, не пов'язаних безпосередньо з основною діяльністю. Цілі – зниження ризиків, пошуку нових джерел доходу.
Орієнтація на конкурентні переваги	Унікальність пропозиції	Диференціація	Формування унікальної пропозиції (ексклюзивні товари, власні торгові марки, сервісні доповнення). Цілі – сформувати відмінність від конкурентів.
		Нішова стратегія	Зосередження на вузькому сегменті ринку з чітко визначеними потребами споживачів та формування глибокого, спеціалізованого асортименту. Цілі – формування унікальної пропозиції.

Джерело: розроблено за даними [39; 40].

Наявність різних видів асортиментних стратегій зумовлена відмінностями у стратегічних цілях підприємств, форматах торгівлі, місцях розташування бізнесів, положеннях та умовах функціонування компаній на ринку. Вибір асортиментної стратегії залежить від того, чи компанія працює на вже

сформованому ринку або виходить на новий, а також від рівня конкуренції та насиченості галузі. На зрілих і конкурентних ринках перевага надається стратегіям диференціації, оптимізації та поглиблення асортименту, тоді як на нових ринках актуальними є розширення товарної пропозиції та формування базового асортименту. Крім того, формат торговельного об'єкта, цільова аудиторія та просторове розміщення визначають глибину, ширину та структуру асортименту. Сукупність цих параметрів формує елементи та особливості асортиментних стратегій і зумовлює їх різноманіття в практиці управління підприємством. Отже, асортиментні стратегії є адаптивними моделями, що дозволяють підприємству узгодити товарну пропозицію з потребами цільових споживачів та забезпечити досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Враховуючи, що вимірами товарного асортименту є такі параметри як широта та глибина товарної номенклатури, а також її насиченість та гармонійність, ряд дослідників пропонують інший підхід до класифікації асортиментних стратегій й виділяють такі їх типи: стратегія оптимізації асортименту, концентрації асортименту, нішова стратегія, раціоналізації, стабілізації асортименту, поглиблення асортименту, диверсифікації з контролем, горизонтального розширення, активної експансія асортименту. Слід звернути увагу і на той факт, що сутність асортиментних стратегій також має певні відмінності залежно від виду підприємництва: комерційне чи виробниче. Так, для виробничих підприємства дослідники пропонують асортиментні стратегії диверсифікації та диференціації (стратегії інноваційного продукту), стратегії варіації товару (зміна функціональних, фізичних властивостей товару, дизайну, назви тощо) та спеціалізації або зміна сорту товару (стратегії скорочення товару [41, с. 284; 42, с. 213]. Коротка характеристика даних типів стратегій наведена в додатку В та Г.

За результатами проведеного дослідження теоретичних положень асортиментної політики встановлено, що вона є одним із ключових інструментів управління торговельною діяльністю підприємства. Від якісно вибудованої асортиментної політики залежить потік покупців, рівень попиту на

окремі товарні групи, величина середнього чека та, зрештою, загальні обсяги продажу продукції. Раціонально сформований товарний асортимент сприяє скороченню частки неліквідних товарних позицій, підвищенню оборотності товарних запасів і, відповідно, зменшенню потреби в залученні оборотного капіталу, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Висновки до Розділу 1

Проведене теоретичне дослідження дозволяє стверджувати, що асортиментна політика сучасного підприємства є багатовимірною управлінською категорією, яка виходить за межі суто операційного управління номенклатурою товарів. Вона охоплює систему принципів, правил і управлінських рішень, спрямованих не лише на формування складу товарних груп, а й на визначення найбільш ефективних форматів фасування продукції, варіантів комплектації, глибини вибору та переліку альтернатив для споживача з урахуванням його вподобань і платоспроможного попиту. Асортиментна політика виступає інструментом реалізації стратегії підприємства, оскільки саме через добір, оновлення або скорочення товарних позицій, адаптацію асортименту до поведінки покупців та умов конкуренції визначаються пріоритети розвитку й напрями використання ресурсів. Вона враховує особливості цільового ринку, споживчі очікування, конкурентне середовище, ресурсні можливості підприємства та рівень ризиків. Таким чином, асортиментна політика є концентрованим відображенням стратегічних цілей підприємства, поєднуючи стратегічне бачення розвитку з практичними рішеннями щодо формування товарної пропозиції.

Розробка та реалізація асортиментної політики дозволяє вирішувати широкий спектр стратегічних і тактичних завдань діяльності підприємства. До ключових цілей асортиментної політики належать підтримка інноваційної функції, вихід на нові ринки або ринкові сегменти, збільшення оборотності товарних запасів, нарощування обсягів продажів, оптимізація витрат,

пов'язаних із логістикою, посилення конкурентних позицій, диверсифікація діяльності та підвищення економічної стійкості підприємства. Реалізація цих цілей забезпечує не лише зростання фінансових результатів, а й формування стабільного попиту, підвищення лояльності споживачів та адаптивність підприємства до змін ринкового середовища. Відтак асортиментна політика виступає важливим механізмом узгодження інтересів споживачів, підприємства та ринку загалом.

Нині розроблений широкий інструментарій методів комплексного оцінювання товарного асортименту. Серед них важливе місце займають аналіз структури та динаміки асортименту, ABC- та XYZ-аналіз, аналіз життєвого циклу товарів, дослідження споживчих уподобань, а також використання сучасних цифрових технологій, інструментів великих даних та штучного інтелекту для прогнозування попиту й оптимізації асортиментних рішень. На основі результатів таких досліджень підприємства формують та реалізують відповідні асортиментні стратегії – поглиблення, сегментації, диференціації, скорочення, стабілізації, розширення, диверсифікації. Це дозволяє забезпечити узгодженість асортиментної політики зі стратегією розвитку підприємства та підвищити ефективність управління пропозицією товарів в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Сучасні зміни у сфері торговельної діяльності зумовлюють необхідність переосмислення підходів до формування та управління асортиментною політикою підприємства. В умовах трансформації споживчих уподобань, розвитку цифрових каналів продажу та зростання конкуренції саме асортимент стає ключовим елементом взаємодії між підприємством і споживачем. Ефективна асортиментна політика має бути орієнтована на забезпечення зручності вибору, відповідність очікуванням покупців та доступність товарної пропозиції у тих форматах і каналах, де споживач здійснює покупку.

Удосконалення асортиментної політики передбачає не лише розширення або оновлення товарної номенклатури, а й підвищення якості управління асортиментом, зокрема через аналіз попиту, контроль рентабельності товарних позицій та адаптацію до змін ринкового середовища. Важливу роль у цьому процесі відіграє використання сучасних аналітичних і цифрових інструментів, які дозволяють оперативно відстежувати споживчі переваги, оптимізувати структуру асортименту та забезпечувати його стратегічну відповідність цілям підприємства. У межах даного дослідження доцільно проаналізувати особливості управління асортиментною політикою на прикладі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Стратегічне управління асортиментною політикою є важливим етапом забезпечення ефективної діяльності торговельного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища та посилення конкуренції. Формування асортиментної політики відповідає стратегічному рівні управління підприємством через визначення пріоритетних напрямів, його відповідність довгостроковим цілям підприємства, потребам споживачів і вимогам ринку.

Компанія «Ашан» починає свою історію з 1961 року, коли Жерар Мюльє, який до того працював у сімейній текстильній компанії, відкрив свій перший магазин Ашан у Рубі (Франція), колишньому заводському приміщенні.

В Україні торгова мережа Ашан 29 березня 2008 року відкрила свій перший гіпермаркет у Києві, який став найбільшим гіпермаркетом-дискаунтером міста. Восени 2009 року відкрилися нові гіпермаркети «Ашан» в Києві, Запоріжжі та Кривому Розі у торгових центрах, де раніше розташовувалися магазини «О'Кей». На середину 2017 р. мережа налічувала вже 11 магазинів, розташованих у 6 областях України. Станом на 31.12.2023 р. мережа включає 23 магазини, що розташовані у 7 областях України. Ашан впровадив нову для України концепцію – «Гіпермаркет-дискаунтер».

В м. Житомир компанія відкрила свій магазин у 2017 р. викупивши торгову мережу магазинів «Караван». Керуючим гіпермаркету на той момент був Олександр Пасічник. Організаційно-правова форма юридичної особи – «Ашан Україна Гіпермаркет» – товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (КВЕД) – 47.11 «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами». Статутний фонд ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» становить 4 186 368 208,10 грн. Уповноваженою особою юридичної особи є Труш Марта Ярославівна [43].

Основна мета діяльності: покращувати купівельну спроможність та якість життя все більшої кількості клієнтів і робити це разом із відповідальними, професійними, захопленими своєю справою та гідними поваги співробітниками.

Аналітичні дослідження асортиментної політики для мережі Ашан є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності на ринку сучасного ритейлу. У середовищі, де клієнт очікує зручності, гнучкості та персоналізованої взаємодії, ефективний асортимент виступає одним з головних факторів успіху. Компанія активно розвиває мультиканальні продажі, поєднуючи фізичні магазини та цифрові рішення, тому аналіз товарних груп,

попиту в різних каналах та швидкості обігу стає базою для прийняття стратегічних рішень. Саме дослідження дозволяють чітко зрозуміти, які категорії потребують розширення, які – оптимізації, а які мають потенціал для інноваційних форматів.

Важливою складовою асортиментної політики Ашану є гарантування високої якості продукції. Компанія позиціонує себе як відповідального ритейлера, який формує довіру покупця через ретельний відбір постачальників та контроль безпечності. Аналітичні дослідження дають змогу системно оцінювати якість, репутацію та стабільність виробників, визначати ризики та прогнозувати зміну очікувань споживачів. Завдяки цьому мережа може підтримувати оптимальну структуру асортименту, деякі позиції замінювати ефективнішими альтернативами та оперативно реагувати на коливання ринку чи зміни в регулюванні.

У цілому аналітичні дослідження асортиментної політики для Ашану забезпечують комплексний підхід до розвитку мережі: від стратегічного позиціонування до щоденної операційної ефективності. Вони допомагають адаптуватися до динамічного ринку, підтримувати високі стандарти якості, зміцнювати взаємодію з постачальниками та забезпечувати покупцеві найкращий вибір у будь-якому каналі продажу.

Партнерські відносини з провідними національними та міжнародними постачальниками, здійснення власного імпорту допомагають покривати потреби різних сегментів ринку, підтримувати конкурентні ціни та гарантувати стабільну доступність основних товарних категорій. Це формує високий рівень довіри до асортименту Ашану, дозволяє адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та забезпечує відповідність продукції міжнародним стандартам.

Для оцінки ефективності реалізації асортиментної політики підприємства доцільно перейти до кількісного аналізу її результатів. Одним із ключових показників, що відображає стан і структуру асортименту, є обсяги продажу продукції, які дозволяють оцінити попит на окремі товарні групи, їх внесок у загальний товарообіг та виявити пріоритетні й проблемні напрями

асортиментної політики. У зв'язку з цим подальший аналіз буде зосереджений на дослідженні обсягів продажу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за основними товарними групами.

Сукупний обсяг продажів за досліджуваний період практично не зазнав змін (таблиця 2.1), що свідчить про відсутність відновлення споживчої активності. Основною причиною такого стану є вплив макроекономічних чинників, зокрема зниження купівельної спроможності населення та загальну економічну нестабільність. Водночас у межах окремих товарних груп простежуються різноспрямовані тенденції, що може свідчити про поступову адаптацію ритейлу до нової структури попиту: розвитком онлайн-продажів, розширенням асортименту, акцентом на продуктах щоденного споживання та локальних виробниках.

Таблиця 2.1

**Динаміка реалізації продукції за асортиментними групами
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», млн грн**

Продуктова група	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Напої, тютюн, снеки	1716,2	1846,7	1794,6	104,6
Молочні продукти, заморозка	1370,1	1366,5	1277,7	93,3
Товари для дому	1090,8	1100,6	935,7	85,8
Овочі, фрукти	814,3	862,3	835,5	102,6
Бакалія	938,6	788,1	702,2	74,8
М'ясне виробництво	655,3	669,5	596,4	91,0
Хлібобулочне виробництво	514,1	574,0	568,7	110,6
Риба та морепродукти	409,6	485,5	485,7	118,6
Гастрономія	541,3	534,9	485,1	89,6
Борошняні та солодкі вироби	357,4	372,9	356,9	99,9
Кулінарія	267,5	268,3	283,7	106,1
Одяг	247,4	282,4	230,1	93,0
Чай, кава	236,7	231,5	207,7	87,7
Інші категорії	1529,1	1595,2	1405,2	91,9
Всього	10688,5	10993,7	10150,0	95,0

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Ринок демонструє явний перехід у сторону товарів підвищеного попиту та швидкого обороту (товари повсякденного споживання), а також зростання сегментів зі збільшеною маржинальністю – риба, хлібобулочне виробництво,

гастрономія, кулінарія. Це підтверджує загальноєвропейський тренд «проєкономленого споживання», коли покупець підвищує частку товарів першої необхідності, але водночас обирає якісніші позиції.

