

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ**

До захисту допустити:

завідувач кафедри

 д.е.н., проф. Балабаниць А.В.
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«25 » ____ 05 ____ 20 26 р.

**«УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ І ЯКІСТЮ ТОВАРІВ В СИСТЕМІ
СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Маркетинг»

Мосієнко Івана Сергійовича

Науковий керівник:

Стойка А.В., д.н.з держ.упр, професор,
професор кафедри маркетингу та туризм
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

Радченко Г.А., к.е.н., доцент кафедри ма-
ркетингу

Національного університету

«Київський авіаційний інститут»
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою добре (75 С)

Секретар ЕК  О.О. Чуприна
«09» червня 2026 р.

Київ – 2026

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ**

Освітній ступінь «Бакалавр»

Шифр та назва спеціальності 075 – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)



Балабаниць А.В.

(підпис)

(ПІБ завідувача кафедри)

«04» березня 2026 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Мосієнка Івана Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління асортиментом і якістю товарів в системі стратегічного менеджменту підприємства

керівник роботи Стойка Андрій Васильович, д.н. з держ.упр.,

професор, професор кафедри маркетингу та туризм,

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від

«04» березня 2026 року № 25

2. Строк подання студентом роботи 12.05.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою кваліфікаційної роботи є формування рекомендації щодо вдосконалення процесу управління асортиментом і якістю товарів на основі узгодження товарної політики підприємства з потребами цільових сегментів ринку для забезпечення його економічних та стратегічних інтересів.

Об'єктом дослідження є процес управління асортиментом і якістю товарів на засадах маркетингової орієнтації в системі стратегічного менеджменту.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації асортиментної політики в умовах стратегічного розвитку ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ І ЯКІСТЮ ТОВАРІВ

1.1. Управління асортиментом і якістю товарів підприємства як ключова функція маркетингу

1.2 Особливості стратегічного управління асортиментною політикою підприємства

1.3 Системний підхід до управління якістю товарів у сучасних підприємствах
Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ І ЯКІСТЮ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Загальна характеристика та аналіз діяльності суб'єкта господарчої діяльно-

сті ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»

2.2 Діагностика впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство

2.3. Аналіз процесу управління асортиментом і якістю на підприємстві

2.4. Оцінка ефективності процесу управління асортиментом і якістю товарів підприємства

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ЯКІСТЮ ТОВАРІВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

3.1. Напрямки удосконалення управління асортиментом і якістю товарів підприємства

3.2. Маркетингове стратегічне управління асортиментом та якістю товарів

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Стойка А.В. - доктор наук з державного управління, професор	27.02.2026	31.03.2026
2	Стойка А.В. - доктор наук з державного управління, професор	05.04.2026	27.04.2026
3	Стойка А.В. - доктор наук з державного управління, професор	30.04.2026	08.05.2026

6. Дата видачі завдання 27.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 20.01.2026	виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	04.03.2026	виконано
3	Консультація з науковим керівником	постійно	
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 25.03.2026	виконано
5	Переддипломна практика	30.03.2026-19.04.2026	виконано
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	06.03.2026-31.03.2026	виконано
7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 02.04.2026	виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	02.04.2026-22.04.2026	виконано

9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 22.04.2026		виконано
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	23.04.2026- 18.05.2026		виконано
11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2026		виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	26.05.2026		виконано
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 12.05.2026		виконано
14	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2026		допущено

Здобувач

(підпис)

Мосієнко І.С.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

(підпис)

Стойка А.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	Стор
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕТОМ І ЯКІСТЮ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Управління асортиментом і якістю товарів підприємства як ключова функція маркетингу	8
1.2. Особливості стратегічного управління асортиментною політикою підприємства	18
1.3. Досвід формування товарних стратегій у діяльності сучасних підприємств.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕТОМ І ЯКІСТЮ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	30
2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності суб'єкта господарчої діяльності ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР».....	30
2.2. Діагностика впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство.....	34
2.3. Аналіз процесу управління асортиментом і якістю на підприємстві	48
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ЯКІСТЮ ТОВАРІВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ.....	60
3.1. Напрямки удосконалення управління асортиментом і якістю товарів підприємства.....	60
3.2. Маркетингове стратегічне управління асортиментом і якістю товарів.....	73
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена динамічним розвитком бізнес-середовища, зокрема змінами потреб покупців, посиленням конкуренції, розвитком цифрових технологій та необхідністю забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Раціонально сформований асортимент і рівень якості товарів сприяють задоволенню потреб споживачів, зміцненню ринкових позицій та підвищенню результативності діяльності підприємства. Тому особливої актуальності набуває вдосконалення підходів до управління асортиментною політикою на засадах маркетингової орієнтації як важливого інструменту стратегічного менеджменту. У зв'язку з цим дослідження теоретичних і практичних аспектів управління асортиментом і якістю товарів у системі стратегічного менеджменту підприємства є актуальним і має важливе практичне значення для підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи є формування рекомендації щодо вдосконалення процесу управління асортиментом і якістю товарів на основі узгодження товарної політики підприємства з потребами цільових сегментів ринку для забезпечення його економічних та стратегічних інтересів.

Для досягнення зазначеної мети були сформульовані та вирішені наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні засади управління асортиментом і якістю товарів у системі стратегічного менеджменту підприємства;
- розглянути сучасні підходи до формування асортиментної політики та забезпечення якості товарів на засадах маркетингової орієнтації;
- проаналізувати діяльність ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» та особливості його функціонування на ринку;
- оцінити стан управління асортиментом і якістю товарів у ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»;
- дослідити структуру товарного асортименту, його відповідність потре-

бам споживачів та вимогам ринку;

- провести SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» з метою виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для розвитку підприємства;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління асортиментом товарів з урахуванням стратегічних цілей підприємства та потреб цільових сегментів ринку.

Об’єктом дослідження є процес управління асортиментом і якістю товарів на засадах маркетингової орієнтації в системі стратегічного менеджменту.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації асортиментної політики в умовах стратегічного розвитку ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»

Методи дослідження. При написанні дипломної роботи використовувалися такі методи дослідження: логічного узагальнення; порівняльного аналізу; SWOT-аналіз; метод мозкового штурму та опитування; формалізації отриманих результатів; табличного та графічного представлення даних

Теоретична та інформаційна база дослідження. Дослідження та аналітичні публікації науковців за тематикою кваліфікаційної роботи, матеріали внутрішньої обліку підприємства, джерела актуальної інформації у відкритому доступі.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані висновки та пропозиції можуть стати додатковим інструментом для прийняття рішень з формування та управління товарною політикою ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 29 використаних джерел, додатків, 86 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ І ЯКІСТЮ ТОВАРІВ

1.1. Управління асортиментом і якістю товарів підприємства як ключова функція маркетингу

В сучасних умовах господарювання переходу України до ринкової економіки особливого значення набувають управління асортиментом та якістю товарів, оскільки без вирішення цих питань не може бути розв'язана однозначно наукова, економічна та соціальна проблема. Більш того, саме ці проблеми поставлені у ряд домінуючих економічних проблем для всіх країн світу, оскільки в країнах з розвинутою ринковою економікою у справах захисту своїх прав споживачі виступають на ринку організовано. Це ускладнює діяльність торговців та товаровиробників, які повинні враховувати не тільки індивідуальні, але і сукупні вимоги споживачів [2, 3, 13].

Права споживачів покликані захищати державні і громадські організації. В Україні створений Державний комітет стандартизації, метрології та сертифікації, обласні управління у справах захисту прав споживачів з регіональними відділеннями в окремих містах, у деяких торгових підприємствах створені відділи захисту прав споживачів. Тому в сучасних умовах більшість споживачів, у зв'язку з підвищенням їх життєвого рівня, їх освіченості, їх турбот про своє здоров'я, про безпеку, особливу увагу приділяють добре сформованому, оптимальному асортименту товарів і обов'язково високого рівня якості [9,15,25, 20].

Для виживання в умовах зовнішнього оточення, що швидко змінюється, господарюючих суб'єктів важливою проблемою є формування ефективної товарної політики. У разі відсутності стратегічних зусиль по її формуванню та реалізації структура асортименту товарів, що реалізується, стає досить нестійкою під впливом різноманітних зовнішніх (а іноді і внутрішніх) факторів, що може призвести до комерційного провалу на ринку.

Поняття «товар» постійно розширюється. Сьогодні товаром вважається все те, що спроможне задовольнити потребу і пропонується на ринку з метою привертання уваги, придбання, використання або споживання, виступаючи у вигляді фізичного об'єкта, послуги, ідеї, місця, організації і навіть певної особи в тому або іншому її виявленні [2, 24, 25, 27].

Таблиця 1.1

Авторські визначення поняття «товар»

Автор та джерело	Визначення
1.Апопій В.В., Бабенко С.Г. “Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг”	Товар – продукт виробничо – економічної діяльності, або природне багатство, яке має вартість і обмінюється на інку у грошовій формі.
2.Балабанова Л.В. “Маркетинг”	Товар в системі маркетингу являє собою продукт, з яким товаровиробник виходить на ринок, а також засіб, за допомогою якого задовольняються ринкові потреби Товар – все, що може задовольнити потребу і пропонується ринку з метою залучення уваги, придбання, використання або споживання.
3.Герасимчук В.Г. “Маркетинг: теорія і практика”	Товаром є все те, що може задовольнити певну потребу та пропонується у вигляді об'єктів, послуг, осіб, організацій, ідей для привертання уваги, придбання та використання.
4. Котлер П. “Маркетинг менеджмент”	Товар – це засіб, за допомогою якого можна задовольнити будь-яку потребу.

Відповідно до цього в маркетингу розглядають 3 рівні товару (рис. 1.1).

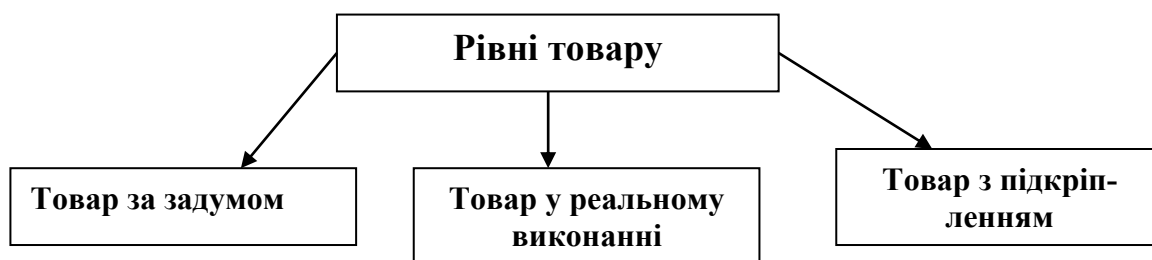


Рис.1.1. Рівні товару

Перший рівень: товар за задумом - це спосіб вирішення проблеми або основна вигода, корисність, послуга, яку можна здійснити і продати на ринку і заради якої споживач купує товар.

Другий рівень: на основі товару за задумом створюють товар у реальному виконанні, який є матеріалізованою ідеєю. Цей товар володіє такими характеристиками: рівнем якості, набором властивостей, марочною назвою, упаковкою, специфічним оформленням.

Третій рівень: надбудовою товару за задумом та у реальному виконанні є товар з підкріпленням. Для більш вдалого продажу товару проводиться його підкріплення: постачання, сервіс.

Також можна виділити ще п'ять рівнів, на які поділяється товар з точки зору Ф. Котлера. Кожний рівень підвищує споживчу цінність товару; всі разом вони утворюють ієрархію споживчої цінності.

В її основі лежить ключова цінність – та основна послуга або перевага, які придбає покупець.

На другому рівні маркетолог перетворює ключову цінність в основний товар.

На третьому рівні маркетолог формулює очікуваний товар, тобто набір характерних ознак та умов, які споживач звичайно очікує і на які погоджується при покупці даного товару.

На четвертому рівні маркетолог утворює покращений товар, який відповідає потребам більше звичайних очікувань.

На п'ятому рівні знаходиться потенційний товар, пов'язаний з тими покращеннями і трансформацією, які, можливо, зазнає існуючий товар у майбутньому. Саме на цьому рівні компанії наполегливо шукають нові засоби задоволення споживачів та удосконалення ринкових пропозицій.

Щоб ефективно управляти товаром, підприємствам доцільно використовувати у своїй діяльності товарну політику на основі маркетингу.

Товарна політика – один з найважливіших маркетингових інструментів, від якості якого залежить ефективність діяльності підприємства. Задача товарної політики полягає в тому, щоб товарний асортимент максимально відповідав потребам споживачів як за кількісними, так і за якісними характеристиками. Тому в сучасних умовах особливої актуальної набуває проблема ефективної то-

варної політики. Ефективна товарна політика забезпечує, по-перше, прибутковість господарської діяльності підприємств, а по-друге, дозволяє враховувати перспективу вдосконалення товарного асортименту у відповідності зі змінами потреб та умовами споживання.

Маркетингова товарна політика – це комплекс заходів, в межах яких один або декілька товарів використовуються як основні інструменти торговельно–збутової діяльності фірми.

Основними складовими товарної політики є: інновації, забезпечення якості і конкурентоспроможності товарів, створення і оптимізація товарного асортименту, питання про товарні марки, створення ефективної упаковки, аналіз життєвого циклу товарів і управління їм, позиціонування товарів на ринку (рис.1.2).

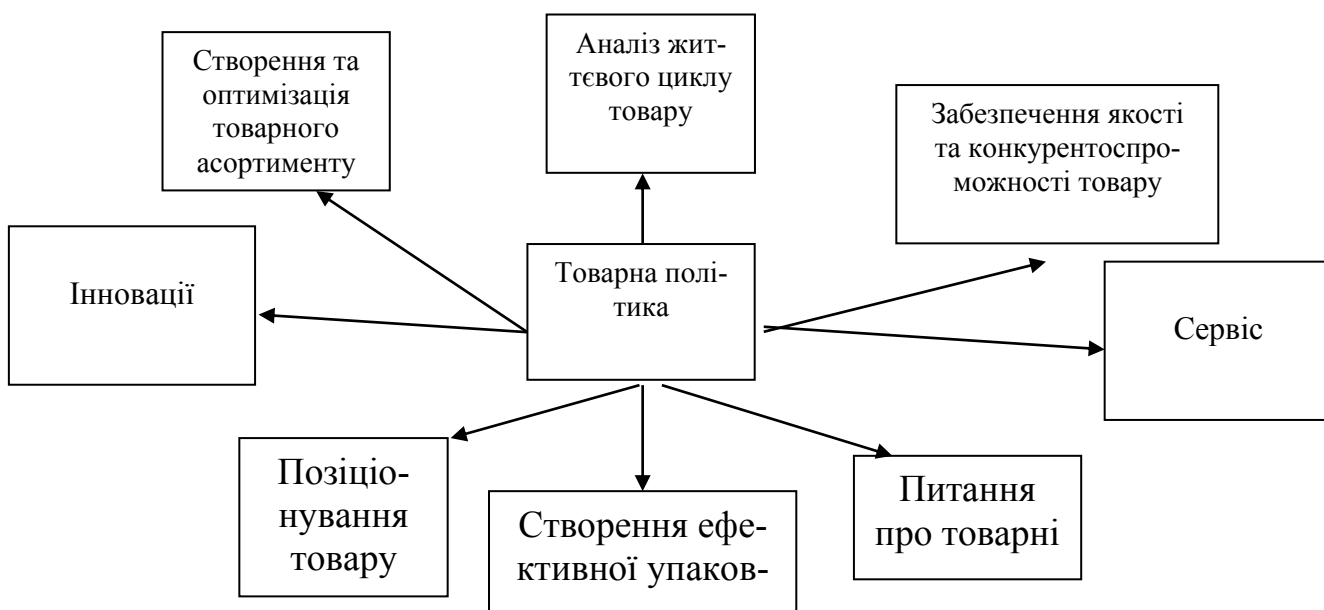


Рис. 1.2. Основні складові товарної політики.