Лідерами зростання продажів у продуктових групах є риба та морепродукти (18,6%), хлібобулочне виробництво (10,6%), кулінарія (6,1%), напої, тютюн, снеки (4,6%), овочі та фрукти (2,6%). Зростання в сегменті риба та морепродукти зумовлене як інфляційними чинниками так і зміною харчових пріоритетів на користь корисної їжі та підвищенням пропозиції з розширенням асортименту в мережах. Значний приріст продажів в даній категорії свідчить про перспективність категорії для інвестицій у переробку, власні торгові марки та холодову логістику. Це свідчить про потенціал категорії як інвестиційного напрямку для власного виробництва та приватних торгових марок.

Ще один напрям, який демонструє гарну динаміку продажів – це хліб та хлібо-булочні вироби. Збільшення продажів відбулося завдяки розширенню номенклатури товарів власного виробництва, зростання попиту на свіжу продукцію короткого циклу, популярністю преміальних хлібів та виробів із зернових культур. Зростання в цьому сегменті зафіксовано на рівні 10,6%. Важливість даного сегменту для магазину в тому, що він забезпечує високий трафік.

Продажі овочів та фруктів додали 2,6% за досліджуваний період. Сегмент розвивається завдяки зростанню ролі локальних виробників, підвищенню попиту на свіжі продукти, активному розвитку коротких ланцюгів постачання. Стратегія розвитку та вкладання коштів продуктових мереж в якість та швидкість доставки виправдовує себе та забезпечує додаткові конкурентні переваги.

Категорії кулінарії (+6,1%) та напоїв, тютюну і снеків (+4,6%) демонструють помірне, але стабільне зростання, що свідчить про відновлення попиту на готові рішення та товари швидкого споживання. Підвищення продажів кулінарії пояснюється прагненням покупців економити час, зростанням популярності готових страв та розширенням асортименту у форматі «із собою». Це вказує на перспективність інвестицій у розробку нових рецептів, покращення

упаковки та розвиток преміальних позицій. У групі напоїв, тютюну й снєків зростання має інший характер – воно підтримується стійким попитом на імпульсні покупки, активною промоційною підтримкою та розширенням присутності брендів у межах торговельного залу. Водночас обидві категорії залежать від цінової чутливості споживачів і конкуренції з боку дискаунтерів, що потребує коригування промоційної політики та точного управління полицею.

Майже не змінилися обсяги реалізації борошняних та солодких виробів (–0,1%), що свідчить про стабільний попит без суттєвих коливань. Категорія зберігає свою нішу, однак не демонструє значних темпів зростання через конкуренцію між виробниками та широку пропозицію товарів-замінників.

Найбільше зниження продажів спостерігається у категоріях «Бакалія» (–25,2%), «Товари для дому» (–14,2%), «Чай і кава» (–12,3%), «Одяг» (–7%) та «Гастрономія» (–10,4%). Причинами можуть бути перехід споживачів до більш економних брендів, скорочення зайвих витрат, висока конкуренція з боку дискаунтерів та зменшення частоти імпульсних покупок. Особливо відчутне падіння бакалії зумовлено зміною поведінки покупців, які активніше порівнюють ціни та частіше купують акційні позиції.

У підсумку, загальний обсяг продажів мережі у 2024 р. становить 95% від рівня 2022 р, що свідчить про помірний спад у більшості груп, окрім декількох стратегічно важливих напрямів. Позитивна динаміка риби, хлібобулочних виробів, кулінарії та овочів-фруктів показує, що попит зміщується у бік свіжих продуктів та категорій із високою доданою вартістю. Натомість падіння бакалії та товарів для дому свідчить про переоцінку покупцями пріоритетів та посилення економічної моделі поведінки. Це дозволяє стверджувати, що роздрібна торгівля в продуктових мережах у 2024 р. рухається в бік локалізації та підвищення ролі власних торгових марок, що компенсує коливання цін та логістики.

Проведений аналіз обсягів реалізації продукції дозволив оцінити загальні тенденції попиту та фінансові результати діяльності підприємства, однак він не дає повного уявлення про внутрішню структуру продажів і фактори її формування. З метою комплексної оцінки збутової діяльності проаналізуємо

асортиментну політику підприємства за товарними групами. Співставлення частки товарних позицій за окремими групами з їх часткою в обсягах продажів дозволяє визначити товарні напрями, які відіграють ключову роль, дозволяють оцінити ефективність управління асортиментом та обґрунтувати напрями його оптимізації з урахуванням споживчих уподобань і стратегічних цілей підприємства.

Аналіз структури асортименту за товарними групами у 2024 р. свідчить про суттєву диференціацію між широтою асортименту та його внеском у продажі (табл. 2.2). Найвагомим джерелом виручки є напої, тютюн і снеки, які при частці 10,7% у загальному асортименті формують 17,7% обсягів продажів. Це свідчить про високу оборотність і стратегічну роль цієї групи як ключового драйвера доходів. Значний внесок у продажі також забезпечують молочні продукти та заморозка (12,6%), інші категорії (13,8%) та товари для дому (9,2%), причому останні демонструють істотну ефективність за відносно невеликої кількості товарних позицій.

Таблиця 2.2

**Структура асортименту за товарними групами
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2024 р.**

Товарна група	Кількість товарних позицій, од.	Частка в загальному асортименті, %	Частка в продажах, %	Зміни кількості товарних позицій відносно попереднього року, %
Напої, тютюн, снеки	1798	10,7	17,7	9
Молочні продукти, заморозка	1666	9,9	12,6	12
Товари для дому	380	2,3	9,2	6
Овочі, фрукти	600	3,6	8,2	14
Бакалія	6500	38,6	6,9	20
М'ясне виробництво	387	2,3	5,9	4
Хлібобулочне виробництво	639	3,8	5,6	11
Риба та морепродукти	504	3,0	4,8	6
Гастрономія	800	4,8	4,8	7
Борошняні та солодкі вироби	1500	8,9	3,5	21
Кулінарія	487	2,9	2,8	16
Одяг	190	1,1	2,3	5
Чай, кава	30	0,2	2,1	3
Інші категорії	1345	8,0	13,8	13
Всього	16826	100,0	100,0	11

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Водночас спостерігається дисбаланс між широтою асортименту та фінансовою віддачею окремих товарних груп. Зокрема, бакалія, яка займає понад п'яту частину асортименту (38,6%), формує лише 6,9% продажів, що вказує на надмірну номенклатурну насиченість та потребу в оптимізації позицій із низькою оборотністю. Аналогічна тенденція простежується у групах борошняні та солодкі вироби, кулінарія та одяг, де частка в асортименті перевищує або не відповідає внеску в обсяги реалізації.

Товарні групи овочі та фрукти, м'ясне виробництво, хлібобулочна продукція, риба та морепродукти, а також гастрономія мають відносно збалансоване співвідношення між часткою асортименту та продажів, що свідчить про стабільний попит і доцільність їх підтримки на поточному рівні. Позитивною є загальна динаміка розширення асортименту (зростання на 11%), зокрема у групах бакалія, борошняні та солодкі вироби, овочі та фрукти та кулінарія, однак подальше нарощування кількості позицій доцільно поєднувати з аналізом їх фактичної оборотності та маржинальності.

Дослідження зміни кількості товарних позицій свідчить про достатньо високий рівень динамічності асортиментної політики підприємства. У середньому на підприємстві оновлення асортименту становить на рівні 10–11% за рік і означає, що майже кожна десята товарна позиція переглядається, замінюється або додається. Для роздрібною торгівлі це вважається підвищенням, але обґрунтованим показником, особливо в умовах змін споживчих уподобань, сезонності попиту та зростання конкуренції.

Найактивніше оновлення асортименту спостерігається у групах бакалія (20%), борошняні та солодкі вироби (21%), кулінарія (16%), овочі та фрукти (14%), що характеризуються високою частотою покупок, чутливістю до трендів і смакових уподобань споживачів. Це відповідає очікуванням клієнтів щодо постійної наявності нових товарів, розширення вибору та адаптації асортименту до актуальних потреб домогосподарств.

Узагальнюючи, оновлена структура асортименту характеризується зміщенням центру формування продажів у бік швидкооборотних товарів

повсякденного попиту, що обумовлює необхідність концентрації управлінських рішень на високоефективних категоріях та оптимізації асортименту з низьким внеском у виручку.

Ефективним інструментом управління асортиментом у продуктовому рітейлі є ABC–XYZ. Метод дозволяє одночасно оцінити цінність товарів за часткою в обороті (ABC) та стабільністю попиту (XYZ), що спрощує планування запасів, покращує рівень обґрунтованості планів, сприяє оптимізації закупівель і скорочення надлишкових товарних позицій. Для великих продуктових супермаркетів із тисячами товарних позицій, такий аналіз допомагає виділити стратегічно важливі групи, на які слід спрямовувати основні ресурси, та ідентифікувати менш критичні або нестабільні категорії для оптимізації.

Використання даного підходу зменшує ризик надлишкових запасів, дозволяє планувати закупівлі більш ефективно та концентрувати ресурси на товарах, які приносять найбільший прибуток і мають передбачуваний попит. Крім того, ABC–XYZ аналіз сприяє точковому управлінню промоціями та оновленням асортименту, підвищуючи загальну ефективність операцій супермаркету. Групи товарів, виділені за результатами ABC–XYZ-аналізу для досліджуваного підприємства, представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

ABC-XYZ-аналіз для ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Продуктова група	Частка в продажах, %	Коефіцієнт варіації	ABC група	XYZ група	Управлінське рішення
Напої, тютюн, снеки	20,5	3,7	A	X	Пріоритет
Молочні продукти, заморозка	14,6	3,9	A	X	Пріоритет
Товари для дому	10,7	8,9	A	Y	Пріоритет
Овочі, фрукти	9,5	2,9	A	X	Пріоритет
Бакалія	8,0	14,8	A	Z	Оптимізація
М'ясне виробництво	6,8	6,1	A	Y	Пріоритет
Хлібобулочне виробництво	6,5	6,0	B	Y	Контроль
Риба та морепродукти	5,5	9,5	B	Y	Контроль
Гастрономія	5,5	5,9	B	Y	Контроль
Борошняні та солодкі вироби	4,1	2,5	B	X	Контроль
Кулінарія	3,2	3,3	C	X	Підтримка
Одяг	2,6	10,5	C	Z	Скорочення
Чай, кава	2,4	6,9	C	Y	Підтримка

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Деталізовані управлінські рішення для кожної отриманої продуктової групи представлені в додатку Б. За даними табл. 2.3, напої, тютюн, снеки; молочні продукти, заморозка; овочі та фрукти (група А–Х) формують значну частку продажів і характеризуються високою стабільністю попиту. Для цих категорій управлінське рішення полягає у підтримці достатніх запасів, забезпеченні постійного асортименту та концентрації промоційної активності на ключових товарах. Група «Молочні продукти, заморозка» доцільно забезпечити безперебійні поставки та контроль якості, а також товари з даної групи як базові для формування споживчого трафіку. Групи А–У та В–У, до яких потрапили товари для дому, м'ясне виробництво, хлібобулочне, риба та морепродукти, гастрономія мають стабільний попит із певними сезонними коливаннями, що потребує уважного планування поставок, контролю залишків і регулярного оновлення асортименту.

Категорії з високою мінливістю попиту – бакалія (група А–Z) та одяг (група С–Z), відносяться до груп із нестабільним попитом і середньою або невеликою часткою в обороті. Для цих товарів доцільно застосовувати замовлення під конкретні потреби, скорочувати зайві позиції та проводити періодичну ревізію асортименту. Решта категорій, які поєднують низьку частку продажів і стабільний попит (В–Х та С–Х), як-от борошняні та солодкі вироби і кулінарія, потребують підтримки оптимального асортиментного ядра та розвитку продуктів із високою маржинальністю.

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» має чітко диференційований портфель товарів: стратегічні категорії із високою часткою та стабільним попитом забезпечують основний оборот, тоді як менш значимі та нестабільні групи вимагають оптимізації запасів і точкового управління. Використання АВС–XYZ дозволяє підвищити ефективність асортиментної політики, зменшити ризики надлишкових запасів і забезпечити своєчасне задоволення потреб споживачів, одночасно концентруючи ресурси на найбільш прибуткових та стабільних групах.

Дослідимо ефективність асортиментної політики ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за показниками оборотності запасів, рівня маржинальності товарних груп, частки групи товарів у прибутку та рентабельності товарів групи (табл. 2.4). На основі цих показників можна оцінити, які товарні групи приносять найбільший прибуток, які швидко обертаються та де існують резерви підвищення ефективності асортиментної політики.

Таблиця 2.4

**Ефективність асортиментної політики
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2024 р.**

Товарна група	Оборотність запасів, дні	Рівень маржинальності, %	Частка у прибутку, %	Рентабельність групи, %
Напої, тютюн, снеки	20	4,3	1,5	1,8
Молочні продукти, заморозка	10	14,8	12,2	1,1
Товари для дому	40	24,6	11,6	0,5
Овочі, фрукти	10	10,4	12,5	6,4
Бакалія	20	16,2	3,1	0,2
М'ясне виробництво	5	8,9	1,2	1,7
Хлібобулочне виробництво	17	20,1	20,4	10,6
Риба та морепродукти	10	8,3	5,3	4,3
Гастрономія	10	12,4	0,5	0,0
Борошняні та солодкі вироби	30	18,1	10,3	5,6
Кулінарія	10	35,8	14,0	4,3
Одяг	90	12,7	0,8	1,1
Чай, кава	60	14,2	12,5	10,8
Інші категорії	23	14,0	10,2	4,7
Всього	21	15,1	8,3	3,8

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Дані таблиці свідчать, що швидко обертаються товари з високим попитом і коротким терміном зберігання. Так, термін обертання товарів в групі м'ясне виробництво становить 5 днів, овочі та фрукти – 10 днів, молочні продукти і заморозка – 10 днів, кулінарія – 10 днів, гастрономія – 10 днів. Підтримка високої оборотності даних товарів свідчить про ефективне управління запасами цих товарних груп. Досить тривалий період оборотні одягу, чаю та кави, товарів для дому потребують додаткової уваги і можливого скорочення запасів або оптимізації асортименту.

Високий рівень маржинальності забезпечує кулінарія (35,8%), товари для дому (24,6%), хлібобулочне виробництво (20,1%), борошняні та солодкі вироби (18,1%). молочні продукти, заморозка (14,8%), овочі, фрукти (10,4%), чай, кава (14,2%). Ці категорії стратегічно важливі для отримання прибутку компанією, оскільки забезпечують як високу рентабельність так і надходження прибутків. В цілому можна констатувати наявність досить збалансованого асортименту товарів, що підтверджується швидким обертанням більшості товарів та достатньою їх прибутковістю. Разом з тим слід визнати наявність резервів для підвищення оборотності деяких груп та оптимізації витрат на низькорентабельні товари. Для кращого дослідження ефективності товарних груп побудуємо стратегічну карту за параметрами маржинальності та оборотності (рис. 2.1).

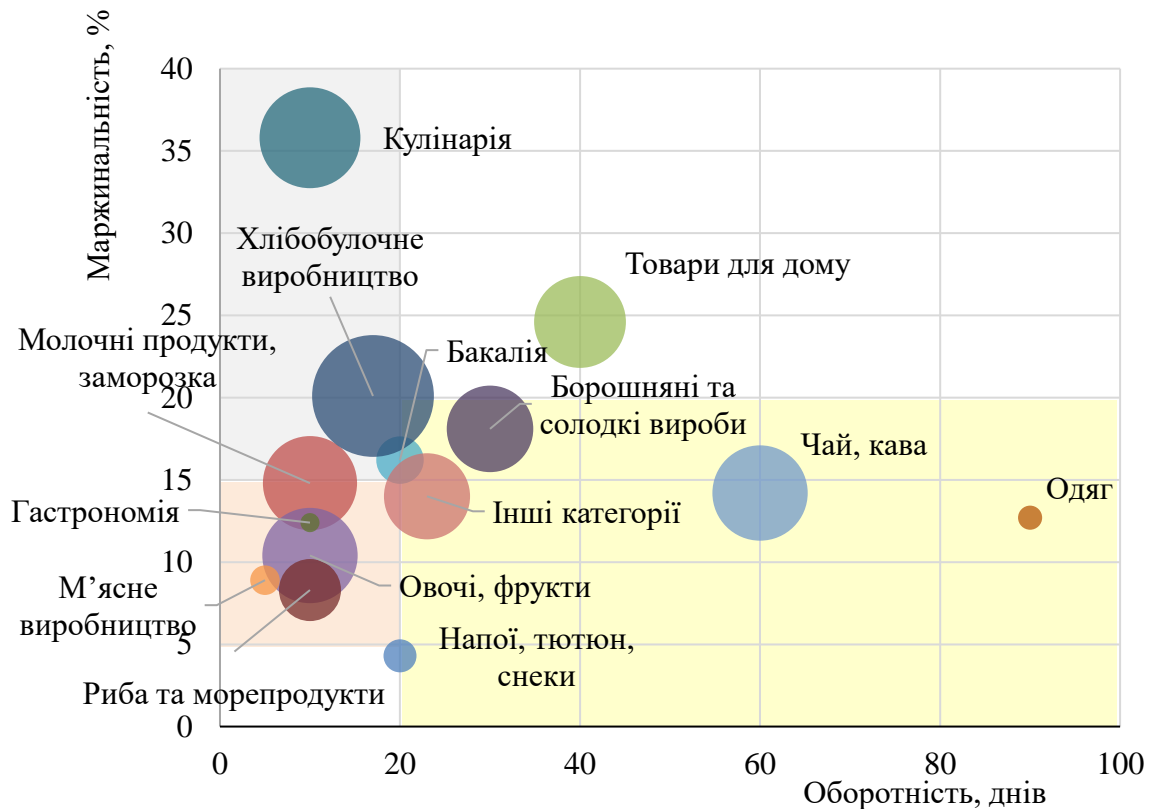


Рис. 2.1. Матриця пріоритетності товарних груп

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

- Примітка:
- високий пріоритет (товари, що швидко обертаються з високою маржинальністю). Доцільно підтримувати маркетинговими заходами та розвивати асортимент;
 - середній пріоритет (висока оборотність, але середня маржа). Доцільно підтримувати, оптимізуючи ціни або пропозиції;
 - низький пріоритет (повільна оборотність або низька маржинальність). Доцільно проводити оптимізацію запасів або заміну асортименту.

Побудована матриця ефективності товарних груп свідчить про наявність суттєвої диференціації асортименту підприємства за рівнем маржинальності та швидкістю обороту запасів. Найбільш пріоритетними для розвитку є товарні групи, що поєднують високу маржинальність і швидку оборотність, зокрема кулінарія та хлібобулочне виробництво, молочні продукти, заморозка, бакалія, які формують стабільну прибуткову основу діяльності підприємства. Групу з високою оборотністю, але середнім рівнем маржинальності формують овочі та фрукти, гастрономія, м'ясне виробництво, риба та рибопродукти, напої, тютюн, снеки. Дані товари відіграють важливу роль у забезпеченні товарообігу та залученні споживачів, проте мають потенціал підвищення ефективності за рахунок оптимізації цінової політики та витрат.

Водночас наявність груп із повільною оборотністю запасів і невисокою маржинальністю (одяг, чай і кава, борошняні та солодкі вироби) вказує на необхідність перегляду асортиментної політики в цих сегментах, зокрема скорочення запасів, оновлення товарної пропозиції або зміни умов постачання. Загалом результати графічного аналізу підтверджують доцільність застосування диференційованого підходу до управління асортиментом, що дозволяє зосередити управлінські зусилля на найбільш ефективних товарних групах та виявити резерви підвищення загальної рентабельності підприємства.

Для об'єктивної оцінки взаємозалежності між часткою визначених товарних груп в структурі отриманих доходів та маржинальності товарів в визначених товарних групах скористаємося кореляційним аналізом. Оскільки дослідження проводиться за виділеними групами товарів, доцільно застосовувати непараметричні методи. У нашому випадку це ранговий коефіцієнт кореляції Спірмена, що дозволяє оцінити зв'язок на основі рангів виділених товарних груп. Обчислення необхідних даних для розрахунку рангового коефіцієнта кореляції наведено в табл. 2.8.

Ранговий аналіз асортименту ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Продуктова група	Питома вага в обсягах реалізації, %	Рівень маржинальності, %	Ранг за питомою вагою	Ранг за маржинальністю	Різниця рангів	Квадрат різниці рангів
Напої, тютюн, снеки	17,7	4,3	1	14	-13	169
Інші категорії	13,8	14	2	8	-6	36
Молочні продукти, заморозка	12,6	14,8	3	6	-3	9
Товари для дому	9,2	24,6	4	2	2	4
Овочі, фрукти	8,2	10,4	5	11	-6	36
Бакалія	6,9	16,2	6	5	1	1
М'ясне виробництво	5,9	8,9	7	12	-5	25
Хлібобулочне виробництво	5,6	20,1	8	3	5	25
Риба та морепродукти	4,8	8,3	9	13	-4	16
Гастрономія	4,8	12,4	10	10	0	0
Борошняні та солодкі вироби	3,5	18,1	11	4	7	49
Кулінарія	2,8	35,8	12	1	11	121
Одяг	2,3	12,7	13	9	4	16
Чай, кава	2,0	14,2	14	7	7	49

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Ранговий коефіцієнт кореляції (коефіцієнт кореляції Спірмена) між питомою вагою групи товарів в обсягах реалізації та маржинальність даних груп товарів обчислюється за формулою:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2.1)$$

де, d_i = ранг(X_i) – ранг (Y_i) – різниця рангів для кожного спостереження;

n – кількість спостережень.

Підставивши необхідні дані у формулу 2.1 визначимо, що коефіцієнт кореляції становить $-0,22$.

$$\rho = 1 - \frac{6 \cdot 556}{14(14^2 - 1)} = -0,22$$

Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена зі значенням $-0,22$ вказує на слабкий негативний зв'язок між досліджуваними змінними. Це означає, що у загальному випадку збільшення частки певної товарної групи у структурі доходів дещо асоціюється з зменшенням маржинальності товарів у цій групі,

проте зв'язок є недостатньо сильним для висновку про системну залежність. Іншими словами, ранги груп товарів щодо доходу та маржинальності не збігаються чітко, і фактори впливу на маржинальність, ймовірно, визначаються додатковими характеристиками товарних груп або зовнішніми умовами ринку.

Значення коефіцієнта рангової кореляції Спірмена ($-0,22$) може свідчити, що асортимент товарних груп не є повністю збалансованим щодо частки у доходах та маржинальності. Тому для оптимізації структури товарного асортименту доцільність застосовувати диференційований підход до формування асортименту та одночасно враховувати популярність товарів, їх рентабельність та специфіку кожної товарної групи.

Для систематизації результатів аналізу та обґрунтування управлінських рішень щодо формування асортименту продукції ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у табл. 2.5 наведено узагальнену характеристику основних товарних напрямів. Аналіз асортиментної політики мережі «Ашан» свідчить про її комплексний та багатовекторний характер, орієнтований на задоволення потреб широкого кола споживчих сегментів. Ключовим пріоритетом виступає розвиток категорій свіжих продуктів із акцентом на якість, локальне походження та розширений вибір, що забезпечує регулярний трафік покупців і підвищує довіру до бренду. Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє системне розширення власних торгових марок, яке дозволяє поєднувати цінову доступність із зростанням маржинальності та лояльності споживачів.

Особливістю асортиментної стратегії ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є поєднання продовольчих і непродовольчих товарів, що сприяє збільшенню середнього чека та розвитку перехресних продажів. Паралельно мережа активно використовує преміальні та імпорتنі позиції як інструмент залучення нових цільових груп, зокрема споживачів, орієнтованих на здорове харчування та спеціалізовані продукти. Розвиток онлайн-асортименту та сезонних пропозицій свідчить про адаптацію асортиментної політики до змін споживчої поведінки, зростання ролі електронної комерції та попиту на тимчасові товарні матриці.