Важливу роль у товарній політиці грає управління асортиментом (номенклатурою) товарів.

У додатку А наведені визначення асортименту товарів різними вченими як зарубіжними, так і вітчизняними.

Проаналізувавши велику кількість визначень стосовно асортименту, можна зробити висновок, що найбільш вдалим визначенням асортименту товарів є визначення Л.В. Балабанової, яке передбачає, що товарний асортимент - це сукупність товарів, призначених для: визначення області застосування, продажу у визначеному ціновому діапазоні, реалізації в конкретному магазині для визначеної категорії споживачів.

У товарній політиці передбачено певний курс дій, які спрямовані, перш за все, на формування асортименту та управління ним (рис. 1.3) [4, 18, 19, 20].

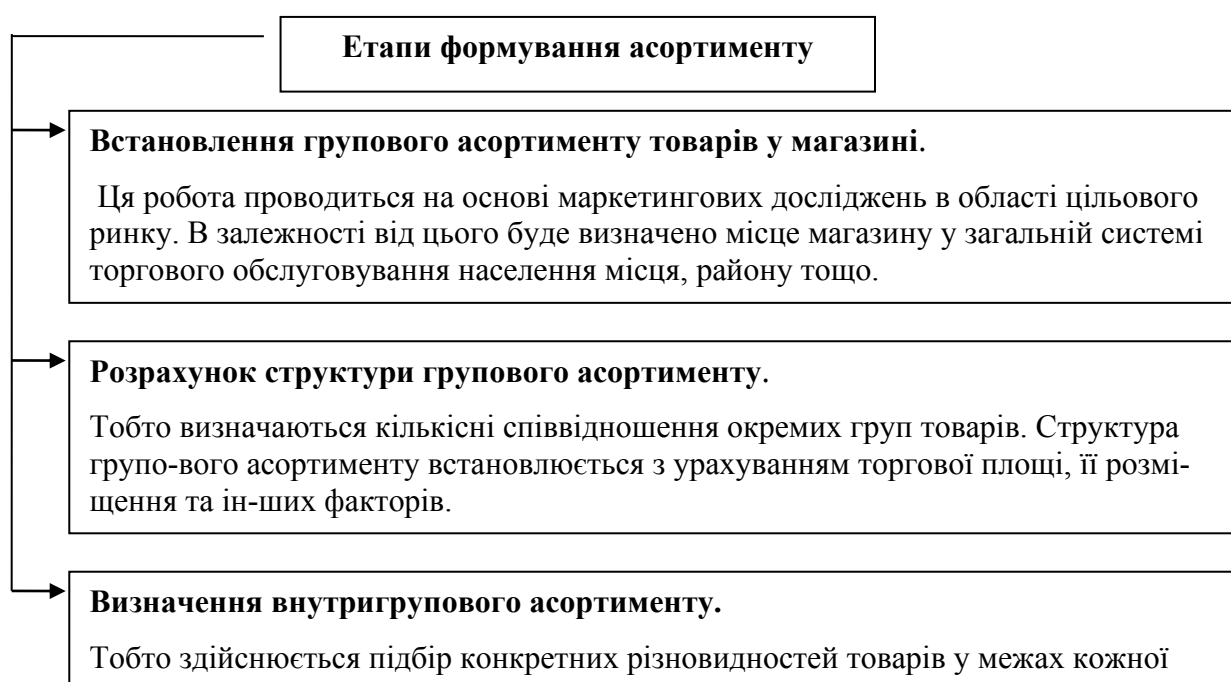


Рис. 1.3. Етапи формування товарного асортименту

Формування асортименту товарів у роздрібних торгових підприємствах - складний процес, який здійснюється завдяки урахуванню цілого ряду факторів (додаток Б). Всі фактори можна поділити на регульовані та нерегульовані.

Таким чином, на формування асортименту товарів впливає досить значна кількість факторів, врахування яких керівництвом торговельного підприємства, дуже важливо, оскільки від цього залежить прихильність покупців до асортименту даного підприємства, його конкурентоспроможність, а значить і його прибутковість.

В процесі оптимізації управлінський вплив спрямовується на головні характеристики асортименту. Існує декілька точок зору щодо виділення основних характеристик асортименту, але основними з них є такі: широта, насиченість, глибина, гармонійність та співставність.

В процесі управління товарним асортиментом також використовують матрицю (рис.1.4), яка складається з 4-х стратегій: поглиблення асортименту, підтримка марок, скорочення асортименту або його звуження. За допомогою відповідних стратегій керівництво приймає відповідне рішення щодо управління товарним асортиментом.

	Тип змінювання	
Напрямки змінювання	Додавання до асортименту	Виключення з асортименту
Глибина асортименту	Поглиблення асортименту	Скорочення асортименту
Широта асортименту	Підтримка марки	Звуження асортименту

Рисунок 1.4. Стратегії товарного асортименту

Поглиблення асортименту означає доповнення товарів тієї ж категорії. Воно надає споживачам можливості більш повного вибору асортименту і дозволяє підприємству уникнути небезпеки з боку конкурентів, які реалізують аналогічну модифіковану продукцію.

Підтримка марок: підприємство може розширювати асортимент, використовуючи успішну марку для підтримки нових товарів у суміжних товарних категоріях під тим же марочним найменуванням. Підтримка марки означає реалізацію нового товару під існуючим марочним найменуванням.

Невід'ємною частиною питання управління асортиментом товарів є проблема забезпечення якості, як одного з показників, через який розкривається таке загальне поняття, як конкурентоспроможність товару. Низька якість українських товарів є найважливішою в економічному розвитку проблемою Украї-

ни. Ця проблема також є одним із основних факторів, які заважають установленню українськими підприємствами довгострокових партнерських відносин на міжнародному ринку. Тому поняття Якість дуже часто є предметом вивчення багатьох науковців.

Що стосується трактувань щодо визначення якості продукції, то з метою виділення більш повного та точного слід звернутися до додатку В.

Що стосується визначень по відношенню до якості, то на нашу думку визначення, яке наведене у міжнародному стандарті: якість - це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимогам, є хоч не досить повним та змістовним, але, в свою чергу, є “початковим джерелом” для всіх інших визначень.

Оцінювання якості продукції передбачає вибір показників, визначення їх значень і співвідношення з аналогічними показниками, взятими за базові, тобто основними етапами оцінки рівня якості є: (рис.1.5).

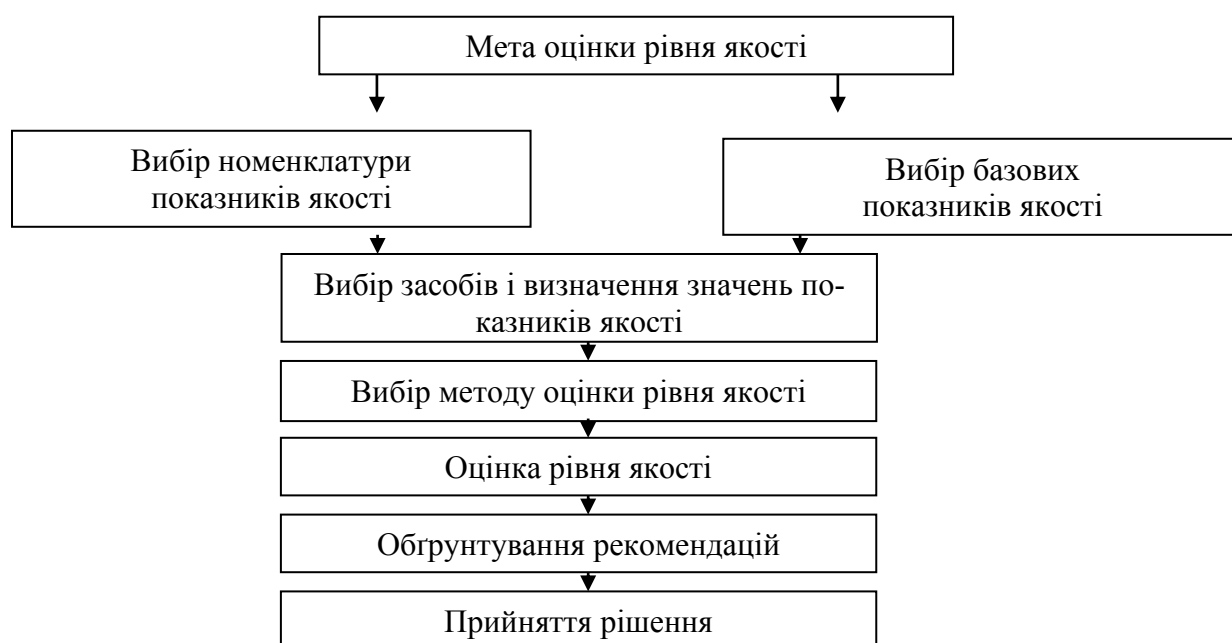


Рис. 1.5. Етапи оцінки рівня якості продукції

Поняття якості товару нерозривне з поняттям конкурентоспроможності [5, 17, 29]. Конкурентоспроможність товару - це перевага його на ринку, яка забезпечує успішний збут в умовах конкуренції. Конкурентоспроможність товару

відображає його відмінності від товару-конкурента за ступенем відповідності конкурентній потребі і за витратами на її задоволення.

Процес управління товарною політикою не можна уявити без управління життєвим циклом товару. Концепція ЖЦТ полягає в тому, що кожний товар перебуває на ринку і в сфері споживання обмежений час, а потім витісняється іншим більш довершеним товаром.

ЖЦТ- це час протягом якого товар знаходиться на ринку і в сфері споживання. ЖЦТ складається з певних стадій, кожна з яких характеризується певним співвідношенням обсягів продажу та прибутку і потребує відповідних маркетингових стратегій і проведення комплексу маркетингових заходів (додаток Д). Виділяють такі стадії: впровадження, зростання, зрілості, насичення та спаду.

Ціна і якість товару є головними чинниками, що визначають конкурентоспроможність продукції на ринку. В сучасних умовах все більшого значення набувають інші фактори конкурентоспроможності такі, як: зниження ціни споживання товару, мінімізація термінів поставки товару, рівень післяпродажного обслуговування та інші. Сукупність послуг, що зв'язані зі збутом продукції, стає вирішальним чинником забезпечення конкурентоспроможності за умов посилення боротьби на ринку.

Ще одним напрямком ефективного управління асортиментом та якістю є управління товарною маркою. Марки, марочні назви, марочні емблеми і товарні знаки, що використовуються для ідентифікації товарів, набувають особливого значення в умовах конкуренції.

Формування управлінських рішень по товарним маркам фірми передбачає такі стадії:

1. Визначення потреби в товарних марках по мірі розвитку маркетингу фірми і конкуренції марок на товарному ринку.
2. Аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей фірми.
3. Стратегічні і тактичні управлінські рішення в області товарних марок.
4. Реалізація прийнятих рішень, організація і контроль виконання.

Весь життєвий цикл товару супроводжується позиціюванням товару, тобто визначенням його місця серед наявних на ринку конкуруючих аналогів з урахуванням сприйняття конкуруючих товарів споживачем.

Позиціювання – це забезпечення товару бажаного місця на ринку і в свідомості потенційних покупців за допомогою використання маркетингу.

Процес позиціювання представлений на рис.1.6.

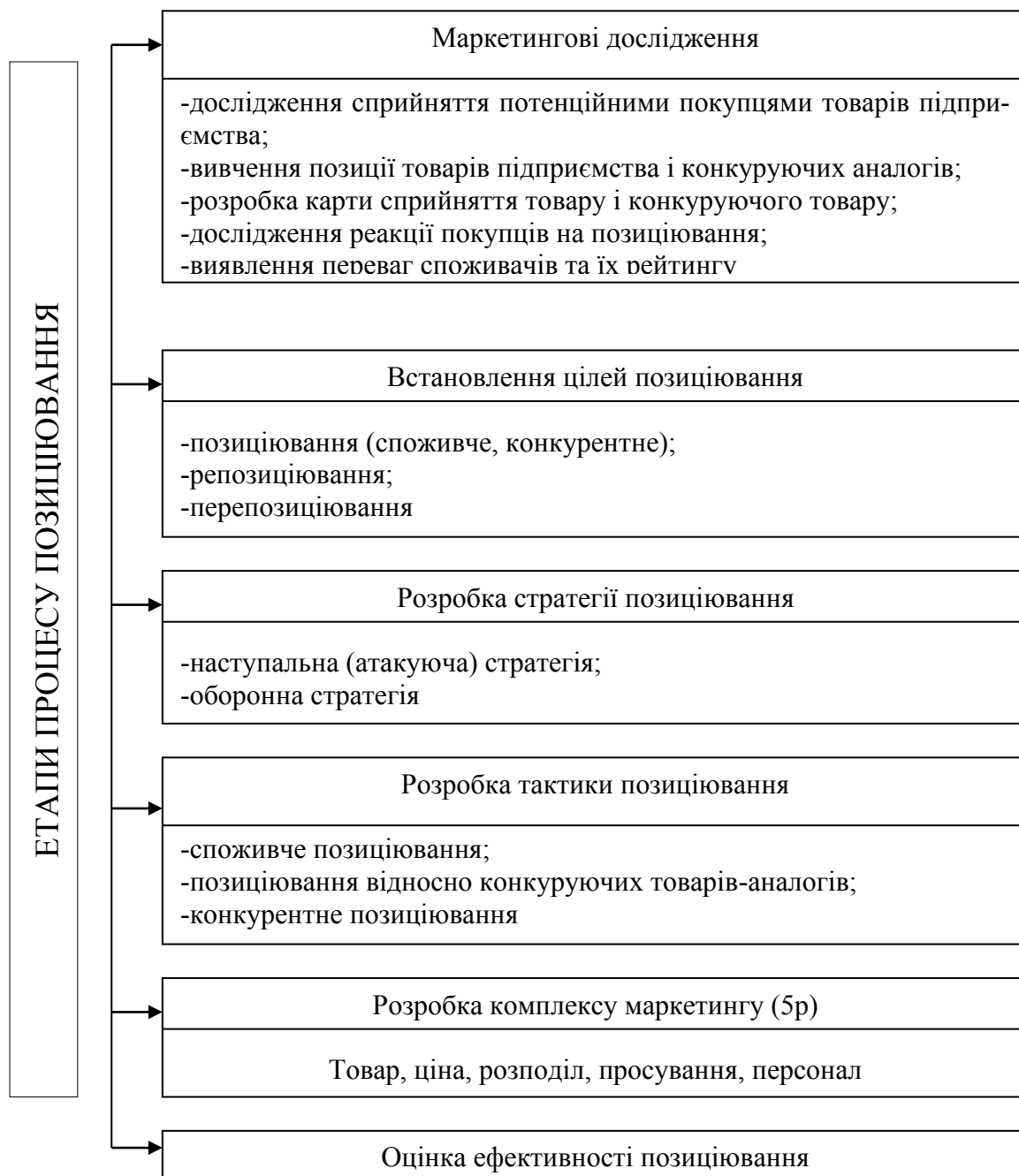


Рис. 1.6. Блок – схема процесу позиціювання

Основою позиціювання є результати маркетингових досліджень, в залежності від цілей підприємства визначаються їх напрямки і зміст, що, в свою чергу, зумовлює використання відповідних методів: експертних оцінок, ринкового тестування, опитувань та інше.