**Асортиментна політика ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»
за основними товарними групами**

Напрямок асортименту	Характеристика асортиментної політики	Ключові задачі	Особливості формування та тенденції
Свіжі продукти (м'ясо, риба, овочі, фрукти, кулінарія)	Орієнтація на високу якість, локальних виробників та великий вибір у преміум і середньому сегменті	Підтримання щоденної наявності, покращення якості, зменшення втрат	Розвиток локальних постачань, попит на продукти готові до споживання, збільшення частки охолодженої продукції
Власні торгові марки	Розширення лінійок у базових категоріях та категоріях зі стабільним попитом	Формування конкурентної ціни та маржі, підвищення лояльності	Оптимізація цін, збільшення частки власних марок до 15–20%, розвиток екологічних та здорових продуктів
Непродовольчі товари	Пропозиція широкого асортименту домашніх товарів, техніки, одягу та сезонної продукції	Підвищення сумарної вартості кошика, перехресні продажі	Зміщення попиту до категорій «для дому», збільшення сезонних SKU
Преміальна та імпортна продукція	Формування окремих імпортних полицок і лінійок преміум-класу	Залучення нових цільових сегментів	Попит на здорову їду, безглютенові товари, органічні продукти
Онлайн-асортимент (електронна комерція)	Розширений цифровий каталог, більш глибокі категорії	Забезпечення зручності замовлень, скорочення часу обслуговування	Зростання частки онлайн-продажів, адаптація асортименту під онлайн-попит
Сезонні пропозиції	Формування широких сезонних матриць (великдень, новорічні свята, гриль-сезон)	Забезпечення максимального продажу у пікові періоди	Збільшення товарних одиниць на 30–50% у сезон, розвиток промоматриць
Товари для здорового харчування	Поступове збільшення присутності продуктів в групі «здорове харчування»	Залучення нової споживчої групи	Зростання категорій «біо», «ЕКО», «без цукру», «фітнес-продукти»
Товари швидкого приготування	Підтримання широкого набору швидких рішень для домогосподарств	Реакція на тренд економії часу	Зростання частки напівфабрикатів і готових страв

Джерело: власні дослідження на основі даних ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Загалом асортиментна політика ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» характеризується гнучкістю та орієнтацією на ринкові тенденції, що дозволяє мережі підтримувати конкурентоспроможність у умовах посилення конкуренції, ефективно управляти товарними категоріями та формувати

довгострокову цінність для споживачів. Очевидно, що для комплексного аналізу асортиментної політики важливо дослідити потенційні ризики, що можуть виникати при її реалізації, а також визначити ефективні заходи для їх мінімізації. У табл. 2.6 наведено класифікацію основних ризиків, їхній вплив на діяльність мережі та можливі стратегії нейтралізації.

Таблиця 2.6

Ризики асортиментної політики ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Категорія ризику	Суть ризику	Наслідки для мережі	Можливі заходи мінімізації
Логістичні ризики	Затримки постачання, перебої з імпортом	Дефіцит позицій, зниження лояльності	Диверсифікація постачальників, збільшення страхових запасів
Коливання цін та інфляція	Зростання собівартості закупівель	Підвищення роздрібних цін, падіння попиту	Гнучке ціноутворення, розвиток власних торгових марок, довгострокові контракти
Погіршення якості продукції від постачальників	Невідповідність стандартам, скарги	Повернення товару, репутаційні втрати	Регулярний аудит постачальників, контроль партій
Надмірна ширина асортименту	Зайві товарні позиції, низька оборотність	Замороження капіталу, збільшення списань	ABC/XYZ-аналіз, оптимізація асортименту
Нестача товару високого попиту	Відсутність топ-позицій на полицях	Прямі втрати продажів, перехід клієнта до конкурентів	Автоматизація прогнозування попиту, страховий запас
Невдале введення нових товарів	Низький попит, неефективні категорії	Зайнятий полицний простір, збитковість	Пілотні запуски, аналіз продажів 4–6 тижнів
Падіння попиту в окремих категоріях	Галузеві зміни, конкуренція	Зменшення рентабельності категорії	Регулярний перегляд товарного каталогу, промоактивності
Зміна споживчих трендів	Перехід до еко, біо та органічних продуктів, відмова від цукру, тренди економії	Втрата актуальності частини товарів	Оновлення асортименту відповідно до трендів
Ризики роботи з імпортними товарами	Курсові коливання, логістичні затримки	Нестабільність ціни та наявності	Створення альтернативних локальних лінійок
Підсилення конкуренції рітейлу	Активна експансія АТБ, Сільпо, Еко	Переманювання покупців	Розвиток сервісу, персональних знижок, власні торгові марки
Сезонні коливання попиту	Різкі зміни обсягів продажів	Списання або дефіцит товару	Точне прогнозування сезонності
Репутаційні ризики	Скарги на свіжі категорії	Втрата довіри	Контроль якості, ротація товару

Джерело: власні дослідження на основі даних ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Основні ризики торговельної мережі охоплюють логістику, фінанси, асортимент, конкуренцію та репутацію. Ефективна мінімізація передбачає поєднання стратегічних заходів: диверсифікації постачальників, контролю якості, автоматизованого прогнозування попиту, оптимізації асортименту та адаптації до споживчих трендів. Такий комплексний підхід дозволяє мережі зменшити негативний вплив ризиків на прибутковість і лояльність клієнтів.

Розвинена співпраця з локальними виробниками створює додаткові можливості, але водночас потребує клопіткої роботи. Аналіз локального попиту, логістичних витрат, сезонності та рівня конкуренції у регіонах дає можливість Ашану не просто формувати широкий асортимент, а й робити його релевантним до конкретних споживчих сегментів. Це дозволяє зміцнювати партнерські зв'язки, підтримувати місцеву економіку та підвищувати частку товарів, що відповідають тренду на локалізацію і свіжість. Дослідження товарів місцевого виробництва представлені в таблиці

Окрему роль відіграє людський фактор. Компанія підкреслює важливість корпоративної культури, де працівник – ключовий актив. У межах асортиментної політики це має пряме відображення: від правильного мерчандайзингу до управління категоріями, від обслуговування покупця до контролю якості. Аналітичні дослідження дозволяють визначати потреби в навчанні персоналу, оптимізувати операційні процеси та слідкувати за тим, щоб асортимент не лише відповідав стратегії компанії, а й був зручним у щоденній роботі магазинів. [44]. Реалізується це через унікальну корпоративну культуру, пріоритетність клієнта для компанії та відповідальний соціальний підхід у бізнесі.

Врешті ефективності асортиментної політики підприємства можна оцінити за допомогою кінцевих результатів діяльності. Динаміка фінансово-економічних показників представлена в табл. 2.7. Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за період 2022–2024 рр. свідчить про вплив низки внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий стан компанії. Чистий дохід від реалізації продукції знизився з 10 688,5 млн грн

у 2022 р. до 10 150,0 млн грн у 2024 р., що становить 95% від рівня 2022 р. При цьому собівартість реалізованої продукції зменшилась на 8,4% від початкового рівня, що дозволило підтримати валовий прибуток на рівні 2 925,1 млн грн або на 4,5% більше ніж у отримано у 2022 р. Разом з тим адміністративні та витрати на збут продовжували зростати, що негативно вплинуло на фінансовий результат від операційної діяльності.

Таблиця 2.7

**Динаміка фінансово-економічних показників
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», млн грн**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10688,5	10993,7	10150,0	95,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7888,9	8103,1	7224,9	91,6
Валовий прибуток (збиток)	2799,5	2890,6	2925,1	104,5
Інші операційні доходи	137,0	144,8	315,6	у 2,3 р. б.
Адміністративні витрати	502,6	550,5	575,3	114,5
Витрати на збут	2651,7	2707,9	2744,1	103,5
Інші операційні витрати	149,9	68,3	76,9	51,3
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	-367,6	-2913	155,5	-42,3
Інші фінансові доходи	6,3	1,4	17,8	у 2,8 р. б.
Інші доходи	41,0	7,5	21,0	51,2
Фінансові витрати	736,1	476,8	428,7	58,2
Інші витрати	205,2	156,8	34,1	16,6
Прибуток до оподаткування (збиток)	-1261,6	-915,9	-579,5	45,9
Чистий прибуток (збиток)	-1261,6	-915,5	-579,5	45,9

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Здійснені заходи щодо посилення конкурентних позицій, розвиток комерційної діяльності, дозволили у 2024 р. отримати позитивний фінансових результат від операційної діяльності, тоді як у 2022–2023 рр. компанія фіксувала значні збитки. Чистий збиток за вказаний період зменшився з 1 261,6 млн грн у 2022 р. до 579,5 млн грн у 2024 р., що свідчить про поступове покращення фінансового стану.

Отже, за період 2022–2024 рр. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» зазнало впливу нових економічних викликів, що призвело до скорочення чистого

доходу і збільшення фінансового навантаження. Позитивним є тренд до скорочення збитків у 2024 р., однак ефективність асортиментної політики та управління постійними витратами залишається ключовим фактором для подальшого підвищення рентабельності.

Висновки до Розділу 2

Мережа магазинів «Ашан» здійснює діяльність на ринку роздрібною торгівлі України з 2008 року та за цей період сформувала розгалужену торговельну мережу, представлену в 11 містах України. Підприємство розвиває декілька форматів торгівлі, зокрема гіпермаркети, супермаркети та магазини біля дому, а також активно впроваджує електронну комерцію, що дозволило розширити ринок збуту.

Аналіз динаміки обсягів реалізації свідчить, що у 2022 р. діяльність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» зазнала суттєвого негативного впливу внаслідок повномасштабної військової агресії, що проявилось у скороченні обсягів продажу. Водночас уже у 2023–2024 роках спостерігається часткове відновлення господарської діяльності та наближення окремих показників до довоєнного рівня, що свідчить про адаптаційний потенціал підприємства та ефективність управлінських рішень.

Структурний аналіз товарообігу показав, що найбільшу частку в обсягах реалізації займають категорії «Напої, тютюн, снеки», «Молочні продукти та заморозка», а також «Овочі та фрукти». Водночас окремі товарні групи, зокрема бакалія та товари для дому, демонструють зниження обсягів продажу, що потребує перегляду підходів до формування асортиментної матриці та стимулювання попиту.

Дослідження структури асортименту за кількістю товарних позицій виявило значну концентрацію асортименту в категоріях «Бакалія» та «Інші категорії», частка яких у загальному асортименті є суттєво вищою порівняно з їх внеском у загальний обсяг продажів. Це свідчить про наявність дисбалансу

між широтою асортименту та його ефективністю, що підтверджує доцільність оптимізації асортиментної політики.

Фінансові результати діяльності підприємства впродовж 2022–2024 рр. характеризуються зростанням валового прибутку при одночасній збитковості комерційної діяльності. Позитивною тенденцією є зниження фінансових витрат та інших операційних витрат, що створює передумови для поступового покращення фінансової стійкості підприємства за умови подальшої оптимізації витрат і підвищення ефективності асортиментної політики.

Загалом результати аналізу свідчать, що ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» має значний потенціал для подальшого розвитку, зокрема за рахунок удосконалення асортиментної стратегії, підвищення частки високоефективних товарних категорій, розвитку локального та екологічного асортименту, а також активного використання цифрових технологій у торгівлі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

Асортиментна політика ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» набуває особливої актуальності в умовах трансформації вітчизняного ритейлу та зміни купівельної поведінки споживачів. Сучасний український споживач стає більш вимогливим, орієнтованим на якість, безпечність продукції та зручність здійснення покупок. У цьому контексті формування оптимального товарного асортименту виступає стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності компанії та реалізації її місії щодо покращення якості життя людей.

Компанія функціонує в умовах високої конкуренції на ринку роздрібною торгівлі, де присутні як міжнародні мережі, так і локальні гравці. За таких обставин асортиментна політика стає ключовим чинником диференціації та формування лояльності споживачів. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» усвідомлює необхідність балансування між широтою асортименту, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби цільової аудиторії, та його глибиною, яка забезпечує можливість вибору в межах окремих товарних категорій.

Актуальність розробки ефективної асортиментної політики посилюється стратегічним курсом компанії на омніканальність. Поєднання переваг цифрових технологій та фізичних магазинів вимагає узгодженої асортиментної пропозиції у всіх каналах продажу. Споживачі очікують отримати однаковий рівень обслуговування та доступ до товарів незалежно від того, здійснюють вони покупку в магазині, через мобільний додаток чи веб-сайт. Це створює додаткові виклики для управління асортиментом, оскільки необхідно враховувати специфіку кожного каналу та забезпечувати синхронізацію товарних запасів.

Особливої уваги заслуговує орієнтація компанії на співпрацю з місцевими виробниками та розвиток локальних ланцюгів постачання. Така стратегія

відповідає глобальним трендам підтримки локального бізнесу та забезпечення свіжості продукції, водночас створюючи додаткові можливості для формування унікальної асортиментної пропозиції. Українські споживачі дедалі більше цінують вітчизняну продукцію, що робить партнерство з локальними виробниками не лише соціально відповідальним кроком, а й комерційно виправданим рішенням.

Система якості та безпечності продукції, на яку компанія звертає особливу увагу, також визначає актуальність асортиментної політики. В умовах підвищеної чутливості споживачів до питань харчової безпеки та якості товарів, процеси відбору постачальників та контролю якості продукції стають невід'ємною частиною управління асортиментом. Компанія має забезпечити не лише наявність товарів на полицях, а й гарантувати їх відповідність найвищим стандартам.

Виходячи з аналізу поточного стану та стратегічних пріоритетів компанії, можна сформулювати ключові задачі асортиментної політики ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». По-перше, це формування оптимальної структури товарного асортименту, яка враховує потреби різних сегментів споживачів. Компанія обслуговує як роздрібних покупців, так і оптових клієнтів, що вимагає диференційованого підходу до асортиментної пропозиції. Необхідно забезпечити наявність товарів повсякденного попиту, продукції преміум-сегменту, а також позицій для оптових закупівель.

По-друге, важливим завданням є забезпечення балансу між товарами власних торгових марок та продукцією зовнішніх виробників. Розвиток власних брендів дозволяє компанії підвищити рентабельність, зміцнити лояльність споживачів та диференціюватися на ринку. Водночас необхідно підтримувати присутність відомих національних та міжнародних брендів, які користуються довірою споживачів та формують очікування щодо асортименту гіпермаркету.

Третьою задачею виступає постійна актуалізація асортименту відповідно до змін споживчих переваг та ринкових трендів. Це передбачає систематичний моніторинг ефективності окремих товарних позицій, аналіз обороту та

рентабельності, виявлення товарів з низькою оборотністю та їх заміну на більш перспективні позиції. Компанія має впроваджувати інструменти аналітики великих даних для прогнозування попиту та оптимізації асортименту на рівні окремих магазинів з урахуванням локальних особливостей.

Четверта задача пов'язана з розширенням асортименту продукції місцевих виробників. Це вимагає розробки ефективної системи відбору постачальників, оцінки якості їх продукції та інтеграції в існуючі логістичні процеси. Компанія має знайти баланс між підтримкою локальних виробників та забезпеченням економічної ефективності такого співробітництва.

П'ятою задачею є узгодження асортиментної політики з омніканальною стратегією компанії. Необхідно визначити, які товарні категорії будуть представлені в усіх каналах продажу, а які матимуть обмежену доступність. Це вимагає розробки системи управління запасами, яка забезпечить синхронізацію інформації про наявність товарів та можливість виконання замовлень через різні канали.

Шостим напрямком роботи є впровадження інновацій в асортиментну пропозицію. Це може включати розширення категорій органічної продукції, товарів для здорового харчування, екологічно безпечної продукції. Сучасні споживачі виявляють зростаючий інтерес до таких товарів, що створює можливості для диференціації та залучення нових сегментів аудиторії.

Сьомою задачею виступає оптимізація асортименту з точки зору логістики та управління запасами. Широкий асортимент створює виклики для складського господарства та може призводити до іммобілізації капіталу в товарних запасах. Компанія має знайти оптимальне співвідношення між широтою асортименту та ефективністю операційної діяльності.

Восьмим важливим завданням є забезпечення цінової конкурентоспроможності асортименту. В умовах чутливості українських споживачів до рівня цін необхідно формувати асортимент, який включає товари різних цінових категорій та дозволяє задовольнити потреби покупців з різним

рівнем доходів. При цьому важливо підтримувати імідж магазину як місця, де можна знайти якісні товари за доступними цінами.

Дев'ятою задачею є впровадження ефективної системи категорійного менеджменту. Це передбачає призначення відповідальних осіб за розвиток окремих товарних категорій, які будуть здійснювати планування асортименту, взаємодію з постачальниками, аналіз ефективності категорії та розробку заходів щодо її розвитку. Категорійний підхід дозволяє забезпечити професійне управління асортиментом та підвищити його конкурентоспроможність.

Десятою задачею виступає інтеграція асортиментної політики із загальною маркетинговою стратегією компанії. Асортимент має підтримувати позиціонування бренду Ашан та відповідати очікуванням цільової аудиторії. Це вимагає узгодження рішень щодо асортименту з іншими елементами комплексу маркетингу, включаючи цінову політику, промоційні активності та стандарти обслуговування.

Реалізація цих задач дозволить ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» сформуванню асортиментну політику, яка забезпечить конкурентні переваги компанії, підвищить задоволеність споживачів та сприятиме досягненню стратегічних цілей бізнесу. Ефективна асортиментна політика стане фундаментом для зміцнення позицій компанії на українському ринку роздрібною торгівлі та реалізації її місії щодо покращення якості життя людей через надання доступу до якісних та безпечних товарів.

Нині попит підказує продавцям потрібний асортимент товарів. Відповідно метою продавця виявити, оцінити та створити можливість для задоволення попиту краще ніж конкурент. При невдалому формуванні асортименту товарів в магазині підприємці стикаються зі зниженими обсягами реалізації та відповідно прибутку.

У процесі формування асортименту товарів торговельні підприємства стикаються з низкою системних проблем, які зберігаються навіть за наявності формалізованої асортиментної стратегії. Однією з ключових є нерівномірність попиту, що проявляється у швидкій реалізації окремих товарних позицій та

накопиченні повільно обертових запасів. За відсутності системного аналізу продажів і прогнозування це призводить до дефіциту ходових товарів, перевантаження складів і втрати потенційного доходу. Вирішення цієї проблеми потребує використання аналітичних інструментів, які враховують сезонність, споживчі тренди та регіональні особливості попиту.

Суттєвим стримуючим чинником ефективного управління асортиментом є відсутність чітко сформульованих задач та необхідних фахівців. Інтуїтивне ухвалення рішень знижує керованість асортиментної політики та ускладнює контроль за результатами. Запровадження категорійного менеджменту та закріплення відповідальних осіб дозволяє структурувати асортимент, підвищити прозорість управлінських рішень і узгодити асортиментну політику зі стратегічними цілями підприємства.

Вагомий вплив на формування асортименту мають проблеми постачання, зокрема затримки, перебої або логістичні помилки. Для підприємств роздрібною торгівлі, особливо у сегменті товарів повсякденного попиту, це створює ризики втрати клієнтів і зниження лояльності. Мінімізація таких ризиків вимагає побудови гнучких відносин із постачальниками та впровадження інструментів контролю запасів, що дозволяють оперативно реагувати на відхилення.

Окремою проблемою є наявність в асортименті неактуальних або низькооборотних товарів. Відсутність регулярної оцінки ефективності асортиментної структури призводить до нераціонального використання торговельних і складських площ та уповільнення обороту капіталу. Систематичний аналіз продажів і автоматизований відбір товарних позицій із низькими показниками реалізації дають змогу оптимізувати асортимент і підвищити його відповідність реальному попиту.

Додаткові ускладнення формування асортименту пов'язані з сезонністю та впливом кризових явищ, зокрема інфляційних процесів і змін кон'юнктури ринку. В умовах нестабільного середовища особливого значення набуває здатність підприємства швидко коригувати асортиментну політику. Застосування аналітичних систем і алгоритмів прогнозування дозволяє

своєчасно адаптувати структуру асортименту, забезпечуючи баланс між рівнем запасів, потребами споживачів і фінансовими можливостями підприємства.

Для удосконалення стратегії асортиментної політики ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» проаналізуємо ефективність асортиментної політики та визначимо конкурентні переваги провідних продуктових мереж. Аналіз виконаємо шляхом порівняння їх товарного асортименту за ключовими параметрами. У табл. 3.1 наведено оцінки конкурентоспроможності основних ритейлерів за широтою асортименту, часткою власних марок, ціновим рівнем та наявністю ключових товарних категорій.

Таблиця 3.1

Оцінка стратегії товарного асортименту окремих національних продуктових мереж

Показник	АТБ	Сільпо	Еко	Ашан
Ширина асортименту	Відносно вузький, орієнтація на масовий попит	Дуже широкий, нішеві та імпорتنі позиції	Середній, адаптований під формат супермаркету	Дуже широкий і представлений продуктами та непродовольчими товарами
Частка власних марок	Висока	Висока, багаторівнева	Низька–середня	Висока, широка лінійка
Ціновий рівень	Низький	Середній та вище середнього	Середній	Середній, активні промо
Наявність ключових категорій	Повний набір базових категорій	Повний + преміальні та спеціалізовані	Повний, з обмеженою глибиною	Повний

Джерело: власні дослідження з відкритих джерел.

Дослідження асортиментної політики провідних національних мереж свідчить про використання різних стратегічних підходів до формування товарної пропозиції. «АТБ-маркет» орієнтується на модель цінового лідерства з високою часткою власних марок, «Сільпо» віддає перевагу диференціації через широту та унікальність асортименту, «ЕКО-маркет» реалізує помірну асортиментну стратегію, адаптовану до регіональних ринків. Порівняльний аналіз показує, що Ашан, на відміну від інших мереж, поєднує продовольчий і непродовольчий асортимент, що формує його позиціонування як універсального ритейлера. У поєднанні з високою часткою власних торгових

марок це дозволяє мережі конкурувати як за ціною, так і за широтою асортименту. Це підтверджує доцільність врахування формату та цільового сегмента споживачів при розробці асортиментної політики торговельних мереж.

Сучасний ринок роздрібно́ї торгівлі характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами споживчих уподобань та технологічними інноваціями. Удосконалення асортименту продуктового супермаркету стає ключовим фактором підвищення його конкурентоспроможності, збільшення частки ринку та формування лояльності клієнтів. Асортиментна політика повинна бути орієнтована на баланс між максимізацією продажів і задоволенням потреб різних сегментів споживачів. Вона також має відповідати глобальним тенденціям сталого розвитку, екологічності та соціальної відповідальності. Остання безпосередньо пов'язана з функцією гарантування продовольчої безпеки країни як складової продуктового підкомплексу національної економіки.

Варто зазначити, що ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» був одним із перших продуктових ритейлерів, які підтримали ініціативу щодо відмови від використання поліетиленових пакетів для пакування продуктів харчування. Крім того, світовою тенденцією є бажання споживачів мати повну інформацію про шлях продукту від виробництва до полиці магазину, тобто простежувати всі етапи ланцюга поставок. Це зумовлює необхідність тісної співпраці з виробниками та спільної роботи над розробкою нових товарів і брендів. Саме тому удосконалення асортиментної політики планується здійснювати у напрямку більшого представлення на полицях товарів місцевих виробників, спільної розробки нових товарів і брендів із локальними виробниками, а також посилення акценту на біо-, еко- та органічній продукції. Удосконалений підхід до стратегічного управління асортиментною політикою ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» представлений на рис. 3.1.

Проведений аналіз конкурентного середовища, продуктових стратегій національних продуктової мереж та факторів, що впливають на формування

асортименту в рамках дослідження пропонується посилювати роботу щодо збільшення частки фермерських продуктів та крафтових товарів. Тісна співпраця з фермерськими господарствами дозволяє створювати нові продукти та на цій основі покращувати асортимент товарів.



Рис. 3.1. Удосконалений підхід до формування асортименту товарів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: власні дослідження.

Реалізація запропонованої стратегії асортиментного удосконалення дозволяє покращити асортимент товарів, підвищити ефективність продажів та задовольнити потреби різних груп споживачів. Використання аналітичних

інструментів та системного підходу забезпечує гнучке управління асортиментом та своєчасне реагування на зміни ринкового середовища.