Цілі позиціювання можуть мати різну орієнтацію. Орієнтація на встановлення позиції товарів підприємства означає прагнення підприємства до розробки концепції первинного позиціювання. Орієнтація на зміцнення в свідомості споживачів позиції товарів підприємства означає прагнення підприємства до зміцнення поточної позиції товару, тобто вторинного позиціювання.

Після визначення тактики позиціювання розробляється комплекс маркетингу (маркетинг - мікс), який являє собою набір маркетингових елементів в оптимальному поєднанні для досягнення конкретної мети.

В умовах достатньої кількості товарів та послуг на ринку, перебільшення в цілому пропозиції над попитом, покупці у повній мірі реалізують своє право вибору, віддаючи перевагу тому товару, в якому, з їх точки зору, найкраще сполучені споживчі якості товару та ціна.

Таким чином, формування та оптимізація товарного асортименту, забезпечення якості і конкурентоспроможності товарів, створення ефективної упаковки, вирішення питань стосовно товарних марок, управління життєвим циклом товарів, а також їх позиціювання є складовими товарної політики, яка у свою чергу виступає ключовою функцією маркетингового менеджменту підприємства.

1.2 Особливості стратегічного управління асортиментною політикою підприємства

У сучасних умовах господарювання досить суттєво зросла роль управління товарною політикою на основі маркетингового підходу, що ґрунтується на цільовій орієнтації, тобто більш повному задоволенню потреб споживачів, оскільки за допомогою маркетингу комерційні робітники отримують необхідну інформацію про те, які товари і чому бажають купувати споживачі; про ціни, котрі вони мають змогу заплатити; про те, в яких регіонах попит на даний товар більш високий і де збут продукції може принести найбільший прибуток.

Відповідно цієї основної мети перед стратегічним управлінням асортиментної політики у торговельному підприємстві стоять наступні завдання:

1. Взаємна узгодженість темпів динаміки продаж різних асортиментних груп товарів у торговельному підприємстві з розвитком регіонального споживчого ринку.
2. Планування обсягу реалізації товарів та асортименту, який забезпечить отримання торговельним підприємством необхідної суми прибутку.
3. В процесі формування товарного асортименту урахування концепції життєвого циклу товарів.
4. Розробка асортиментної політики підприємства, планування асортиментної структури відповідно до попиту споживачів.
5. Здійснення наскрізного контролю якості товарів.

Важливу роль в товарній політиці грає управління асортиментом товарів, головною метою якого є його оптимізація, а також на ринку необхідно забезпечити таку якість і конкурентоспроможність товарів, щоб вони задовольняли запити споживачів на більш високому рівні і у більшому ступені відповідали їх перевагам, ніж товари конкурентів.

В процесі управління товарним асортиментом повинен використовуватись принципово новий системний, комплексний підхід до рішення ринкових проблем, спрямований на активізацію комерційної діяльності та використання

більш досконалих методів комерційної роботи на основі принципів та елементів маркетингу.

Розглядаючи управління асортиментом товарів на підприємстві зазначимо, що його головною метою є забезпечення необхідних темпів розвитку торговельного підприємства, найбільш повне задоволення попиту споживачів, що обслуговуються, розширення їх контингенту.

З урахуванням головної мети та завдань, що стоять перед підприємством, формується система управління товарним асортиментом (рис. 1.7).

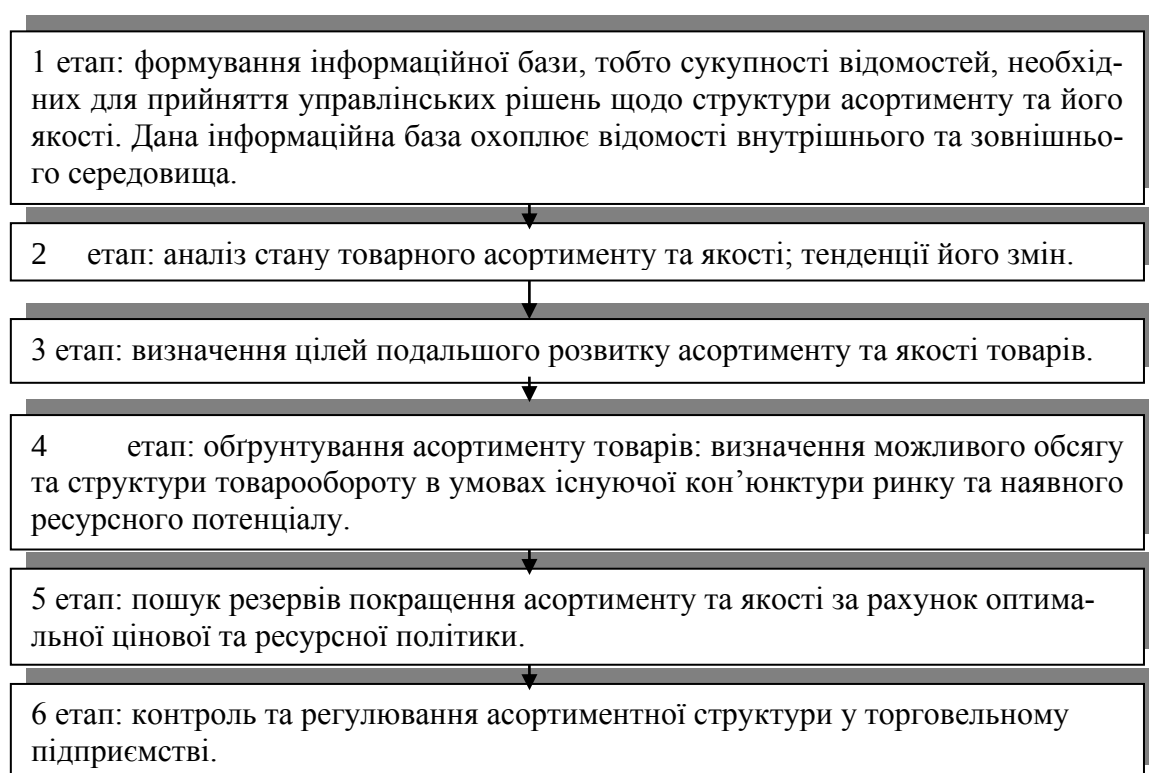


Рис. 1.7. Система управління товарним асортиментом.

Механізм регулювання асортиментної структури в торговельному підприємстві з позицій вимог задоволення попиту населення включає в себе постановку кінцевої цілі, визначення взаємопов'язаних з роздрібним товарооборотом факторів, що підлягають регулюванню, реалізацію вимог збалансованості товарних ресурсів, роздрібного товарообороту і попиту населення при обов'язковому його задоволенні.

Блок-схема механізму регулювання асортиментної структури товарообороту на основі концепції маркетингу представлена у додатку Ж.

Робота щодо управління асортиментом товарів повинна вестись безперервно з дотриманням певних принципів:

- забезпечення відповідності товарного асортименту характеру і особливостям попиту населення з метою найбільш повного його задоволення;
- визначення оптимальної широти і глибини асортименту товарів для кожного магазину з врахуванням їх товарної спеціалізації, типізації, зони діяльності та величини торговельної площі;
- забезпечення постійної наявності у продажу стійкого товарного асортименту відповідно до попиту населення;
- максимальне наближення до покупців товарів повсякденного попиту і простого асортименту та концентрація товарів складного асортименту у відносно невеликій кількості спеціалізованих і універсальних магазинів, які мають можливості для показу та реалізації всього асортименту товарів;
- економічна ефективність роботи магазину.

Формування асортименту товарів у роздрібній торговельній мережі потребує не тільки встановлення магазинам групового і видового асортименту, раціональне розміщення його в окремих магазинах, але й постійного регулювання і систематичного контролю за дотриманням його повноти і стабільності. Це досягається шляхом розробки і впровадження в практику роботи магазинів обов'язкових асортиментних переліків товарів.

Усі ближче підходячи до вивчення проблеми в області товарної політики підприємства не можна не помітити важливість створення конкурентоздатного товару, що дозволив би підприємству успішно протистояти натиску конкурентів і сформувати сприятливе відношення споживачів і імідж підприємства. Однак, постійно наростаючий динамізм конкуренції на ринку жадає від підприємств створення постійне нових конкурентних переваг (у даному випадку в області товару). Тому, щоб успішно конкурувати з конкурентами посібнику і фахівцям підприємства необхідно вести постійну роботу з розробки, упроваджен-

ню нових, більш конкурентоспроможних товарів і удосконалюванню наявних, що більш повно відповідають потребам споживачів, тобто здійснювати роботу з керуванню конкурентоспроможністю товарів. Але сучасний етап формування ринкових відносин супроводжується постійним відкриттям усі нових ринків для конкуренції, її загостренням і жорстокістю; поряд з цим стають усе більш реальними і злободенними виникаючі проблеми, що істотно заважають успішному підвищенню конкурентоспроможності підприємств і товарів, що випускаються ними.

Однією з таких проблем є недостатня розвиненість системи інформаційного забезпечення. Її формування припускає здійснення вибору джерел інформації за допомогою використання як нових, так і традиційних джерел інформації; вибору методів збору інформації шляхом використання комбінації кабінетних і польових досліджень; систематизацію даних і одержання необхідної інформації; обробку і передачу інформації посібнику і зацікавленим особам підприємства. Приступаючи безпосередньо до збору необхідної інформації, більшість фахівців зіштовхуються з проблемою засекреченості деяких даних. Керівники і відповідальні обличчя багатьох підприємств відмовляють у наданні визначеної інформації дослідникам, необхідної їм для проведення аналізу й оцінки конкурентного середовища і ринкової ситуації. Своє відмовлення вони мотивують тим, що необхідна інформація представляє комерційну таємницю підприємства, є строго конфіденційною і призначена тільки для службового користування працівниками підприємства, так що її розголошення з погляду посібника є абсолютно неприпустимим. Але незважаючи ні на що, необхідно створювати і максимально широко використовувати комп'ютеризовані інформаційні системи маркетингу (банк даних, банк моделей рішень, банк статистичних процедур обробки даних, банк комунікаційних даних і т.д.), що дозволять нам більш раціонально й оперативно використовувати вже наявну, відносно доступну інформацію. Природно, функціонування інформаційних систем маркетингу повинне супроводжуватися їхнім постійним удосконаленням, створенням інтегрованих систем маркетингової інформації, що надають істотну допомогу в рі-

шенні проблем підприємства, у тому числі підвищенні його конкурентоспроможності. Природно все це зажадає від вітчизняних підприємств значних витрат часу і грошей, виходом для них було би використання послуг інформаційних центрів, але вони практично на Україні відсутні. Однак створення інформаційної інфраструктури (каналів і центрів комунікації, центрів переробних і інформаційних послуг, що надають, баз даних і знань у визначеній області, систем збору й обробки інформації, сервісу) є об'єктивною необхідністю, також, як і формування інформаційного ринку.

1.3 Системний підхід до управління якістю товарів у сучасних підприємствах

Наступною немаловажною проблемою у вивченні і підвищенні конкурентоспроможності товарів будь-якого підприємства є відсутність єдиного системного підходу до управління якістю товарів. Для виконання даних обіцянок необхідним є управління якістю товарів. Зарубіжний та вітчизняний досвід свідчать, що існують наступні різноманітні підходи до управління якістю товарів:

- Total Quality Management (TQM) – загальне управління якістю, яке з успіхом практикується в Японії та США. Сутність даного підходу полягає в постійному підвищенні якості товару, яке досягається шляхом удосконалення не лише якості товару, а і якості підприємства в цілому, ураховуючи роботу персоналу.

- Комплексна система управління якістю продукції (КС УЯП). Даний підхід було розроблено в Україні на базі стандартів підприємств, сутність якого полягає в досягненні високих темпів поліпшення якості продукції шляхом удосконалення організації виробництва.

- Система менеджменту якості (СМЯ), яка розглядається в нових міжнародних стандартах якості серії ISO 9000:2000. Сутність даного підходу полягає в забезпеченні не тільки якості товару, а і в безперервному вдосконаленні

функціонування підприємства, його результативності, підвищенні ефективності системи менеджменту якості при виконанні вимог споживачів.

- КАНАРПСИ (якість, надійність, ресурс). Даний підхід було розроблено в Росії, сутність якого полягає в посиленні уваги до стадії формування якості – наукові дослідження, проектування, створення серійних зразків продукції, технологічній підготовці виробництва. У якості основних показників якості товару стають відсоток браку, точність виготовлення продукції.

- Метод загального управління якістю. Даний підхід пропонує запобігання виникненню дефектів за рахунок зміни конструкції товару і вдосконалення виробничих процесів. Загальна якість – це не тільки і не стільки виробниче питання, але і інструмент в боротьбі за забезпечення «загального задоволення споживачів». Це можливе за умовою, що якість буде визначатися з точки зору споживача, а дефекти товару з точки зору купівельних потреб і очікувань.

В Україні з метою удосконалення управління якістю впроваджені нові міжнародні стандарти якості ISO серії 9000:2000, побудовано і впроваджено системи менеджменту якості по ISO 9001:2000, здійснюється безперервне вдосконалення системи менеджменту якості по ISO 9004:2000.

Питаннями якості в Україні займаються також Українська асоціація якості, головною організацією якої є міжгалузевий центр якості «Приріст», Українське суспільство якості, союз фахівців-експертів за якістю.

Одним з механізмів управління якістю товару є сертифікація якості товару. В Україні система сертифікації підрозділяється на обов'язкову та добровільну сертифікацію. Проходження обов'язкової сертифікації підприємствами, яка затверджена Декретом Кабінету Міністрів «Про стандартизацію та сертифікацію» вимагає забезпечення відповідності їхньої продукції певним державним стандартам. Добровільна система сертифікації якості здійснюється на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000:2000, а також концепцій «Загального управління якістю» (TQM). В Україні створена добровільна система сертифікації якості – ССЯ (в Держстандарті № РОСС RU. 0001/04008). Дана система передбачає кількісний розрахунок «рівня якості», який відповідає додатковій ко-

рисності на основі обліку інтересів споживачів. Введена система більш удосконалена, ніж традиційні системи сертифікації, що часто враховують тільки галузеві вимоги.

Останнім часом крім сертифіката якості видається підприємствам ще екологічний сертифікат, який підтверджує клас екологічної чистоти товару, або взагалі діяльності підприємства. Це є об'єктивно необхідним для багатьох підприємств з урахуванням того, що екологічна чистота продукції є одним із вирішальних чинників в мотивації купівлі.

Отже, розглянемо, що собою представляє управління якістю (рис. 1.8).

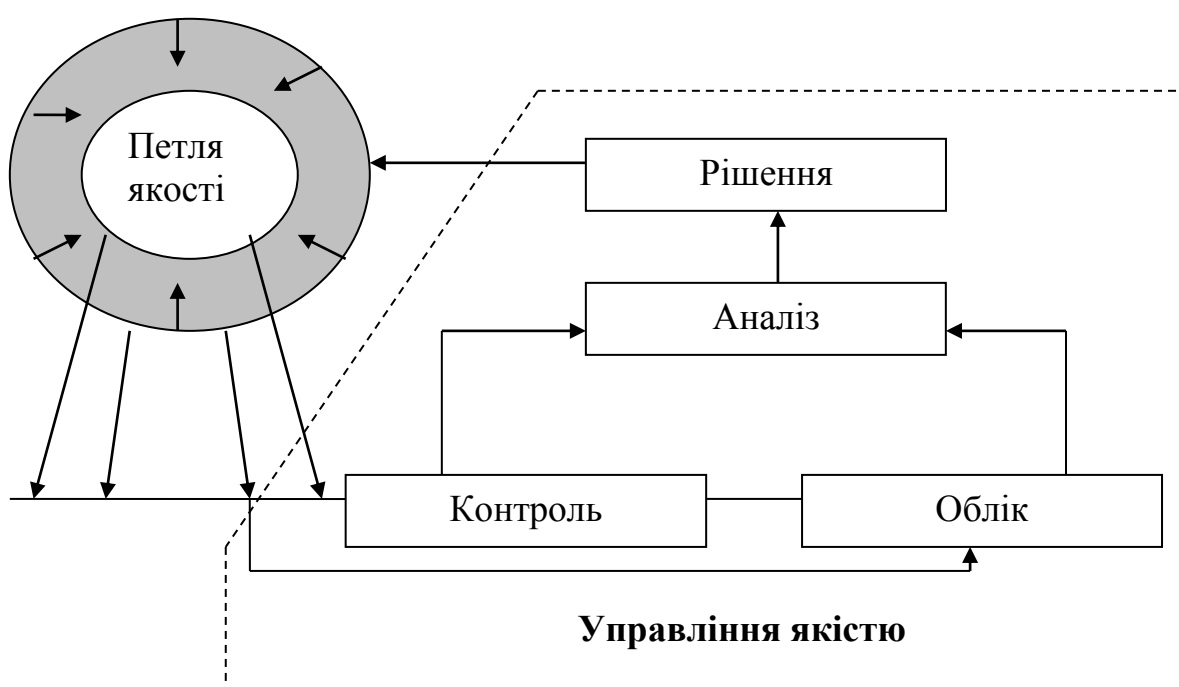


Рис. 1.8. Цикл управління якістю

Стратегія формування асортименту товарів залежить від маркетингових рішень, які приймаються керівництвом роздрібного торговельного підприємства на стадії планування його діяльності. До основних маркетингових рішень на рівні магазинів, крім формування асортименту, відносяться також вибір цільового ринку та комплексу послуг, рішення про ціни і стимулювання продажу товарів, про місце розташування торговельного підприємства та інше.

Рациональна організація роботи магазинів залежить від правильного розподілу товарів різних груп, підгруп і видів по роздрібних торговельних підпри-

емствах та поєднання їх в окремих магазинах, що потребує відповідного групування товарів.

Таким чином, управління товарною політикою повинно базуватися на координуванні взаємопов'язаних видів діяльності: комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. У процесі управління товарною політикою повинні стати такі заходи:

- періодично ревізувати наявний асортимент і приймати рішення стосовно доповнення товарного асортименту новими виробами і зняття окремих товарів з продажу;
- безперервно контролювати вплив зовнішніх чинників - зниження та підвищення попиту на окремі товари та окремих сегментах ринку, зміни в товарному пропонуванні конкурентів;
- здійснювати дослідження процесів споживання товарів залежно від потреб та становища фірми на ринку;
- забезпечувати відповідне обслуговування споживачів щодо організації використання товарів наявного асортименту та надання допомоги в оцінюванні специфічних індивідуальних вимог замовників;

Процес управління асортиментом і якістю має певний комплекс задач (табл. 1.2).

У вирішенні завдань товарної політики на різних господарських рівнях потрібен стратегічний підхід, тобто курс, який розрахований на перспективу і передбачає вирішення принципових завдань. При цьому переважаючими вважають такі критерії:

- залучення і збереження тих споживачів у вибраних ринкових сегментах, котрі забезпечують стабільний стан на ринку в поточний момент і в перспективі;
- оцінка можливих варіантів максимального загального прибутку;

З метою запобігання суб'єктивізму власних працівників доцільно залучати для експертного оцінювання можливих варіантів товарної політики та її альтернатив незалежних консультантів.

Одним із центральних завдань товарної політики є збереження та розвиток підприємства як соціально – економічної системи.

Таблиця 1.2

Комплекс задач зі стратегічного управління асортиментом і якістю в умовах маркетингової орієнтації

Задача	Заходи
1	2
Визначення стратегічних потреб у товарах	Вивчення думки покупців щодо асортименту і якості товарів по споживчих ознаках
	Вивчення незадоволеного попиту за даними спеціальних спостережень
	Оцінка потреби в товарних ресурсах на майбутній період
	Облік залишків товарних запасів на початок періоду й очікуваних на кінець періоду
Визначення джерел закупівлі товарів	Оцінка відповідності асортименту і якості товарів (у розрізі виробників) попиту населення
	Вивчення торгових довідників і пошук інформації про постачальників
	Вибір і оцінка джерел закупівлі і постачальників товарів
	Економічне обґрунтування доцільності закупівель товарів прямо і через посередників
Встановлення довготривалих ділових контактів з постачальниками	Створення переліку постачальників із указівкою структури й обсягів виробництва, місця розташування
	Добір асортименту товарів для закупівлі
	Складання остаточних замовлень із вказівкою технічних характеристик товару, кількості
Погодження комерційних умов	Обговорення умов постачання товарів: часу постачання, гарантій
	Обговорення умов транспортування, збереження, оплати
	Розмежування відповідальності за порушення умов договору
Укладання довгострокових договорів постачання і організація їх виконання	Підписання договору обома сторонами
	Організація чіткої системи товаропостачання
	Своєчасна подача заявок і замовлень
	Підготовка матеріалів, що характеризує виконання договорів
Організація здійснення правової і претензійної робіт	Контроль ходу постачань товарів на підприємство
	Контроль виконання плану закупівель товарів у цілому, у тому числі по постачальниках
	Коректування планів, розробка заходів для досягнення цілей управління закупівлями відповідно до виявлених проблем
	Організація роботи з підготовки претензій у випадку порушення договірних зобов'язань

Водночас продаж нової продукції не завжди приводить до успіху, особливо коли не враховані специфічні вимоги ринку або новітні науково – технічні

досягнення. Випуск нової продукції може скоротити продаж інших, вигідних для фірми товарів. Отже, необхідно вибирати такий асортимент товарів і таку товарну політику, які сприятимуть збільшенню продаж і прибутку фірми.

Враховуючи динамічність потреб ринку, основними задачами підприємства у галузі формування та поповнення асортименту повинні стати:

1. Вивчення потреб ринку і попиту покупців на основі систематичного спостереження за ходом реалізації і надходження товарів, станом товарних запасів.

2. Виявлення мотивів вибору і причин відмови від купівлі, тобто вивчення купівельних мотивацій та переваг.

3. Визначення рівня інформованості покупців про асортимент і якість товарів, що пропонуються, особливо нових; встановлення впливу факторів на формування попиту та динаміку реалізації товару.

4. Прогнозування попиту, кон'юнктури для обґрунтування потреби у товарах, оперативної роботи з постачальниками.

5. За результатами аналізу та прогнозування попиту та кон'юнктури розробляти пропозиції по досягненню збалансованості попиту і пропозиції, задоволенню потреб різних типів споживачів.

В цілому управління асортиментом і якістю товарів повинно мати комплексний системний характер, що стає можливим за умов використання комплексної системи управління маркетинговими можливостями в області товарної політики (рис. 1.9.), яка складається з чотирьох окремих систем:

- система маркетингових досліджень;
- система програмування;
- система інтегрованої маркетингової підтримки;
- система управління стратегічними змінами.

Формування комплексу маркетингових можливостей щодо управління асортиментом і якістю товарів доцільно здійснювати з урахуванням наступних факторів: цілей і стратегії фірми, кон'юнктури ринку, досвіду маркетингової діяльності підприємства, його потенціалу та управлінської філософії.



Рис. 1.6. Комплексна система управління маркетинговими можливостями в області товарної політики на підприємствах в умовах маркетингової орієнтації

Процес управління товарною політикою має носити кільцевий характер і здійснюватися в наступній послідовності: моніторинг маркетингового середовища; оцінка діючих маркетингових товарних стратегій; дослідження маркетингового товарного потенціалу; адаптація діючих і розробка нових маркетингових товарних стратегій; розробка системи маркетингової підтримки стратегічних ініціатив щодо удосконалення товарної політики підприємства.

Висновки до першого розділу

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади управління асортиментом і якістю товарів в умовах маркетингової орієнтації підприємства. Встановлено, що ефективне управління товарною пропозицією є важливим чинником задоволення потреб споживачів, формування конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

У процесі дослідження розкрито сутність понять «товар», «асортимент товарів», «якість товарів» і «товарна політика». Визначено, що товарна політика охоплює комплекс управлінських рішень щодо формування асортименту, забезпечення конкурентоспроможності продукції, управління її життєвим циклом, товарними марками та позиціюванням на ринку.

Обґрунтовано, що стратегічне управління асортиментом повинно базуватися на маркетинговому підході, який передбачає вивчення потреб споживачів, аналіз ринкової кон'юнктури та прогнозування попиту. Це дає змогу формувати збалансовану товарну пропозицію, адаптовану до вимог цільового ринку та орієнтовану на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Встановлено, що якість продукції є одним із ключових чинників її конкурентоспроможності та споживчої цінності. Сучасні підходи до управління якістю ґрунтуються на принципах безперервного вдосконалення, орієнтації на споживача та застосуванні міжнародних стандартів серії ISO 9000.

Таким чином, ефективне управління асортиментом і якістю товарів є необхідною умовою зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та створює теоретичну основу для подальшого дослідження діяльності ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР».

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ І ЯКІСТЮ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Загальна характеристика та аналіз діяльності суб'єкта господар- чої діяльності ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»

У дослідженні використано дані одного зі стейкхолдерів кафедри маркетингу та туризму – ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР», що забезпечує практичну спрямованість отриманих результатів та їхню відповідність умовам функціонування бізнесу. Вибір підприємства обумовлено особливостями його діяльності та асортиментом товарів і послуг для домашніх тварин, які потребують постійного контролю якості товарів, моніторингу споживчих потреб і своєчасного оновлення асортименту відповідно до ринкових тенденцій. Загальна інформація про підприємство надана в табл. 2.1.

ТОВ «Петмайстер» є структурною одиницею компанії «Suziria Group», до складу якої входять Suziria Ukraine, Suziria Brands, Suziria Charity, Master Zoo (рис.2.1), яка виконує операційне управління роздрібною мережею зоомагазинів MasterZoo.

Організаційна та функціональна структура компанії дозволяє поєднує виробництво та торгівлю товарами для тварин із повним спектром операційної підтримки, включаючи логістику, електронну комерцію, маркетинг та ІТ-послуги; а також прагне бути для клієнтів не просто ритейлером, а надійним помічником у догляді за тваринами.

Ринку товарів для домашніх тварин притаманна гуманізація домашніх тварин і розвиток культури відповідального утримання, через які улюбленці дедалі частіше сприймаються власниками як повноправні члени сім'ї. Таке ставлення зумовлює зростання попиту не лише на базові товари, зокрема корми, а й на широкий спектр супутньої продукції: ласощі, одяг і взуття, аксесуари та амуніцію, засоби гігієни та догляду, смарт-девайси, подарункові бокси для улюбленців (в Україні налічується близько 17,7 млн домашніх тварин, з яких 66

% становлять коти, а решту – собаки, гризуни, птахи та ін.). Крім того, розвиток ринку значною мірою визначається сучасними Зоотрендами, зокрема: продукція преміум класу, персоналізація догляду, поширення цифрових технологій для моніторингу здоров'я тварин, зростання попиту на натуральні та екологічні товари, а також розширення спектра спеціалізованих послуг для домашніх улюбленців.

Основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства наведено у табл.2.2.

Таблиця 2.1.

Загальна інформація про ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»

Критерій	Характеристика
Реєстраційні дані	Дата заснування: 30.08.2022; форма власності: товариство з обмеженою відповідальністю; код ЄДРПОУ 44753782; адреса в ЄДР: Україна, 01033, Київ, вул. Сім'ї Прахових, буд. 58/10.
Основний вид діяльності	47.76 Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах.
Інші види діяльності	Виробництво готових кормів для домашніх тварин, Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту. Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, Неспеціалізована оптова торгівля. Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет. Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність. . Надання інших інформаційних послуг. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Рекламні агентства. Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки. Пакування. Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. Інша поштова та кур'єрська діяльність,. Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами.