З метою виведення на ринок новинок, збільшення частки натуральних товарів, вироблених за органічними та біотехнологіями пропонується посилення співпраці з місцевими виробниками, фермерськими господарствами, обслуговуючими кооперативами. Для розвитку даного напрямку роботи мережа Auchan Україна (Ашан) вже кілька років поспіль проводить національний форум фермерів Local Ukraine, який є платформою для діалогу між локальними виробниками, владою та рітейлом і спрямований на підтримку, розвиток і масштабування малого й середнього агробізнесу в Україні. Цей захід дозволяє налагоджувати прямі контакти, обговорювати умови постачання до торговельних мереж і дає фермерам доступ до знань та інструментів для подальшого зростання [45].

По-друге така співпраця спрямована на підтримку входження локальних виробників на полиці ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Компанія активно працює над тим, щоб фермерські та локальні продукти з'являлися в асортименті супермаркетів по всій мережі. Така діяльність включає пошук виробників готових до співпраці і поступове розширення представлених фермерських продуктів у магазинах [46].

По-третє пропонується здійснювати фінансову підтримку агровиробників. Так, компанія вже анонсувала можливість отримати грантову підтримку, в рамках якої фермери та локальні виробники можуть отримати фінансування до 100 000 грн на розвиток власного бізнесу, наприклад, для інвестицій в обладнання чи сировину. Це робить партнерство з мережевим рітейлером більш доступним для малого бізнесу та сприяє посиленню локального виробництва [47].

По-четверте надання підтримка малому бізнесу та розвиток програм співпраці. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» пропонує різні програми розвитку для малого та середнього бізнесу, які включають підтримку у оформленні продукції, сертифікації, побудові ланцюгів постачання та маркетингу. Також є

напрям співпраці під власними марками Private Label, куди залучаються відповідні виробники [48].

Програми співпраці з фермерами та підтримка локальних виробників дозволяють мережі Ашан розширювати асортимент свіжих, натуральних та місцевих продуктів, посилювати позицію товарів українського виробництва, а також створювати конкурентні переваги за рахунок ексклюзивних локальних продуктів і збільшення частки товарів із власної локальної пропозиції. Такий підхід також сприяє підвищенню лояльності покупців, які цінують підтримку місцевого бізнесу та «свіжі продукти від фермерів».

Формування удосконаленої асортиментної стратегії варто розпочинати з проведення SWOT або PESTEL-аналізу, які дозволяють системно оцінити як внутрішні можливості й обмеження підприємства, так і вплив ключових макрофакторів на формування асортиментної політики. Ключовим елементом формування асортиментної політики є потреби та запити споживачів. З цією метою в компанії на постійній основі функціонує «Клуб клієнта», який слугує інструментом збирання зворотного зв'язку та врахування побажань покупців щодо удосконалення торговельного процесу і більш повного задоволення споживчого попиту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення асортиментної політики супермаркету на основі клієнтського зворотного зв'язку

Сектор	Суть пропозиції	Очікуваний ефект
Асортимент	Розширення частки товарів місцевих виробників	Підтримка локальної економіки, підвищення лояльності
	Збільшення асортименту біо-, еко- та органічної продукції	Відповідність трендам сталого споживання
Цінова політика	Більша кількість соціальних та акційних пропозицій на базові продукти	Доступність товарів для різних груп населення
Сервіс	Цифрові інструменти, які допомагають економити час на покупках	Скорочення часу покупок, комфорт клієнтів
Інформаційна прозорість	Надання інформації про походження товарів і виробників	Зростання довіри споживачів

Джерело: узагальнення автора.

Отримані в таблиці дані свідчать, що пропозиції клієнтів охоплюють ключові напрями вдосконалення діяльності супермаркету, зокрема асортиментну та цінову політику, рівень сервісу й інформаційну прозорість. Їх реалізація сприятиме підвищенню доступності товарів для різних соціальних груп, зростанню лояльності споживачів та відповідності діяльності підприємства сучасним трендам сталого розвитку. Загалом врахування клієнтських ініціатив дозволяє підвищити конкурентоспроможність супермаркету та ефективність реалізації його асортиментної політики. Оцінку ефективності асортиментної політики оцінюватимемо за показниками підвищення маржинальності, зростання обсягів продажу, прибутку та рівня задоволеності споживачів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Ключові показники ефективності асортиментної політики ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: власні дослідження.

Реалізація визначених цілей асортиментної стратегії потребує врахування впливу зовнішнього середовища, в якому функціонує торговельне підприємство. Зміни макроекономічних умов, державного регулювання, споживчих уподобань, технологічного розвитку та екологічних вимог безпосередньо впливають на формування та ефективність асортиментної політики. У зв'язку з цим доцільним є застосування PESTEL-аналізу, який дозволяє комплексно оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні,

екологічні та правові чинники та визначити їхній вплив на досягнення стратегічних цілей асортиментного розвитку підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища підприємства

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Фактори	Характеристика
Політичні	Тривалий військовий конфлікт в Україні спричинює нестабільність, ризики для безпеки персоналу й інфраструктури,
Економічні	Зниження купівельної спроможності населення та високий рівень інфляції обмежують споживчий попит, особливо на непродуктові позиції. Коливання обмінного курсу валют впливає на закупівельну ціну імпоротної продукції та витрати логістики.
Соціальні	Зміни демографічної структури (внутрішня міграція, зміни чисельності населення) впливають на розташування і пріоритети роздрібною мережі. Зростання попиту на доступні за цінами товари та широкий асортимент продуктів харчування підтримує концепцію супермаркету-дискаунтера.
Технологічні	Розвиток цифрових технологій і онлайн-торгівлі в умовах зміни поведінки споживачів (зростання замовлення та придбання товарів в електронному магазині, мобільному додатку) змушує інвестувати в ІТ-інфраструктуру. Технологічні рішення в логістиці (закупівля товарів у місцевих виробників, оптимізація ланцюгів постачання, система управління запасами) покращують ефективність операцій.
Екологічні	Погіршення стану довкілля та підвищення рівня захворюваності посилюють суспільний запит на екологічно відповідальне ведення бізнесу, що передбачає зменшення обсягу відходів, раціональне використання енергії і ресурсів. Забезпечення контролю якості продуктів і безпечних умов зберігання
Правові	Діяльність супермаркетів підпадає під численні регуляції щодо безпеки харчових продуктів, прав споживачів, праці й оподаткування. Умови воєнного та надзвичайного стану впроваджують додаткові законодавчі зміни щодо торгівлі, обмежень руху товарів тощо.

Джерело: власні дослідження.

Узагальнюючи результати PESTEL-аналізу, слід зазначити, що в сучасних умовах діяльність продуктового супермаркету «Ашан Україна Гіпермаркет» формується під впливом політичної нестабільності та складної економічної ситуації, які з одного боку підвищують ризики функціонування роздрібною торгівлі, а з іншого – посилюють попит на доступні та соціально

орієнтовані продуктові рішення. Соціальні трансформації та зміна купівельної поведінки споживачів зумовлюють необхідність розвитку омніканальних сервісів і гнучкої адаптації асортиментної політики. Водночас технологічні та екологічні чинники створюють передумови для оптимізації логістичних процесів, підвищення ефективності управління ресурсами та впровадження сучасних стандартів якості. Вирішальне значення для стабільного функціонування мережі має дотримання чинних законодавчих вимог у сфері безпеки продукції, захисту прав споживачів і регуляторної відповідності.

Результати PESTEL-аналізу дозволили визначити ключові зовнішні чинники, що формують умови реалізації асортиментної політики та впливають на попит, структуру споживання і вимоги до товарної пропозиції. Виявлені політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори створюють як обмеження, так і можливості для розвитку окремих товарних категорій. З метою трансформації отриманих аналітичних висновків у практичні управлінські рішення доцільно застосувати матричний підхід, який дозволяє систематизувати товарні групи за рівнем їх стратегічної важливості та перспективності розвитку. На основі поєднання результатів аналізу зовнішнього середовища з внутрішніми показниками ефективності формується матриця пріоритетів товарів, що слугує підґрунтям для оптимізації асортиментної структури та визначення напрямів її подальшого вдосконалення.

Для визначення пріоритетності товарних позицій скористаємося наступною формулою:

$$P_i = w_1 \cdot S_i + w_2 \cdot M_i + w_3 \cdot L_i \quad (3.1)$$

де, S_i – нормалізований показник обсягу продажів (частка у товарообігу),

M_i – нормалізований показник маржинальності,

L_i – показник ліквідності (частота продажу або оборотність запасів),

w_1, w_2, w_3 – вагові коефіцієнти (визначаються експертно або аналітично),

$$\sum w = 1.$$

Вагові коефіцієнти в багатокритеріальних моделях оцінки встановимо з урахуванням їх важливості: $w_1 = 0,4, w_2 = 0,35, w_3 = 0,25$ [49].

Нормалізація показників виконується за формулою:

$$X_i^{norm} = \frac{X_i}{X_{max}} \quad (3.2)$$

Обчислення за матричним методом для оцінки пріоритетності товарних груп проведено з урахуванням питомої ваги кожної товарної групи, її маржинальності та оборотності. Результати класифікації товарів за пріоритетністю представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Формування матриці пріоритетів товарних груп
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»**

Товарна група	Питома вага групи S, %	Маржинальність M, %	Оборотність L, днів	S_i	M_i	L_i	P_i
Напої, тютюн, снеки	17,7	4,3	18,0	1,000	0,120	0,250	0,505**
Молочні продукти, заморозка	12,6	14,8	36,0	0,712	0,413	0,500	0,554**
Товари для дому	9,2	24,6	9,0	0,521	0,687	0,125	0,480*
Овочі, фрукти	8,2	10,4	36,0	0,466	0,291	0,500	0,413*
Бакалія	6,9	16,2	18,0	0,391	0,453	0,250	0,377*
М'ясне виробництво	5,9	8,9	72,0	0,332	0,249	1,000	0,470*
Хлібобулочне виробництво	5,6	20,1	21,2	0,317	0,561	0,294	0,397*
Риба та морепродукти	4,8	8,3	36,0	0,271	0,232	0,500	0,314
Гастрономія	4,8	12,4	36,0	0,270	0,346	0,500	0,354
Борошняні та солодкі вироби	3,5	18,1	12,0	0,199	0,506	0,167	0,298
Кулінарія	2,8	35,8	36,0	0,158	1,000	0,500	0,538**
Одяг	2,3	12,7	4,0	0,128	0,355	0,056	0,189
Чай, кава	2,0	14,2	6,0	0,116	0,397	0,083	0,206
Інші категорії	13,8	14,0	15,7	0,783	0,391	0,217	0,504

Примітка. * – середній рівень пріоритетності; ** – високий рівень пріоритетності товарної групи.

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

За результатами матричної оцінки пріоритетності товарних груп встановлено, що найбільш значущими для формування результатів діяльності магазину є групи з високими значеннями інтегрального показника зокрема «Молочні продукти та заморозка», «Кулінарія», «Напої, тютюн, снеки» та «Інші категорії», які поєднують суттєву питому вагу в товарообігу, достатній рівень маржинальності та прийнятну оборотність запасів. Ці товарні групи формують ядро асортименту та потребують пріоритетного управління, зокрема

забезпечення стабільної наявності, оптимальної глибини асортименту й активної промоційної підтримки.

Товарні групи із середнім рівнем пріоритетності, до яких належать «Товари для дому», «Овочі та фрукти», «М'ясне виробництво», «Хлібобулочне виробництво» та «Бакалія», характеризуються наявністю окремих сильних сторін (маржинальність або оборотність), проте не забезпечують комплексного внеску у фінансові результати. Для цих груп доцільним є застосування заходів з оптимізації асортиментної структури, коригування обсягів запасів та перегляду цінової політики з метою підвищення їх інтегральної ефективності.

Найнижчі значення інтегрального показника пріоритетності зафіксовано у товарних групах «Одяг», «Чай, кава», «Риба та морепродукти» та «Борошняні та солодкі вироби», що свідчить про їх обмежений вплив на загальні показники діяльності магазину. Зазначені групи доцільно розглядати як нішеві або допоміжні та переглянути доцільність їх подальшого розширення в межах асортиментної політики.