Сформовано автором за даними [14, 23]

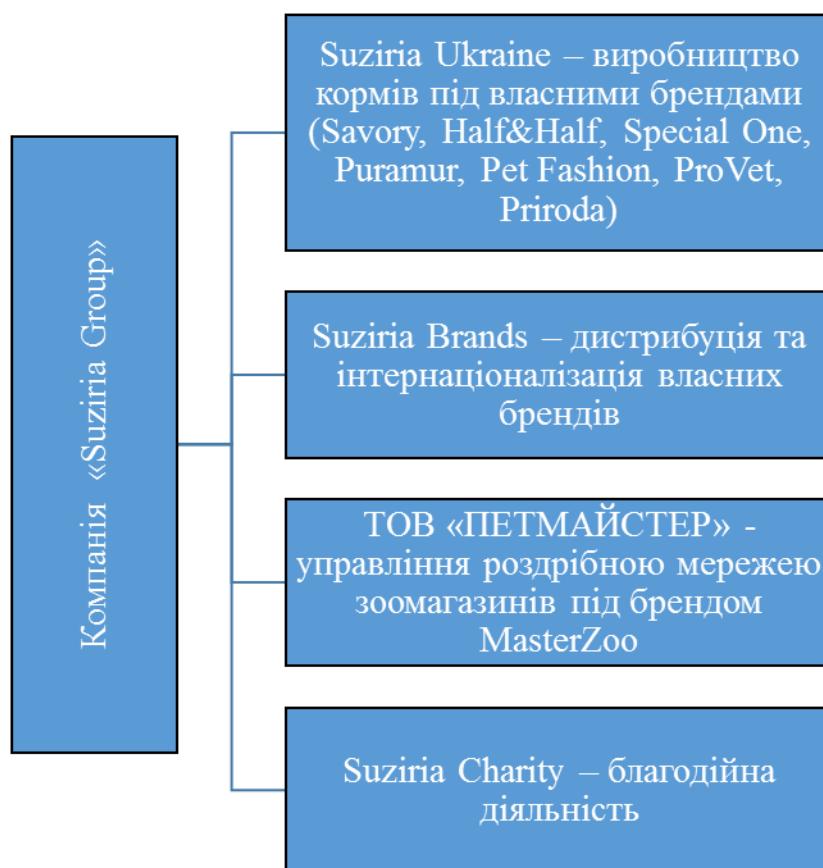


Рис. 2.2. Бізнес одиниці та бізнес напрямки компанії «Suziria Group».

Узагальнюючи динаміку основних фінансово-економічних показників ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» за 2024–2025 рр., можна констатувати формування неоднорідної моделі розвитку підприємства, в якій зростання масштабів діяльності супроводжується послабленням фінансової результативності та ефективності використання ресурсів.

З одного боку, підприємство демонструє суттєве нарощення обсягу реалізації (на 30,5%), що свідчить про розширення ринкової присутності, посилення збутової активності. Позитивною тенденцією також є зростання продуктивності праці майже вдвічі, що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів, ймовірно, за рахунок оптимізації чисельності персоналу та інтенсифікації робочих процесів. Додатково варто відзначити зменшення частки нереалізованої продукції, що сигналізує про певне покращення збутової логістики та управління товарними залишками.

Динаміка основних показники фінансово-економічної діяльності
ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»

Показники	Од. виміру	2024р	2025р	Темп зростан- ня, %	Відхилення (+;-)
Обсяг реалізації	тис. грн.	13590,3	17733,6	130,5	4143,3
Фінансовий результат від звичайної діяльності	тис. грн.	524,6	330,6	63,0	-194,0
Рентабельність	%	3,9	2,0	-	-1,9
Частка нереалізованої продукції в вартості товарної маси	%	36,6	33,6	-	-3,1
Товарооборот в розрахунку на 1 м.кв.	тис. грн.	2,6	3,5	130,5	0,8
Прибуток в розрахунку на 1 м.кв.	тис. грн.	0,1	0,1	63,0	0,0
Витрати на збут	тис. грн	1532,9	1845,3	120,4	312,4
Обсяг реалізації на 1 тис. грн витрат на збут	тис. грн	8,9	8,6	96,6	-0,3
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб.	303	215	70,96	-88
Продуктивність праці	тис. грн.	44,85	82,48	183,90	37,63

Водночас зазначені позитивні зрушення не трансформуються у зміцнення фінансових результатів. Навпаки, відбувається істотне зниження фінансового результату (на 37%) та падіння рентабельності майже вдвічі. Таке ситуація є індикатором погіршення якісних параметрів розвитку підприємства, оскільки зростання обороту не супроводжується відповідним приростом прибутковості. Отже, підприємство демонструє кількісне зростання обороту при одночасному погіршенні якісних фінансових результатів, що свідчить про розбалансування між збутовою політикою, витратами та прибутковістю.

2.2. Діагностика впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство.

Будь-яке підприємство функціонує не ізольовано, а під впливом численних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Дослідження макросередовища дозволяє нам виявити ступінь впливу на підприємство PEST-факторів, а також маркетингові можливості щодо досягнення довгострокових конкурентних переваг і запобігання небезпек, що виникають на ринку (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка факторів макросередовища ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»
на основі PEST аналізу

Фактори макросередовища	Важливість для галузі	Оцінка ступеню впливу	Напрямок впливу, (+,-)	Інтегральний показник впливу
1	2	3	4	5
1. Політико-правові:				
1.1 Безпекові ризики бізнесу в умовах війни	3	2	-1	-6
1.2 Обмеженість програм державної підтримки бізнесу	2	1	-1	-2
1.3 Нестабільність нормативно-правового середовища	3	3	-1	-9
1.4 Посилення регуляторних вимог до ведення бізнесу	3	3	-1	-9
1.5 Сертифікація та контроль безпечності товарів для тварин	2	2	+1	+4
1.6 Податкова політика	3	2	-1	-6
1.7 Розвиток конкурентного середовища	2	2	1	+ 4
Всього:				-24

Продовження табл.2.3

2. Економічні:				
2.1 Макроекономічна нестабільність	3	2	-1	- 6
2.2 Дефіцит робочої сили на ринку праці	3	2	-1	- 6
2.3 Інфляційні процеси	3	3	-1	- 9
2.4 Фіскальне навантаження на бізнес	3	2	-1	- 6
2.5 Купівельна спроможність населення	3	3	-1	-9
2.6 Логістичні витрати бізнесу	2	2	-1	- 4
Всього:				- 40
3. Соціально-демографічні:				
3.1 Демографічне скорочення населення України	3	3	-1	-9
3.2 Старіння населення	2	1	-1	-2
3.3 Переорієнтація споживчих витрат на товари першої необхідності	2	2	-1	-4
3.4 Міграція населення	3	3	-1	- 9
3.5 Обізнаність населення щодо вибору товарів для тварин	3	2	-1	-6
3.6 Нерівномірне поширення культури відповідального утримання домашніх тварин	3	2	-1	-6
Всього:				- 36
4. Техніко-технологічні:				
4.1 Розвиток цифрових технологій у сфері роздрібної торгівлі	3	2	+1	+6
4.2 Автоматизація управління асортиментом і товарними запасами	3	3	+1	+9
4.3 Обмежені інвестиції в інновації та цифрову трансформацію	2	2	-1	-4
4.4 Посилення екологічних вимог до продукції та упаковки	3	3	-1	-9
Всього				+ 2
РАЗОМ: PEST-фактори	X	X	X	- 98

Отже, результати аналізу факторів свідчать про те, що зовнішнє середовище функціонування ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» є переважно несприятливим через низку чинників. Загальний інтегральний показник впливу факторів макросередовища становить 98 у від'ємному значенні, що вказує на домінування негативних тенденцій та наявність значних викликів для розвитку підприємства. Найбільш негативний вплив на діяльність підприємства здійснюють економічні фактори (–40), зокрема: інфляційні процеси (становлять найбільшу загрозу через ціни на закупівлю імпортованих товарів, в асортименті продукції, здороження логістичної складової), зниження купівельної спроможності населення (через низку економічних факторів, які обмежують можливості споживачів купувати основні та додаткові товари для тварин), макроекономічна нестабільність (нестабільність економіки і відсутність її розвитку ускладнює прогнозування результатів діяльності підприємства та реалізацію проєктів), дефіцит робочої сили (через демографічну ситуацію та міграційні, що створює труднощі із залученням кваліфікованого персоналу), а також зростання фіскального навантаження на бізнес. Сукупний вплив цих факторів ускладнює планування діяльності підприємства та стримує споживчий попит.

Друге місце за силою негативного впливу посідають соціально-демографічні фактори (–36). Найбільш вагомими серед них є демографічне скорочення населення України та міграція населення. Крім того, негативно впливають недостатня обізнаність споживачів щодо вибору товарів для тварин, нерівномірне поширення культури відповідального утримання домашніх тварин та переорієнтація витрат населення на товари першої необхідності.

Політико-правові фактори мають інтегральний показник впливу (–24). Найбільш негативними серед них є нестабільність нормативно-правового середовища та посилення регуляторних вимог до ведення бізнесу. Відчутний негативний вплив також створюють безпекові ризики ведення бізнесу в умовах війни та податкова політика держави.

Водночас техніко-технологічні фактори мають позитивне значення (+2), що свідчить про наявність певних можливостей для підвищення ефективності

діяльності підприємства. Найбільш сприятливими є автоматизація управління асортиментом і товарними запасами (+9) та розвиток цифрових технологій у сфері роздрібної торгівлі (+6). Позитивний вплив також мають розвиток конкурентного середовища (+4) та сертифікація і контроль безпечності товарів для тварин (+4), що сприяють підвищенню якості продукції та довіри споживачів.

Таким чином, найбільші загрози для діяльності ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» пов'язані з економічною нестабільністю та воєнним станом. Разом із тим розвиток цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів і підвищення стандартів якості створюють можливості для зміцнення конкурентних позицій підприємства та його подальшого розвитку.

Проведемо дослідження факторів безпосереднього оточення підприємства: споживачів, постачальників, контактних аудиторій і маркетингових посередників. Основний принцип взаємодії підприємства та покупця це принцип суверенітету споживача. Тому до основних завдань будь-якого торгового підприємства належить ретельне і постійне різноспрямоване вивчення споживачів товарів і послуг, забезпечення того, щоб реалізований продукт максимально гармоніював з потребами та попитом споживачів. Використовуючи власні спостереження та метод анкетуваннями складемо профіль споживача товарів ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» за стандартними (вік, стать, сімейний стан, рівень матеріального забезпечення) та специфічними (вид домашньої тварини, частота здійснення покупок тощо) характеристиками споживачів, а також прояснимо мотиви, що спонукають їх приймати рішення щодо купівлі товарів. Отримані дані зведемо у табл. 2.4, яка показує профіль споживачів.

Оскільки, досліджуване підприємство діє на ринку не один, рік, то ми можемо окреслити його наявний цільовий ринок.

Таблиця 2.4

Профіль споживачів ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»

№ з/п	Характеристика споживачів і критерії їхньої оцінки	Типи покупців					
		Чоловіки			Жінки		
		до 5%	10-50 %	більше 50 %	до 5%	10-50 %	більше 50 %
1	<i>Вік:</i> до 18 років 18-25 років 25-40 років понад 40 років	+	+ + +		+ +	+ 	+
2	<i>Родинний стан:</i> знаходяться у шлюбі не знаходяться у шлюбі		+ +	+ 		+ 	+
3	<i>Рівень матеріального забезпечення:</i> нижче середнього рівня середній рівень вище середнього	+	+ +		+ 	+ 	+
4	<i>Вид домашньої тварини:</i> коти собаки інші тварини (гризуни, птахи, риби тощо)		+ + +			+ 	+ +
5	<i>Канал здійснення покупки:</i> офлайн-магазин онлайн-магазин використовують обидва канали		+ + +			+ 	+ +
6	<i>Домінуючий фактор:</i> ціна якість безпечність бренд		+ + + +			+ +	+ +
7	<i>Частота здійснення покупок:</i> щотижня 1-2 рази на місяць рідше одного разу на місяць		+ +			+ 	+ +
8	<i>Ступінь зміни потреб:</i> постійні змінюються не значно значно змінюються	+	+ +			+ +	+
9	<i>Чутливість споживачів до програм лояльності та акцій:</i> дуже чутливі незначно чутливі не чутливі		+ 	+ 	+ 	+ 	+

За даними табл. 2.4 можна зробити наступні висновки:

1. Основну частку споживачів підприємства (понад 50%) становлять жінки віком 25–40 років та чоловіки віком 18–40 років.

2. Для більшості клієнтів характерні сімейний стан (перебувають у шлюбі), середній або вищий за середній рівень доходу та є власниками котів, переважна частина покупців є власниками котів та собак, що відбивається на специфіці їхніх потреб та купівельної поведінки.

3. Для здійснення покупок споживачі використовують як традиційний, так і онлайн продаж, що свідчить про важливість розвитку омніканальної моделі обслуговування клієнтів, яка відповідає сучасним трендам.

4. Під час вибору товарів покупці насамперед орієнтуються на їх якість, безпечність та ціну. Водночас для частини споживачів важливе значення має бренд продукції.

5. Потреби більшості споживачів є відносно стабільними, що обумовлено регулярним характером придбання кормів, засобів догляду та інших товарів для домашніх тварин. При цьому покупці є достатньо чутливими до програм лояльності, акційних пропозицій та інших заходів стимулювання збуту.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що сегмент А (понад 50% споживачів) представлений переважно жінками та чоловіками активного працездатного віку із середнім і вищим за середній рівнем доходу, які регулярно здійснюють покупки товарів для домашніх тварин та орієнтуються на якість, безпечність та прийнятну ціну на продукцію.

До потенційного сегмента В (10–50% споживачів) належать покупці різних вікових груп, які активно використовують як онлайн, так і продаж через торгівельні точки; є найбільш сприйнятливими до програм лояльності, персоналізованих пропозицій і маркетингових комунікацій; також приділяють увагу бренду.

Далі, зробимо оцінювання ринкових сегментів з метою визначення їх потенціальної привабливості для підприємства ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» (табл. 2.5, 2.6).

Таблиця 2.5

Оцінка привабливості для підприємства ринкового «Сегменту А»

Критерії	Значи- мість кри- терію	Бали			Під- сумкова оцінка
		1	2	3	
Тенденції розвитку сегмента	1	сегмент зменшується	сегмент стійкий	сегмент збільшується	3
Рівень конкурентного тиску в сегменті	1	значна привабливість сегмента для конкурента	помірна привабливість сегмента для конкурента	низька привабливість сегмента для конкурента	2
Стабільність потреб покупців	3	потреби покупців значно змінюються під впливом різних факторів	потреби покупців змінюються невеликою мірою під впливом різних факторів	потреби покупців відносно постійні	6
Стабільність споживчих переваг щодо асортименту	2	вподобання покупців дуже змінюються	вподобання покупців змінюються незначною мірою	вподобання покупців відносно постійні	4
Ступінь чутливості покупців до зміни рівня цін на товари	1	покупці дуже чутливі до зміни рівня цін на товари	покупці чутливі невеликою мірою до зміни рівня цін на товари	покупці не чутливі до зміни рівня цін на товари	2
Сприйнятливність покупців до програм лояльності та стимулювання збуту	2	покупці не чутливі до стимулювання збуту	покупці чутливі незначно до стимулювання збуту	покупці дуже чутливі до стимулювання збуту	4
Разом	10				20

Оцінка привабливості «Сегменту А» складає 20 балів - це стійкий сегмент, який формує основну частину клієнтської бази; має помірну привабливість для конкурентів, потреби покупців змінюються незначно під впливом різних факторів, покупці незначно чутливі до цін на товари та стимулювання збуту. Свою маркетингову діяльність підприємство повинно спрямовувати саме на цей сегмент.