Отримані результати матричної оцінки пріоритетності товарних груп створюють аналітичне підґрунтя для формування стратегічних рекомендацій щодо удосконалення асортиментної політики підприємства. Виявлення товарних груп з високим інтегральним показником пріоритетності дозволяє обґрунтувати доцільність концентрації управлінських зусиль на розвитку ядра асортименту, забезпеченні стабільної наявності ключових позицій та підвищенні їх споживчої цінності. Водночас групи із середнім рівнем пріоритетності формують резерв зростання ефективності за рахунок оптимізації асортиментної глибини, коригування обсягів запасів і вдосконалення цінової та промоційної політики. Низькопріоритетні товарні групи потребують стратегічного перегляду їх ролі в асортименті, що обґрунтовує необхідність селективного скорочення, репозиціонування або переведення їх у нішевий формат, з метою зниження витрат на управління та підвищення загальної результативності асортиментної політики підприємства.

У межах дослідження запропоновано інвестиційний проєкт із впровадження аналітичної системи управління асортиментом, що базується на матричних моделях оцінки пріоритетності товарних груп, штучному інтелекті та інших аналітичних інструментах. Реалізація проєкту дозволить підвищити економічну ефективність асортиментної політики, оптимізувати товарні запаси та посилити конкурентні позиції підприємства (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Характеристика інвестиційного проєкту з впровадження аналітичної системи управління асортиментом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Напрямок	Характеристика
1. Суть інвестиційного проєкту	Проєкт передбачає інвестування у створення та впровадження аналітичної системи підтримки управлінських рішень. Метою проєкту є підвищення ефективності асортиментної політики шляхом оптимізації структури асортименту, скорочення надлишкових запасів і концентрації ресурсів на пріоритетних товарних групах.
2. Обґрунтування доцільності проєкту	Зростанням складності управління асортиментом у мультиформатному ритейлі. Наявністю товарних груп із низькою оборотністю та надмірними запасами. Необхідністю підвищення точності прогнозування попиту та зниження операційних витрат. Потребою у науково обґрунтованому прийнятті рішень щодо розширення або скорочення асортименту.
3. Основні напрями інвестування	Розробку або адаптацію програмного забезпечення для аналітики асортименту. Інтеграцію даних продажів, запасів і маржинальності. Навчання персоналу методам аналітичного управління асортиментом.
4. Очікувані економічні результати	Зростання товарообігу за рахунок кращої відповідності асортименту потребам споживачів. Підвищення валової маржі завдяки фокусуванню на високопріоритетних товарних групах. Скорочення обсягів товарних запасів і зменшення списань. Зниження витрат на управління асортиментом і логістику.
5. Стратегічний ефект	Сформуванню адаптивної моделі управління асортиментом. Підвищити швидкість реакції підприємства на зміни споживчого попиту. Забезпечити довгострокову конкурентоспроможність торговельної мережі. Інтегрувати асортиментну політику в загальну систему стратегічного планування підприємства.

Джерело: власні дослідження.

Враховуючи номенклатуру товарів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» для успішного впровадження запропонованих підходів необхідні відповідні технічні і програмні рішення. Нині розробники пропонують ряд стандартних рішень з

готовим набором функціональних задач, але з можливістю доповнення за додаткову плату відсутніми в системі задачами. Для управління товарним асортиментом на досліджуваному підприємстві пропонується впровадження модуля «Управління асортиментом» від компанії АВМ Cloud [50]. Програмний продукт представлений як хмарний сервіс і його використання здійснюється за щомісячну плату. Отже, потреба у значних початкових інвестиціях відсутня, що зменшує ризики фінансових витрат. Крім того значно спрощується підтримка програми в актуальному стані та розробка додаткових модулів за запитом клієнта. Розробка додаткових модулів обговорюються та оплачуються додатково. Щомісячна плата за продукт становить 2000 дол. США. Вартість розробки додаткових модулів може змінюватись і стартує від 200 дол. США. Впровадження системи спрямоване на формування стратегії продажів продуктів і категорій та відповідно контроль її відповідності результатам, здійснення повного управління циклом товару, забезпечення стандартизації та управління асортиментом, виконання глибокої аналітики та пошуку алгоритмічних інсайтів. За розрахунками оптимізація асортиментної політики за допомогою пропонованих інструментів дозволить досягнути збільшення обсягів реалізації на близько 0,5%. З врахуванням маржинальності продажів та зростання її рівня прямий додатковий прибуток у перший рік може досягнути 4,4 млн. грн (табл. 3.6). Непрямі економічні ефекти вимірюються зменшенням обсягів нереалізованого товару, оптимізацією кількості запасів, економією часу менеджерів, підказками на основі алгоритмів та інструментів штучного інтелекту.

Таблиця 3.6

Розрахунок ефективності інвестицій в цифрові технології з управління товарним асортиментом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Потреба в коштах на забезпечення функціонування системи, тис. грн	1119,6	1214,4	1324,8
Додатковий дохід від впровадження цифрових рішень, тис. грн	36540,0	38478,6	39577,3
Збільшення прибутку за рахунок впровадження цифрових рішень, тис. грн	5481,0	6349,0	7123,9
Грошові потоки від впровадження проекту, тис. грн	4361,4	5134,6	5799,1

Джерело: власні розрахунки.

Для оцінювання доцільності впровадження запропонованих цифрових рішень у діяльність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» було здійснено розрахунок показників ефективності реалізації проєкту. Отримані результати узагальнено та подано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Показники ефективності реалізації проєкту на 2026–2028 роки

Показник	Значення
Загальна сума витрат на впровадження та забезпечення функціонування цифрової платформи, тис. грн	3658,8
Зростання прибутку за рахунок впровадження цифрових рішень, тис. грн	18953,9
Індекс прибутковості проєкту, %	4,18

Джерело: власні розрахунки.

Аналіз показників ефективності реалізації проєкту свідчить про його економічну доцільність. Загальна сума витрат на впровадження та забезпечення функціонування цифрової платформи становить 3658,8 тис. грн, що є співмірним із масштабами діяльності підприємства. При цьому очікуване зростання прибутку за рахунок впровадження цифрових рішень складає 18953,9 тис. грн, що істотно перевищує обсяг початкових інвестицій.

Розрахований індекс прибутковості проєкту на рівні 4,18 свідчить про високий рівень ефективності вкладених коштів, оскільки кожна гривня інвестицій забезпечує понад чотири гривні додаткового прибутку. Таким чином, впровадження цифрової платформи є економічно обґрунтованим та сприятиме підвищенню фінансових результатів і конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації роздрібної торгівлі.

Висновки до Розділу 3

Конкурентне середовище діяльності мережі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на українському роздрібному ринку характеризується високим рівнем насиченості та диференціації форматів торгівлі, де основними конкурентами виступають АТБ, «Сільпо» та «Еко». На відміну від АТБ, що

орієнтується на низький ціновий сегмент і відносно вузький асортимент масового попиту, та «Сільпо», яке робить акцент на широкому асортименті з преміальними й нішевими позиціями, «Ашан» займає проміжну конкурентну позицію, поєднуючи дуже широкий асортимент продовольчих і непродовольчих товарів, високу частку власних торгових марок та середній ціновий рівень з активною промоційною підтримкою. Це дозволяє мережі забезпечувати повний набір ключових товарних категорій і конкурувати одночасно за рахунок асортиментної глибини, цінової привабливості та масштабу пропозиції, що формує стійкі позиції у сегменті великих мультиформатних роздрібних мереж.

Запропонований інвестиційний проєкт передбачає впровадження аналітичної системи управління асортиментом ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», який крім вже реалізованих задач у базовому функціоналі програми також дозволяє доповнювати систему додатковими модулями на основі сформованих пропозицій за результатами проведеного дослідження. У стратегічному вимірі проєкт забезпечує формування адаптивної моделі асортиментної політики, здатної швидко реагувати на зміни споживчого попиту та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Отримані результати розрахунків свідчать, що впровадження цифрової платформи у діяльність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є економічно доцільним і високоефективним, оскільки за співмірного з масштабами підприємства обсягу інвестицій у розмірі 3658,8 тис. грн за період 2026–2028 рр. очікуване зростання прибутку суттєво їх перевищує і досягає 18953,9 тис. грн. Значення індексу прибутковості підтверджує здатність проєкту забезпечити вагомий приріст фінансових результатів та посилення конкурентоспроможності компанії в умовах цифрової трансформації роздрібно торгівлі.

ВИСНОВКИ

Проведене теоретичне дослідження свідчить, що асортиментна політика сучасного підприємства є комплексною управлінською категорією, яка виходить за межі операційного управління номенклатурою товарів. Вона охоплює систему принципів і управлінських рішень щодо формування, оновлення та скорочення товарних позицій з урахуванням споживчих уподобань, ринкових умов і ресурсних можливостей підприємства. Асортиментна політика виступає інструментом реалізації стратегії, оскільки саме через управління асортиментом визначаються пріоритети розвитку та напрями використання ресурсів. Таким чином, вона поєднує стратегічне бачення розвитку підприємства з практичними рішеннями щодо формування конкурентоспроможної товарної пропозиції.

Розробка та реалізація асортиментної політики дозволяє вирішувати широкий спектр стратегічних і тактичних завдань діяльності підприємства. До ключових цілей асортиментної політики належать підтримка інноваційної функції, вихід на нові ринки або ринкові сегменти, збільшення оборотності товарних запасів, нарощування обсягів продажів, оптимізація витрат, пов'язаних із логістикою, посилення конкурентних позицій, диверсифікація діяльності та підвищення економічної стійкості підприємства. Реалізація цих цілей здійснюється через застосування асортиментних стратегій поглиблення, сегментації, диференціації, скорочення, стабілізації, розширення та диверсифікації, які забезпечують узгодженість асортиментної політики зі стратегією розвитку підприємства та підвищують ефективність управління товарною пропозицією в довгостроковій перспективі.

Дослідження асортиментної політики проведено на прикладі національної мережі продуктових супермаркетів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Компанія здійснює діяльність на ринку роздрібною торгівлі України з 2008 р. і за цей період сформувала розгалужену торговельну мережу, що налічує 23 магазини, розташовані в 11 містах України. Підприємство розвиває декілька

форматів торгівлі, зокрема гіпермаркети, супермаркети та магазини біля дому, а також активно впроваджує електронну комерцію, що дозволило розширити ринок збуту. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» також запровадило нову для українського ринку концепцію продуктового ритейлу – «гіпермаркет-дискаунтер».

Аналіз динаміки обсягів реалізації товарів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» за період 2022–2024 рр. свідчить про певні негативні тенденції. Обсяги реалізації товарів у 2024 р. зменшились у порівнянні із 2022 р. на 5%, що свідчить про помірний спад у більшості груп, окрім декількох стратегічно важливих напрямів. Позитивна динаміка продажів у категорії риба та морепродукти, хлібобулочні вироби, кулінарія, овочі та фрукти показує, що попит зміщується у бік свіжих продуктів та категорій із високою доданою вартістю. Натомість падіння бакалії та товарів для дому свідчить про переоцінку покупцями пріоритетів та посилення економічної моделі поведінки. Це дозволяє стверджувати, що роздрібна торгівля в продуктових мережах у 2024 р. рухається в бік локалізації та підвищення ролі власних торгових марок, що компенсує коливання цін та логістики.

Структурний аналіз товарообігу показав, що найбільшу частку в обсягах реалізації займають категорії «Напої, тютюн, снеки», «Молочні продукти та заморозка», а також «Овочі та фрукти». Водночас окремі товарні групи, зокрема бакалія та товари для дому, демонструють зниження обсягів продажу. Доповнення аналізу дослідженням структури асортименту за кількістю товарних позицій виявило значну концентрацію асортименту в категоріях «Бакалія» та «Інші категорії», частка яких у загальному асортименті є суттєво вищою порівняно з їх внеском у загальний обсяг продажів. Це свідчить про наявність дисбалансу між широтою асортименту та його ефективністю, що підтверджує доцільність оптимізації асортиментної політики.

Фінансові результати діяльності підприємства впродовж 2022–2024 рр. характеризуються зростанням валового прибутку. Заходи з посилення конкурентних позицій та розвитку комерційної діяльності дозволили у 2024 р.

отримати позитивний фінансових результат від операційної діяльності, тоді як у 2022–2023 рр. компанія фіксувала значні збитки. Чистий збиток за вказаний період зменшився з 1 261,6 млн грн у 2022 р. до 579,5 млн грн у 2024 р., що свідчить про поступове покращення фінансового стану.