З даних табл. 2.6 ми отримали оцінку привабливості «Сегменту В» - 22 бали, тому він є цільовим ринковим сегментом для досліджуваного підприємства та має вищу маркетингову привабливість у порівнянні із «Сегментом А». Обид-

ва сегменти є сприйнятливими до програм лояльності та заходів стимулювання збуту, що створює додаткові можливості для розширення клієнтської бази та збільшення обсягів продажів.

Одним з критеріїв психографічної сегментації є ставлення покупців до товарів та послуг підприємства, тому визначимо, як покупці оцінюють імідж підприємства(споживчий рейтинг).

Для цього ми побудуємо шкалу рейтингової оцінки іміджу підприємства ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» (табл. 2.7) та отримані дані зведемо до таблиці, де виявимо споживчий рейтинг (табл. 2.8)

Таблиця 2.6

Оцінка привабливості для підприємства ринкового «Сегменту В».

Критерії	Значимість критерію	Бали			Підсумкова оцінка
		1	2	3	
Тенденції розвитку сегмента	1	сегмент зменшується	сегмент стійкий	сегмент збільшується	3
Рівень конкурентного тиску в сегменті	1	значна привабливість сегмента для конкурента	помірна привабливість сегмента для конкурента	слабка привабливість сегмента для конкурента	2
Стабільність потреб покупців	3	потреби покупців значно змінюються	потреби покупців змінюються незначною мірою	потреби покупців відносно постійні	6
Стабільність споживчих переваг щодо асортименту	2	вподобання покупців дуже змінюються	вподобання покупців змінюються невеликою мірою	вподобання покупців відносно постійні	4
Ступінь чутливості покупців до зміни рівня цін на товари	1	покупці дуже чутливі до зміни рівня цін на товари	покупці чутливі невеликою мірою до зміни рівня цін на товари	покупці не чутливі до зміни рівня цін на товари	1
Сприйнятливість покупців до програм лояльності та стимулювання збуту	2	покупці не чутливі до стимулювання збуту	покупці чутливі незначно до стимулювання збуту	покупці дуже чутливі до стимулювання збуту	6
Разом	10				22

Таблиця 2.7

Рейтингова оцінка споживачами іміджу ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»

Аспекти іміджу	Показники	Бали		
		1	2	3
1. Торговельне середовище та комфорт покупця	1.1. Оформлення торговельного простору	Непривабливо	Привабливо	Яскраво та естетично
	1.2. Інтер'єр та обладнання	Застаріле обладнання, непривабливий дизайн	Несучасне обладнання, гарний дизайн	Сучасний виставочний інвентар, дуже привабливий дизайн
	1.3. Зручність навігації та розміщення товарних категорій	Незручне розташування секцій	Непогане розташування секцій	Дуже зручне розташування секцій
2. Культура обслуговування	2.1. Професійність консультацій	Некоректні консультації	Стандартний рівень	Професійний
	2.2. Клієнтоорієнтованість персоналу	Недоброзичливе ставлення, відсутні базові сервісні можливості	Нейтральне відношення, є базові сервісні можливості	Доброзичливе відношення, супровід після продаж
	2.3. Рівень довіри до рекомендацій продавців-консультантів	Обґрунтована недовіра або низький рівень довіри	Середній рівень довіри	Повна довіра до продавців-консультантів
	2.4. Наявність додаткових сервісів для власників тварин	Не надаються послуги	Надається обмежений спектр послуг	Надається розвинений спектр різних послуг
3. Маркетингова та комунікаційна активність	3.1. Програми лояльності та акційні пропозиції	Відсутні заходи стимулюючого впливу	Стимулюючий вплив здійснюється епізодично	Використовуються системні заходи стимулюючого впливу
	3.2. Ефективність рекламних та цифрових комунікацій	Не впливає на інформованість щодо товарів підприємства	Слабко впливає на інформованість щодо товарів підприємства	Сильно впливає на інформованість щодо товарів підприємства
4. Асортимент та якість товарів	4.1 Асортимент	Вузький, нестабільний	Достатньо варіативний, але нестабільний	Широкий та стабільний асортимент з варіативністю вибору
	4.2. Якість та безпечність товару	Нижче середнього рівня	Середній рівень	Вище середнього рівня
	4.3. Співвідношення ціни та якості	Ціна випереджає якість	Ціна відповідає якості	Якість перевищує ціну

Продовження табл.2.7

5. Зручність здійснення покупок	5.1. Територіальна доступність магазинів	Розміщене у віддалених районах, далеко від зупинок громадського транспорту, завантажені під'їзні шляхи	Помірна доступність та частково рручне сполучення	Зручне розташування та зручне сполучення
	5.2. Зручність онлайн-магазину та доставки	Немає	Онлайн продаж існує, але має обмежену зручність	Зручний онлайн-магазин з доставкою
	5.3. Режим роботи	Незручний	Зручний	Дуже зручний

Таблиця 2.8

Оцінка споживчого рейтингу торгового підприємства ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»

Аспекти іміджу	Показники	Оцінка в балах
1. Торговельне середовище та комфорт покупок	1.1. Оформлення торговельного простору.	2
	1.2. Інтер'єр та обладнання.	3
	1.3. Зручність навігації та розміщення товарних категорій.	2
Підсумковий показник оцінки аспекту		7
2. Культура обслуговування	2.1. Професійність консультацій.	2
	2.2. Клієнтоорієнтованість персоналу.	2
	2.3. Рівень довіри до рекомендацій продавців-консультантів.	2
	2.4. Наявність додаткових сервісів для власників тварин.	2
Підсумковий показник оцінки аспекту		8
3. Маркетингова та комунікаційна активність	3.1. Програми лояльності та акційні пропозиції.	2
	3.2. Ефективність рекламних та цифрових комунікацій.	2
Підсумковий показник оцінки аспекту		4
4. Асортимент та якість товарів	4.1 Асортимент.	3
	4.2. Якість та безпечність товару.	3
	4.3. Співвідношення ціни та якості.	2
Підсумковий показник оцінки аспекту		8
5. Зручність здійснення покупок	5.1. Територіальна доступність магазинів.	3
	5.2. Зручність онлайн-магазину та доставки.	3
	5.3. Режим роботи	2
Підсумковий показник оцінки аспекту		8
Підсумкова оцінка іміджу (споживчий рейтинг)		35

Проведене дослідження показало, що споживачі загалом позитивно оцінюють імідж ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР». Підприємство отримало 35 балів із 45 можливих, що становить майже 78% від максимуму та свідчить про достатньо високий рівень довіри та прихильності клієнтів.

Найсильнішими сторонами підприємства, на думку покупців, є широкий асортимент товарів, їх якість і безпечність, а також зручність здійснення покупок. Важливим фактором позитивного сприйняття є можливість придбати необхідні товари як у магазині, так і через онлайн-канал, що відповідає сучасним потребам споживачів. Крім того, клієнти загалом задоволені рівнем обслуговування та професійністю персоналу.

Досить високу оцінку отримало й торговельне середовище підприємства. Покупці позитивно сприймають оформлення магазину, його інтер'єр та організацію торговельного простору, хоча окремі елементи можуть бути вдосконалені для підвищення комфорту відвідувачів.

Водночас результати оцінювання свідчать про наявність напрямів, які потребують подальшого розвитку. Насамперед це стосується маркетингової та комунікаційної діяльності підприємства. Незважаючи на використання програм лояльності та цифрових каналів взаємодії з клієнтами, їх потенціал реалізований не повною мірою. Тому доцільним є посилення рекламної активності, розширення комунікацій у соціальних мережах, а також впровадження більш персоналізованих пропозицій для покупців.

Отже, ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» має сформований позитивний імідж серед споживачів та достатньо міцні позиції на ринку. Подальше вдосконалення маркетингових комунікацій і програм лояльності сприятиме зміцненню конкурентних переваг підприємства та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Конкурентне середовище ринку зоотоварів України характеризується наявністю кількох потужних спеціалізованих мереж. Лідируючі позиції займає MasterZoo, яка має найбільше покриття ринку серед спеціалізованих зооритейлерів. Серед основних конкурентів слід виділити ТОВ «ЕКЗО ЗОО» (ZooBonus), що поєднує розвиток стаціонарної мережі з активною присутністю

в онлайн-сегменті, а також ТОВ «Є-ЗОО: МИ ЛЮБИМО ТВАРИН» (E-Zoo), яка характеризується високими темпами розвитку. Вагому роль на ринку також відіграють Petslike та Pethouse, які успішно конкурують завдяки широкому асортименту та розвитку електронної комерції. Крім того, серйозну конкуренцію створюють великі неспеціалізовані ритейлери, зокрема:

- Епіцентр активно продає зоотовари у своїх гіпермаркетах.
- Rozetka та інші маркетплейси займають значну частку онлайн-продажів завдяки низьким цінам і швидкій доставці.

Аналіз кількісних та якісних показників конкурентоспроможності підприємств-конкурентів ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» та ТОВ ТОВ «ЕКЗО ЗОО» за 2025 рік на основі методу експертних оцінок представимо у Додатку.

На основі отриманих бальних оцінок діяльності підприємств конкурентів побудуємо «Профілі діяльності» підприємств-конкурентів. Далі, побудуємо «профіль полярностей» підприємств-конкурентів ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» та ТОВ «ЕКЗО ЗОО» (Табл.3.3. додатку 3)

ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» має невисоку конкурентну перевагу порівняно з іншими учасниками ринку зоотоварів. Насамперед підприємство вирізняється широким асортиментом продукції, що дозволяє задовольняти потреби різних груп споживачів — від базових товарів до спеціалізованих позицій для догляду та харчування тварин. Значною конкурентною перевагою підприємства є наявність власних торгових марок, що дозволяє формувати більш гнучку цінову політику, підвищувати рівень маржинальності продукції та зменшувати залежність від зовнішніх постачальників. Окремо слід відзначити наявність власного виробництва, що забезпечує підприємству контроль над якістю продукції, можливість оперативного реагування на зміни попиту та наповненість асортименту торговельної мережі.

Таким чином, у порівнянні з конкурентами це формує додаткові переваги у вигляді більшої гнучкості управління асортиментом, кращого контролю собівартості та підвищеної стійкості бізнес-моделі в умовах нестабільного ринку. Здійснимо експертну оцінку складових внутрішнього середовища торговельно-

го підприємства і за результатами дослідження безпосереднього оточення торговельного підприємства розробимо зведений профіль маркетингового середовища ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» (додаток К.)

Після проведеного аналізу, враховуючи отримані в таблиці 2.11 дані, ми прийшли до висновку, що взагалі фактори макросередовища (-98) і фактори безпосереднього оточення (-28) негативно впливають на діяльність підприємства, проте фактори внутрішнього середовища – це потенціал розвитку діяльності підприємства і мають позитивний вплив (+34). Далі, показники сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства та можливості і погрози із зовнішнього середовища впишемо до матриці SWOT.

Найбільшу оцінку в 86 балів отримав квадрат СП, тобто сила і погрози.

		Можливості: 1. Зростання популярності утримання домашніх тварин 2. Розвиток онлайн-торгівлі та сервісів доставки 3. Поширення культури відповідального ставлення до домашніх тварин 4. Зростання обізнаності власників тварин щодо якісного харчування та догляду 5. Розвиток автоматизації управління запасами та логістикою 6. Розширення клієнтської бази за рахунок залучення нових споживачів і підвищення лояльності наявних клієнтів 7. Розвиток цифрових технологій у роздрібній торгівлі 8. Зростання попиту на якісні та спеціалізовані товари для тварин	2 3 2 2 2 3	Загрози: 1. Воєнні та безпекові ризики 2. Нестабільність економічної ситуації 3. Зниження купівельної спроможності населення 4. Демографічне скорочення та міграція населення 5. Зростання конкуренції на ринку зооритейлу 6. Залежність ринку від імпоротної продукції та валютних коливань 7. Посилення регуляторних вимог до бізнесу	3 3 2 2 2 2 2
		6,24		2,3	
		РАЗОМ МОЖЛИВОСТІ:		РАЗОМ ЗАГРОЗИ	
Сильні сторони: 1. Власне виробництво кормів для тварин 2. Позитивний імідж підприємства 3. Широкий асортимент товарів 4. Якість та безпечність товарів 5. Наявність он-лайн магазину та доставки 6. Компетентний персонал 7. Сформоване мережа зв'язків зі стейкхолдерами. 8. Можливість здійснення продажів через декілька каналів збуту 9. Зручність умов здійснення покупок 10. Досвід роботи на ринку		СИЛА І МОЖЛИВОСТІ		СИЛА І ПОГРОЗИ	
РАЗОМ СИЛЬНІ СТОРОНИ:		2,6		5,98	
Слабкі сторони: 1. Недостатня ефективність цифрових комунікацій 2. Низька ефективність існуючої системи управління і функціонування маркетингу/збуту/постачання. 3. Залежність від імпортних товарів 4. Валютні ризики 5. Обмежені можливості отримання актуальної ринкової інформації 6. Обмежені фінансові ресурси 7. Недостатня автоматизація окремих процесів 8. Обмежений перелік додаткових сервісів 9. Залежність від ефективності логістичної інфраструктури та безперебійного енергопостачання.		6,0		5,75	
РАЗОМ СЛАБКІ СТОРОНИ		2,4		СЛАБКІСТЬ І ПОГРОЗИ	
		СЛАБКІСТЬ І МОЖЛИВОСТІ			

Рис. 2.2. Матриця SWOT ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»

Найбільш сильним стратегічним потенціалом ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» є його внутрішнє середовище (+34), яке дозволяє компенсувати негативний вплив зовнішніх факторів (макросередовище –98, мікросередовище –28). Ключовою стратегічною опорою виступають власне виробництво та омніканальна модель продажів, тоді як основним напрямом розвитку залишається цифрова трансформація та посилення маркетингових комунікацій. Підприємству треба впроваджувати таку маркетингову стратегію, яка би дозволила використовуючи сильні сторони внутрішнього середовища підприємства і згладжувати погрози зі сторони зовнішнього середовища. Наприклад, низьку купівельну спроможність населення можна підвищити за допомогою гнучкої цінової політики та розширення асортименту товарів у низькій ціновій категорії. Також, підприємству треба приділити достатню увагу квадрату СлМ (6,24 бали) і використовувати таку стратегію, яка передбачила маркетингове управління персоналом, створення служби маркетингу і систематичне проведення маркетингових досліджень, використання сучасних засобів СТИЗ та реклами.

2.3. Аналіз процесу управління асортиментом і якістю на підприємстві

Діагностику процесу управління маркетинговою товарною політикою було здійснено за етапами:

1. Дослідження процесу взаємодії із постачальниками.
2. БКГ-аналіз товарного портфеля.
3. Діагностика конкурентоспроможності асортименту підприємства.
4. Оцінка ефективності управління товарною політикою підприємства.

На першому етапі дослідження процесу взаємодії із постачальниками ми провели угруповання підприємств-постачальників товарів за формами власності у вигляді табл. 2.9.

З отриманих даних ми можемо зробити висновки, що максимальну частку (65%) з усіх постачальників складають господарські товариства з обсягом поставок 70% від загального обсягу.

Таблиця 2.9

Угрупування підприємств-постачальників товарів за формами власності

Групи постачальників за формами власності	Кількість постачальників		Обсяг поставок товару за 2025 рік	
	Одиниць	% до підсумку	Сума, тис.грн	% до підсумку
1. Інші постачальники	2	2	1 520	6
2. Господарські товариства	53	65	17710	70
3. Спільні підприємства	5	6	2 020	8
4. Приватні підприємці	22	27	4 050	16
РАЗОМ	82	100	25 300	100

Аналіз каналів розподілу ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» свідчить про те, що підприємство використовує багаторівневу систему товароруку, переважно комбінуючи прямі та опосередковані канали збуту. Основною моделлю для більшості товарних груп є двохрівневий канал розподілу (виробник → дистриб'ютор → підприємство → споживач), який забезпечує стабільність постачання та доступ до широкого асортименту продукції (табл.2.10).

Динаміка змін у 2024–2025 роках демонструє поступову оптимізацію каналів розподілу. Зокрема, для низки товарних груп спостерігається перехід від трирівневих до дво- або однорівневих схем збуту, що свідчить про прагнення підприємства скоротити кількість посередників, підвищити контроль над товарними потоками та покращити економічну ефективність операційної діяльності. Водночас зберігається комбінована структура розподілу, яка дозволяє гнучко реагувати на особливості різних товарних категорій та вимоги постачальників.

Загальна кількість товарних груп становить 19, що свідчить про високий рівень асортиментної насиченості та орієнтацію підприємства на задоволення різноманітних потреб споживачів. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ключовим стратегічним напрямом розвитку системи товароруку ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» є подальша оптимізація каналів розподілу в бік скорочення їхньої багаторівневості. Такий підхід дозволить зменшити витрати на збут, підвищити керованість асортименту, пришвидшити обіг товарів та забезпечити бі-

льшу гнучкість у формуванні цінової політики. Особливо це актуально для товарних груп із високою частотою попиту та значною конкуренцією на ринку.

Таблиця 2.10

**Розподіл товарних груп ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»
по рівнях каналів товароруку**

Товарні групи	2024 рік			2025 рік		
	1-рівневий	2-рівневий	3-рівневий	1-рівневий	2-рівневий	3-рівневий
Сухі корми для собак і котів	+	+	+	+	+	+
Вологі корми для собак і котів	+	+	+	+	+	+
Ласощі для тварин	+	+		+	+	
Ветеринарні препарати		+	+		+	+
Вітаміни та кормові добавки		+	+	+	+	+
Засоби гігієни та догляду	+	+		+	+	
Наповнювачі для котячих туалетів	+	+		+	+	
Амуніція (нашийники, повідці, шлейки)	+	+		+	+	
Одяг та взуття для тварин	+	+		+	+	
Іграшки для тварин	+	+	+	+	+	+
Акваріумістика		+	+		+	+
Товари для гризунів	+	+		+	+	
Товари для птахів	+	+		+	+	
Товари для рептилій		+	+		+	+
Смарт-дівайси для тварин		+	+	+	+	+
Власні торгові марки (Private Label)	+			+		
Подарункові бокси та сезонні набори	+			+	+	
Грумінг-косметика	+	+		+	+	
Лежаки, будиночки та переноски	+	+	+	+	+	+

Компанія «Suziria Group» використовує змішану модель постачання товарів. Для власного виробництва сировину (м'ясо, зернові культури, овочі, лікарські трави та інші компоненти) закуповується переважно у вітчизняних постачальників. Такий підхід сприяє скороченню логістичних витрат, підвищенню

стійкості ланцюгів постачання, забезпеченню контролю якості сировини, а також підтримці українських партнерів і розвитку національної економіки. Для преміум-сегменту корми та деякі товари виробляються на контрактних заводах у Європі (Чехія, Польща, Іспанія, Бельгія). Некормові товари (іграшки, аксесуари, одяг, косметика) компанія імпортує через «Suziria Ukraine» від більш ніж 30 постачальників з Європи, Азії та Америки. Така структура дозволяє «Suziria Group» контролювати якість на всіх етапах - від виробництва до продажу в магазинах, а також швидко реагувати на зміни ринку.

У ході дослідження було визначено межі шкали питомої ваги товарних груп в обсязі збуту. Для цього встановлено мінімальні та максимальні значення показників: у 2024 році – від 0,02 до 28,87, що формує середнє орієнтовне значення на рівні 14,45; у 2025 році – від 0,05 до 22,36 із середнім значенням 11,2. Позиціонування товарних груп у модифікованій матриці Бостонської консалтингової групи наведено на рис.2.3.

$$\begin{aligned}\text{Середнє значення: } (0,02+28,87)/2 &= 14,45 \\ (0,05+22,36)/2 &= 11,2.\end{aligned}$$

Найбільшу частку реалізації формує група «Дойні корови» (близько 72%), до якої належать товари масового попиту, зокрема: корми для собак і котів, наповнювачі для туалетів, базові засоби гігієни та стандартні аксесуари. Саме ця категорія забезпечує стабільний грошовий потік підприємства завдяки високій частоті повторних покупок і стабільному попиту.

Група «Важкі діти» (приблизно 18%) охоплює широкий спектр товарів із нерівномірним попитом і залежністю від споживчих трендів, зокрема іграшки, ветеринарні препарати, вітаміни, товари для гризунів, птахів та акваріумістики, а також бюджетні товари для відпочинку та догляду за тваринами. Її структура є неоднорідною, що ускладнює управління запасами та прогнозування продажів.

До групи «Собаки» (близько 7%) це низькооборотні товарні позиції, що мають обмежений попит або поступово можуть втрачати ринкову актуальність, зокрема одяг і взуття для тварин, fashion-аксесуари, подарункові набори, а та-

кож окремі товари private label. Попит на цю групу значною мірою залежить від сезонності.

	-100	28,87	+100
Питома вага товарної групи в обсязі збуту	«Дойні корови» • сухі корми для собак і котів • наповнювачі • базова засоби гігієни та догляду • базові аксесуари та амуніція. <u>72%</u>	«Зірки» • смарт-девайси для тварин • ветеринарні препарати (частково) та дієтичні добавки • преміальні ласощі • інноваційні корми (функціональне харчування) <u>3%</u> 14,45	
	«Собаки» • одяг і взуття для тварин (fashtion). • Private Label (власні торгові марки з нестабільним попитом) • подарункові бокси та сезонні набори (через сезонність попиту) <u>7%</u>	«Важкі діти» • вітаміни та кормові добавки. • товари для акваріумістики та екзотичних тварин (нішеві категорії) • засоби гігієни та догляду • лежачки, будиночки, переноски бюджетного сегменту <u>18%</u>	
	-100	0,02	100

Рис. 2.3. Матриця БКГ товарних груп ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР».

Група «Зірки» (приблизно 3%) включає інноваційні та високомаржинальні товари, такі як смарт-девайси для тварин, функціональні корми, преміальні ласощі та спеціалізовані ветеринарні добавки. Незважаючи на відносно невелику частку в обсязі продажів, ця група має значний потенціал зростання та формує майбутні конкурентні переваги підприємства.

Отримані результати свідчать про необхідність подальшого розвитку високотехнологічних та преміальних товарних сегментів, а також оптимізації управління асортиментом у групах із нестабільним попитом.

2.4. Оцінка ефективності процесу управління асортиментом і якістю товарів підприємства

Для оцінки ефективності процесу управління асортиментом і якістю товарів підприємства розрахуємо систему показників, що представлені у табл.2.11.

Основним результативним показником, відносно якого проводиться оцінка ефективності комерційної діяльності, є об'єм роздрібного товарообігу. Його збільшення або зниження свідчить про ступінь задоволення попиту на товари, нарощування темпів збуту. Важливим показником також є прибуток, в якому відображаються результати всій діяльності підприємства – об'єм реалізованої продукції, його склад, асортиментна структура, продуктивність праці, рівень затрат і інші.

Товарооборотність характеризує якість управління комерційними процесами. Прискорення товарооборотності є основним критерієм оцінки роботи торговельного підприємства тому, що означає скорочення часу перебування товарів у сфері обертання і, як наслідок, більш швидкий грошовий обіг. Вона у 2025 році прискорюється з 197,6 днів до 173,1 днів.

Далі, експертним методом проведемо діагностику конкурентоспроможності товарного портфелю підприємства за допомогою оціночної шкали (табл. 2.11.) і отримані дані зведемо у табл. 2.12

Таблиця 2.11

Оціночна шкала конкурентоспроможності товарного портфеля

ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»

Критерії	Бали				
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
<i>Глибина товарного портфеля</i>	Кількість марок менше 5	Кількість марок 5-10	Кількість марок 11-20	Кількість марок 21-30	Кількість марок більше 30
<i>Гармонійність товарного портфеля за цінами</i>	Тільки марки економічної цінової категорії	Марки економічної та середньої цінової категорії	Марки преміальні	Марки середньої цінової категорії	Марки середньої цінової категорії та преміальні
<i>Ступінь оновлення товарного портфеля</i>	Не оновлюється	Нарощування новим різновидом рік тому	Нарощування новим різновидом в цьому році	Постійне нарощування різновидами	Нарощування різновидів в залежності від запитів споживачів
<i>Ступінь модифікації товарного портфеля</i>	Не насичується	Насичується 1-3 моделями за квартал	Насичується 4-9 моделями за квартал	Насичується 10-15 моделями за квартал	Насичується більше 16 моделями за квартал
<i>Наявність заходів щодо стимулювання збуту товарів</i>	Відсутність	Знижки на старі моделі	Святкові знижки	Гнучка система знижок, проведення короткострокових акцій	Гнучка система знижок, проведення тривалих акцій
<i>Частка конкурентоспроможних товарів</i>	Відсутність	До 10%	Від 10% до 30%	Від 31% до 50%	Більше 51 %
<i>Зручність вибору товарів</i>	Не зручність вибору товарів	Раціональне розміщення товару у торговельному залі	Раціональне розміщення товару в торговельному залі, внутрішня магазинна реклама	Раціональне розміщення товару, внутрішня магазинна реклама, кваліфікована допомога персоналу	Раціональне розміщення товару в торговельному залі, внутрішня магазинна реклама, кваліфікована допомога персоналу,

Таблиця 2.12.

Оцінка конкурентоспроможності товарного портфеля

ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»

Критерії	Вага показника, W_i	Оцінка в балах	
		Оцінка, B_i	$W_i \cdot B_i$
Глибина товарного портфеля	0,15	2	0,3
Гармонійність товарного портфеля за цінами	0,16	4	0,64
Ступінь оновлення товарного портфеля	0,13	3	0,39
Ступінь модифікації товарного портфеля	0,15	3	0,45
Наявність заходів щодо стимулювання збуту товарів	0,12	2	0,24
Частка конкурентоспроможних товарів	0,15	3	0,45
Зручність вибору товарів	0,11	3	0,33
Загальна оцінка*	1,0	2,8	

Примітка:

** 5 балів – дуже висока конкурентоспроможність товарного портфеля*

1 бал – дуже низька конкурентоспроможність товарного портфеля

Як ми бачимо, загальна оцінка конкурентоспроможності товарного портфеля ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» становить 2,8 балів і відносно більшою за середню (2,5 бали). Рекомендації щодо формування ефективного товарного портфеля підприємства ми дамо у 3 розділі даної роботи.

Отримана оцінка склала 15 балів із 30 можливих, що свідчить про відносну, але неповну, ефективність маркетингу на підприємстві.

Таблиця 2.13

Оцінка ставлення керівництва до необхідності маркетингової орієнтації

Питання	Бали		
	0	1	2
Спрямованість на покупця			
1. Чи розуміє керівництво важливість задоволення потреб споживачів?	орієнтація на збут будь-кому	орієнтація на широкий ринок без сегментації	чітка сегментація та орієнтація на потреби цільових груп
2. Чи розуміє керівництво необхідність складання плану маркетингу?	Ні	Частково	Системне
3. Плануючи бізнес, чи бере керівництво до уваги всю маркетингову систему (постачальники, канали розподілу, конкурентів, покупців, зовнішнє середовище) у цілому?	Ні, керівництво зайняте продажем товарів поточним покупцям	Частково, керівництво бере до уваги всю маркетингову систему в цілому, але основна маса зусиль іде на обслуговування покупців.	Так, керівництво бере до уваги всю маркетингову систему в цілому.
Маркетингова інтеграція			
4. Чи висока маркетингова інтеграція і контроль основних маркетингових функцій у підприємстві?	Ні, маркетингові функції не інтегровані, виникають конфлікти, що ускладнюють роботу.	Частково, існує формальна інтеграція.	Так, повна, основні маркетингові функції ефективно інтегруються.
5. Чи добре погоджена робота фахівців, що займаються маркетинговою діяльністю з іншими відділами?	Ні, є скарги, що вимоги цих фахівців не обґрунтовані.	Частково, відносини дружні, хоча кожен відділ працює керуючись власними інтересами.	Так, відділи ефективно кооперують один з одним.
Питання	Бали		
	0	1	2
6. Як організований процес впровадження нових товарів?	Система незначена і погано керована.	Формально така система існує, але повноцінно застосовується рідко.	Система добре структурована і працює як одна команда.
Адекватність маркетингової інформації			
7. Коли востаннє проводилися дослідження покупців, каналів збуту і конкурентів?	Багато років тому	Кілька років назад.	Недавно.

Продовження табл.2.13

8. Чи знайомо керівництво з потенціалом прибутковості різних сегментів ринку, покупців, територій, продуктів і розмірів партій замовлень?	Зовсім не знайомо.	Частково знайомо.	Добре знайомо.
9. Які зусилля звичайно покладаються для використання маркетингових заходів?	Невеликі чи не покладаються взагалі.	Деякі.	Значні.
Стратегічна орієнтація			
10. У якому ступені проводиться маркетингове планування?	Не проводиться, чи йому не приділяється достатньої уваги.	Складається щорічний план маркетингу.	Складається довгостроковий план і щорічні плани маркетингу.
11. Яке враження робить поточна маркетингова стратегія?	поточна маркетингова стратегія неясна.	Поточна маркетингова стратегія являє собою продовження традиційної стратегії.	Поточна маркетингова стратегія ясна, обґрунтована і містить новаторські підходи.
12. В якому ступені враховуються непередбачені обставини?	Керівництво мало задумується про них чи не враховує їх зовсім.	Керівництво задумується про них, але практично не планує їх заздалегідь.	Керівництво визначає важливі обставини і складає плани по їх подоланню
Оперативна ефективність			
13. Чи добре маркетингова стратегія доводиться до працівників і впроваджується?	Погано.	Непогано.	Успішно
14. Чи ефективно керівництво розподіляє свої маркетингові ресурси?	Ні, ресурси не відповідають тій роботі, для якої призначаються	Частково, маркетингові ресурси адекватні, але використовуються не оптимально.	Так, маркетингові ресурси адекватні, і використовуються оптимально.
15. Чи здатне керівництво швидко відреагувати на різні ситуації?	Ні, інформація про збут і ринки не оперативна, керівництво реагує повільно.	Частково, інформація про збут і ринки свіжа, час реакції по-різному.	Так. керівництво користується системою, що забезпечує свіжу інформацію.