Результати рангового кореляційного аналізу свідчать про слабкий негативний зв'язок між часткою товарних груп у доходах і їх маржинальністю (коефіцієнт Спірмена $-0,22$). Це означає, що збільшення обсягів продажів певної групи не обов'язково супроводжується зростанням її рентабельності, і взаємозв'язок між доходом і маржинальністю є недостатньо сильним для висновку про системну залежність. Такий результат вказує на те, що асортимент товарних груп не є повністю збалансованим, і для оптимізації структури асортименту доцільно застосовувати диференційований підхід, враховуючи одночасно популярність товарів, їх прибутковість та специфіку кожної групи.

За результатами матричної оцінки пріоритетності товарних груп встановлено значну диференціацію асортименту за рівнем маржинальності та швидкістю обороту запасів. Кулінарія, хлібобулочне виробництво, молочні продукти та заморозка, бакалія формують стабільну прибуткову основу і потребують особливої уваги щодо підтримки наявності, оптимальної глибини асортименту та промоційної активності. Групи з високою оборотністю, але середньою маржинальністю, такі як овочі та фрукти, гастрономія, м'ясне виробництво, риба та морепродукти, напої, тютюн, снеки, відіграють ключову роль у забезпеченні товарообігу та залученні споживачів, проте потребують додаткових заходів щодо оптимізації цінової політики, контролю запасів та управління витратами для підвищення їх ефективності.

Основні ризики торговельної мережі щодо формування ефективного асортименту охоплюють логістику, фінанси, власне асортимент, конкуренцію та репутацію. Зменшення цих ризиків досягається комплексним підходом, що включає диверсифікацію постачальників, контроль якості, автоматизоване прогнозування попиту та адаптацію асортименту до споживчих трендів.

Співпраця з локальними виробниками дозволяє формувати релевантний асортимент для конкретних регіонів, зміцнювати партнерські зв'язки, підтримувати місцеву економіку та задовольняти запити на свіжі та локальні товари. Такий підхід підвищує ефективність мережі, прибутковість та лояльність клієнтів.

Напрями удосконалення стратегічного планування асортиментної політики ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» вбачаються в оптимізації структури товарних груп, управління окремими товарними позиціями, виведення на ринок новинок від місцевих крафтових виробників та фермерських господарства через діяльність платформи Local Ukraine. Пропонується і надалі розвиватися у сформованій конкурентній ніші серед продуктової мережі України як універсального ритейлера та на основі високої частки власних торгових марок конкурувати як за ціною, так і за широтою асортименту з іншими супермаркетами. Це підтверджує доцільність врахування формату та цільового сегмента споживачів при розробці асортиментної політики торговельних мереж.

З метою створення системи стратегічного управління асортиментною політикою запропоновано інвестиційний проєкт із впровадження хмарної аналітичної системи на базі спеціалізованого модуля «Управління асортиментом» компанії АВМ Cloud. Проєкт передбачає використання готового програмного рішення з можливістю подальшого розширення функціоналу, що дозволяє без значних початкових інвестицій забезпечити повний цикл управління товаром – від формування стратегії продажів і категорій до контролю її відповідності фактичним результатам. Система забезпечує глибоку аналітику продажів, запасів і маржинальності, стандартизацію асортиментних рішень, а також формування управлінських рекомендацій на основі алгоритмів і інструментів штучного інтелекту. Очікуваний ефект від впровадження полягає в оптимізації асортиментної політики, зростанні обсягів реалізації приблизно на 0,5%, підвищенні маржинальності та отриманні додаткового прибутку вже в перший рік, а також у досягненні непрямих економічних вигод за рахунок

скорочення надлишкових запасів і підвищення ефективності управлінської роботи.

Впровадження цифрових інструментів у асортименту політику та стратегічне управління є економічно доцільним і високоефективним, оскільки при витратах у сумі 3658,8 тис. грн за період 2026–2028 рр. очікуване зростання прибутку суттєво їх перевищує і досягає 18953,9 тис. грн. Розрахований індекс прибутковості проекту на рівні 4,18 свідчить про високий рівень ефективності вкладених коштів, оскільки кожна гривня інвестицій забезпечує понад чотири гривні додаткового прибутку. Розраховані економічні показники свідчать про вагомий приріст фінансових результатів та посилення конкурентоспроможності компанії в умовах цифрової трансформації роздрібно́ї торгівлі.

Загалом результати аналізу свідчать, що ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» має значний потенціал для подальшого розвитку, зокрема за рахунок удосконалення асортиментної стратегії, підвищення частки високоефективних товарних категорій, розвитку локального та екологічного асортименту, а також активного використання цифрових технологій у торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чорна Т. М. Теоретичні основи товарознавства. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 598 с.
2. Шевченко А .В., Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетингова товарна політика. К. НАУ, 2022. 68 с.
3. Товарознавство та комерційна діяльність : підручник / В. Л. Дикань, та ін. ; за ред. В. Л. Диканя. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 362 с.
4. Чорна Л. О., Швед В. В., Андрющенко М. П. Сутність товарного асортименту та його види. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 2 (75). С. 203–207.
5. Павлова М. Б. Управління асортиментом товарів в роздрібних мережах крупноформатних підприємств торгівлі: дисертація ... канд. екон. наук : 08.00.04 / ЛТЕУ. Львів, 2018. 247 с.
6. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12, ч. 1. С. 6–9.
7. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С. 129–134.
8. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Товарна інноваційна політика : навч. посіб. К. : Хай-Тек Прес, 2010. 368 с.
9. Біляк Т. О. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 10–16. DOI : [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-10-16](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-10-16) (дата звернення 12.10.2025).
10. Кубишина Н. С. Формування товарної політики торгового підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. № 2. С. 19–22.
11. Крамарчук С., Крисько Ж. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. №2 (02). С. 191–195.

12. Костромін А. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 163–166.
13. Молнар О. С., Ільченко О. Ю., Головей В. В. Асортиментні концепції в системі збуту підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2023. № 1 (260). С. 93–97. DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.7787056> (дата звернення 05.11.2025).
14. Мокляк М. В., Сафонов М. С., Максименко Є. М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 27. С. 204–210.
15. Шумкова О. В. Майстерність управління асортиментом як інструментом маркетингової товарної політики. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Т. 36 (75), № 1. С. 144–149.
16. Аналіз асортиментної політики торгового підприємства та напрями її вдосконалення / Шевченко В. М., Тараненко І. В., Яременко С. С., Мусаєв Р. А. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2023. Вип. № 1 (34). С. 119–132.
17. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*, 2020. Вип. 53. С. 129–134.
18. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021, № 1–2. С. 90–94.
19. Павлова М. Б. Асортиментна політика на роздрібних торговельних підприємствах. *Підприємництво та торгівля*. 2014, № 16. С. 70–72.
20. Шумкова О. В. Майстерність управління асортиментом як інструментом маркетингової товарної політики. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер. Економіка і управління*. 2025. Т. 36 (75). №1. С. 144–149.
21. Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. С. 287–300.

22. Кульчицька, А. Є.; Царьова, Т. О. Управління асортиментом на ринку крафтової продукції. *Актуальні проблеми економіки та управління*, 2018, 12. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/135991> (дата звернення 10.09.2025).
23. Зозульов О. В. Царьова Т. О. Система маркетингових моделей товару. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5, № 3. С. 6–17
24. Маркетингова товарна політика: практикум / уклад. : А. В. Шевченко, О. С. Борисенко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. К. :НАУ, 2022. 68 с.
25. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. . Дніпро: Пороги, 2020 240 с.
26. Hense J., Hübner A. Assortment optimization in omni-channel retailing. *European Journal of Operational Research*. Vol. 301, issue 1. P. 124–140. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221721008213?via%3Di> hub (date access 02.12.2025).
27. Vasilyev A., Maier S., Seifert R. Assortment optimization using an attraction model in an omnichannel environment. *European Journal of Operational Research*. 2023. Vol. 306, issue 1. P. 207–226. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.08.002> (date access 02.12.2025).
28. Retail shelf space planning problems: A comprehensive review and classification framework / Bianchi-Aguiar T. et al. *European Journal of Operational Research*. Vol. 289, issue 1. P. 1–16. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.06.018> (date access 02.12.2025).
- . Assortment optimization in omni-channel retailing. *European Journal of Operational Research*. Vol. 301, issue 1. P. 124–140. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221721008213?via%3Di> hub (date access 02.12.2025).
29. Kotler P., Keller K., Chernev A. *Marketing Management*. 16th Global Edition, Pearson Education, 2022. 800 p.
30. Ковальова О. М. Теоретичні основи підвищення ефективності товарного асортименту молокопереробного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 91. С. 33–38.

31. Бондаренко С. М., Палагін Ю. О., Бондаренко Б. С. Удосконаленні асортиментної політики торговельного підприємства у сфері моди. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 264–269.

32. Белоусова А., Шашина, М. Особливості формування асортиментної політики. *Молодий вчений*. 2020. № 5 (81). С. 148–152. DOI : doi.org/10.32839/2304-5809/2020-5-81-32 (дата звернення 22.09.2025).

33. Єфімова Є. О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Траекторія науки*. 2017. № 7 (12). С. 1–14.

34. Костромін А. О. Основні аспекти управління товарних асортиментом бізнес-організацій. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 163–166.

35. Біляк Т. О. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 10–16. DOI : [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-10-16](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-10-16) (дата звернення 22.09.2025).

36. Василюха Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 960–965.

37. Векслер П. Б., Нагорна І. І. Роль асортиментної політики у формуванні конкурентних переваг підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. VI міжнар. наук.-практ. конф., 24 квіт. 2025 р. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, вид-во «Політехніка», 2025. С. 39–40.

38. Шарко В. В. Маркетингове управління товарним асортиментом. *Економіка та підприємництво* : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів : у 2 ч. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: С. І. Дем'яненко (відп. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2015. Вип. 34–35, ч. 1. С. 333–341.

39. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2016. № 11 URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288> (дата звернення 22.10.2025).

40. Амонс С. Е., Красняк О. П. Стратегія формування товарного асортименту підприємства. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 43, vol. 2. Р. 3–9.

41. Окрепкий Р. Б., Лагоцька Н. З. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 2. С. 283–289.

42. Войт Д. С. Стратегії вдосконалення асортиментної політики торгово-виробничих об'єднань. *Культура народів Причорномор'я*. 2014. № 273. С. 210–214.

43. Про компанію. *Ашан* : вебсайт. URL : <https://auchan.ua/ua/brand/post/auchan-ukraine-ua/> (дата звернення 12.10.2025).

44. OUR BUSINESS. *Auchan-retail* : website. URL : <https://www.auchan-retail.com/en/who-we-are/#our-business> (дата звернення 12.10.2025).

45. У Києві відбувся форум фермерів LOCAL UKRAINE 3.0. *Mind* : вебсайт. URL : <https://mind.ua/news/20297963-u-kievi-vidbuvsya-forum-fermeriv-local-ukraine-3-0> (дата звернення 22.11.2025).

46. Ашан покриє фермерськими продуктами всю мережу магазинів. *Agroreview* : вебсайт. URL : <https://agroreview.com/content/ashan-pokryue-fermerskymu-produktamy-vsuyu-merezhu-magazyniv/> (дата звернення 22.11.2025).

47. Ашан Україна» надасть фермерам гранти до 100 тис. грн. *UkrAgroConsult* : вебсайт. URL : <https://ukragroconsult.com/news/ashan-ukrayina-nadasty-fermeram-granty-do-100-tys-grn/> (дата звернення 22.11.2025).

48. Ашан представив нові програми розвитку для МСБ. *AgroPortal* : вебсайт. URL : <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/ashan-predstaviv-novi-programi-rozvitku-dlya-msb> (дата звернення 22.11.2025).

49. Gonzalez de Villaumbrosia C. Weighted Scoring Model: Step-by-Step Implementation Guide. *Product School* : website. URL : <https://productschool.com/blog/product-fundamentals/weighted-scoring-model/> (data access 12.12.2025)

50. Управління асортиментом. *ABM Cloud* : вебсайт. URL : <https://abmcloud.com/uk/solution/assortiment/> (дата звернення 12.12.2025).

51. Цибульський І., Коваль Н., Плотнікова М. Стандартизація та сертифікація продукції в умовах зміцнення довіри на глобальному ринку. *Проблеми виробництва і переробки продовольчої сировини та якість і безпечність харчових продуктів* : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 черв. 2024 р.). Житомир : Поліський нац. ун-т, 2024. С. 105–109.

52. Цибульський І., Орликовський М., Слюта В., Зімірович О. Конкурентна оцінка стратегії ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Наукові читання – 2025: зб. наукових праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 184–194.

ДОДАТКИ