Висновки до другого розділу

У другому розділі проведено комплексне дослідження процесу управління асортиментом і якістю товарів у ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР», як одного зі стейкхолдерів кафедри маркетингу та туризму. ТОВ «Петмайстер» є структур-

ною одиницею компанії «Suziria Group», до складу якої входять Suziria Ukraine, Suziria Brands, Suziria Charity, Master Zoo (рис.2.1), яка виконує операційне управління роздрібною мережею зоомагазинів MasterZoo.

Аналіз фінансово-економічних показників показав позитивну динаміку обсягів реалізації та продуктивності праці, що свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства. Разом із тим виявлено скорочення прибутку та зниження рівня рентабельності, що свідчить про недостатню ефективність використання ресурсів і потребує вдосконалення механізмів управління витратами та прибутковістю.

У результаті дослідження зовнішнього середовища встановлено, що найбільший негативний вплив на діяльність підприємства здійснюють воєнні ризики, економічна нестабільність і регуляторні обмеження. Водночас розвиток цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів та зростання попиту на якісні товари для домашніх тварин створюють додаткові можливості для зміцнення ринкових позицій підприємства.

Дослідження конкурентного середовища підтвердило наявність вагомих конкурентних переваг ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР», серед яких широкий асортимент, наявність власних торгових марок, контроль якості продукції та інтеграція з підрозділами групи компаній. Підприємство має позитивний імідж серед споживачів та достатньо високий рівень клієнтської довіри.

Оцінка системи формування асортименту показала, що підприємство пропонує 19 товарних груп та активно оптимізує канали товароруху, скорочуючи кількість посередників і підвищуючи керованість товарних потоків. Це створює передумови для прискорення оборотності товарів і підвищення ефективності збутової діяльності.

Разом із тим результати експертного оцінювання засвідчили, що конкурентоспроможність товарного портфеля є лише дещо вищою за середній рівень (2,8 бали із 5 можливих). Найкращі результати отримано за показником гармонійності асортименту за цінами, тоді як подальшого вдосконалення потребують

глибина асортименту, оновлення товарних пропозицій та інструменти стимулювання збуту.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» володіє значним потенціалом для подальшого розвитку, проте потребує більш системного підходу до маркетингового управління, підвищення ефективності асортиментної політики та вдосконалення механізмів забезпечення прибутковості. Саме ці напрями повинні стати основою розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управління асортиментом і якістю товарів у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА ЯКІСТЮ ТОВАРІВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

3.1. Напрямки удосконалення управління асортиментом і якістю товарів підприємства

В системі стратегічного менеджменту підприємства окрему роль відіграє маркетингова орієнтація. Ефективне формування асортименту, підтримання належного рівня якості товарів і своєчасна адаптація до змін ринкового середовища дозволяють підприємству зміцнювати ринкові позиції та підвищувати рівень задоволеності споживачів. Важливим інструментом реалізації стратегічних цілей у сфері управління асортиментом і якістю виступає маркетингова орієнтація, яка забезпечує узгодження товарної політики підприємства з потребами цільових сегментів ринку. Тому основними напрямками удосконалення управління асортиментом і якістю товарів ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» є заходи, спрямовані на підвищення ефективності стратегічного планування, розвиток маркетингової інформаційної системи, оптимізацію асортиментної політики та вдосконалення взаємодії з постачальниками і споживачами (рис. 3.1):

Особливості стратегічного маркетингового планування:

- стратегічне маркетингове планування, як єдине ціле, розглядає все підприємство або окремі, найбільш важливі його підрозділи. Залежно від цього результатом стратегічного планування є загально корпоративна стратегія або функціональна стратегія;
- стратегічне маркетингове планування орієнтується на довгострокову перспективу;
- основна мета стратегічного маркетингового планування полягає в забезпеченні потенціалу майбутньої успішної діяльності підприємства і способів його адаптації до змін зовнішнього середовища;

- стратегічні плани визначають основні напрямки розвитку підприємства в цілому або окремих функціональних сфер; у них позначаються певні "ніші" для господарської діяльності, які в подальшому підлягають заповненню засобами оперативного планування.

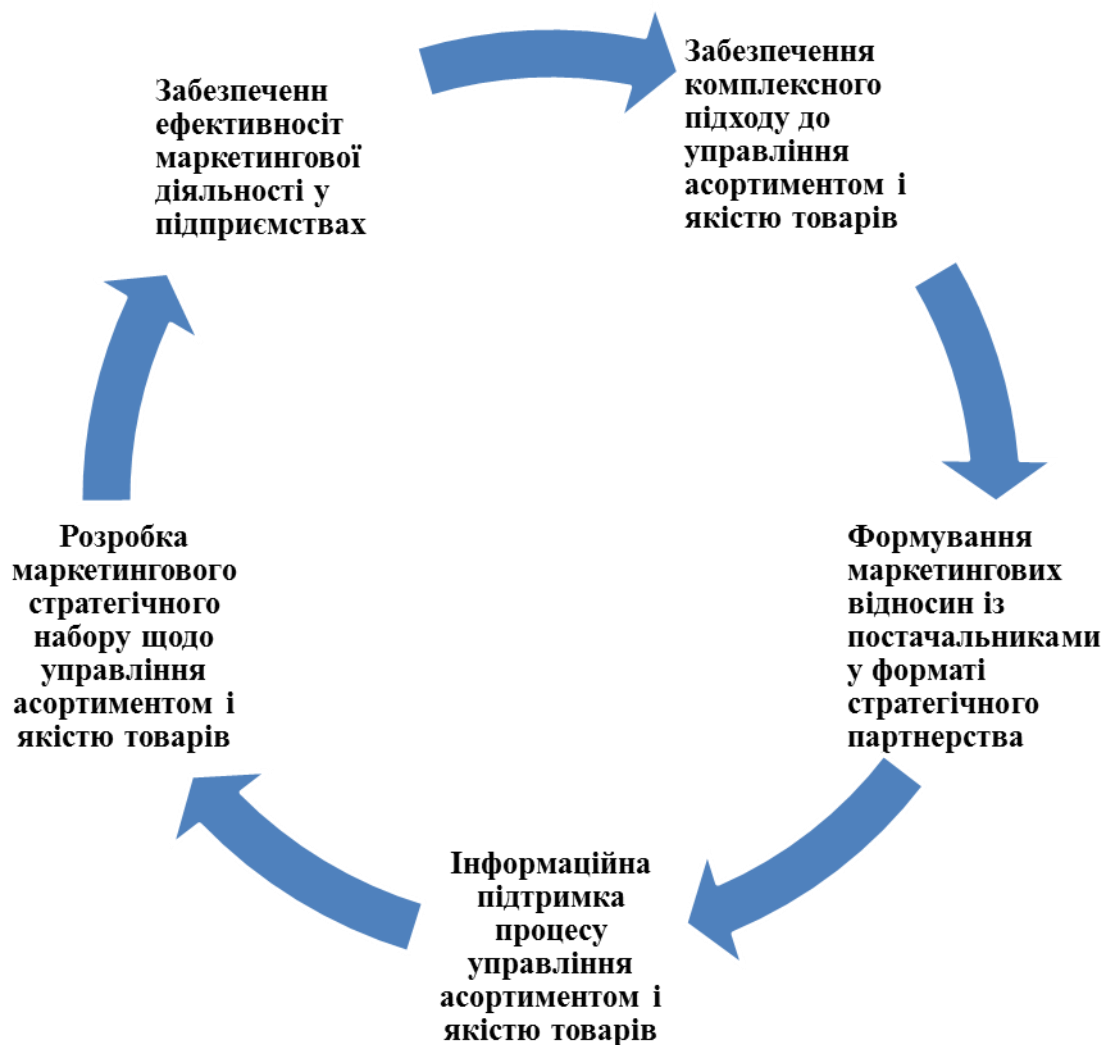


Рис. 3.1. Напрями удосконалення процесу управління асортиментом і якістю товарів

Процес стратегічного маркетингового планування можна представити у вигляді певної послідовності вирішення стратегічних проблем (рис. 3.2).

На першому етапі визначаються та конкретизуються стратегічно важливі сфери діяльності організації.

Другий етап стратегічного маркетингового планування є аналізом окремих стратегічних сфер діяльності. Він стосується тільки господарських сфер і не торкається загальних проблем організації, бо окремі стратегічні сфери мають свою ринкову специфіку і зовнішнє оточення, а їхня інфраструктура — власні сильні і слабкі сторони по відношенню до конкурентів. Стратегічний аналіз — досить складне явище, яке має свою специфіку вирішення:

- аналіз зовнішнього середовища і норм регулювання що виявляє стратегічно важливі тенденції розвитку в екології, технології, економіці, правовому регулюванні, суспільстві і політиці та з'ясовує головні зміни в поведінці працівників, профспілок, державних установ, кредиторів.
- аналіз ринку і галузі, де за допомогою комплексу аналітичних методів аналізуються життєвий цикл продукції, ринкові сегменти та галузеві структури.
- порівняння організації з конкурентами. При цьому аналізуються структури витрат, виявляються сильні і слабкі сторони організації і порівнюються з недоліками та перевагами конкурентів.

Завершуються аналітичні роботи формулюванням висновків, у яких визначаються сприятливі шанси і ризики для даної господарської галузі.

На третьому етапі за результатами стратегічного аналізу розробляється або переробляється принципово важливий документ, програма організації — що діє практично без обмеження в часі. В програмі визначаються цілі і завдання організації, розмежовуються сфери діяльності, затверджуються довгострокові цілі. Організації називають її по-різному: програма фірми, концепція підприємства, довгострокова перспектива. Цілі підвищення ефективності маркетингової діяльності досліджуваних підприємств представлено на рис.3.2. і в табл. 3.1.

На четвертому етапі розробляються маркетингові стратегії підприємства.



Рис. 3.2. Ієрархія стратегічних цілей в сфері маркетингу ТОВ «ПЕТ-МАЙСТЕР»

В умовах становлення ринкових відносин, підвищення ступеню залежності підприємства від зовнішнього оточення, зростання нестабільності функціонування, зниження ефективності управління, підприємству вже недостатньо вдосконалення окремих елементів системи управління, необхідний комплексний підхід та переорієнтування діяльності підприємства на маркетинг.

Для того щоб систематизувати вдосконалення управління маркетинговою діяльністю, його можна розглядати по функціям маркетингу, які можна систематизувати в комплексну систему управління маркетинговою діяльністю.

КСУМ – це сукупність взаємопов'язаних елементів маркетингової діяльності, спрямованих на закупівлю та просування товарів з орієнтацією на споживача та отримування доходів.

Тому розроблена і рекомендована до впровадження комплексна система стратегічного управління асортиментом та якістю товарів на основі маркетингу (рис.3.3.).

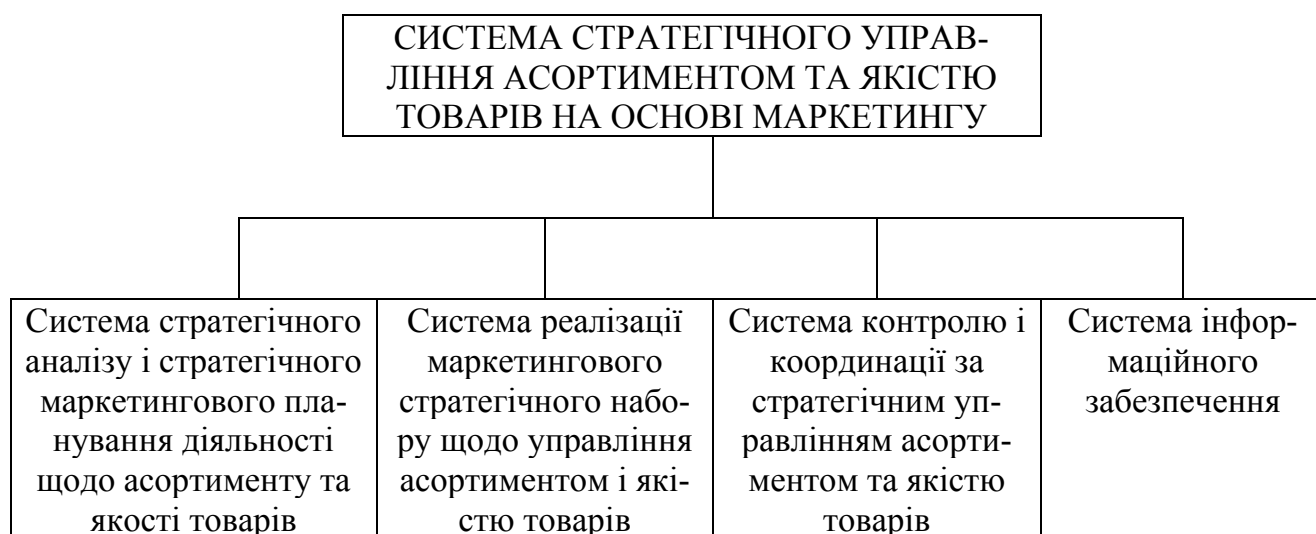


Рис. 3.3 Комплекс-система стратегічного управління асортиментом та якістю товарів підприємств.

Наведена система стратегічного управління асортиментом та якістю товарів на основі маркетингу є комплексною та охоплює наступні складові: систему стратегічного маркетингового планування діяльності щодо асортименту та якості товарів; систему реалізації асортиментних стратегій і стратегій якості; сис-

тому контролю і координації за стратегічним управлінням асортиментом та якістю товарів; систему інформаційного забезпечення.

Особливе місце у цій системі займає система стратегічного аналізу і стратегічного маркетингового планування діяльності щодо асортименту та якості товарів, яка складається з наступних підсистем:

Підсистеми попереднього аналізу, тобто оцінка маркетингового середовища, яка охоплює: оцінку зовнішніх (PEST-чинників, безпосереднє оточення) і внутрішніх факторів.

На основі перших двох етапів проводиться виявлення можливостей, погроз, сильних і слабких сторін стратегічного маркетингового планування.

Підсистеми основного аналізу:

Оцінка і розробка стратегічного напрямку діяльності підприємства, зокрема оцінка узгодженості місії і стратегічних цілей з цілями щодо асортименту та якості товарів.

Оцінка ефективності стратегій:

визначення існуючих стратегій за допомогою матричного аналізу стратегічних зон;

оцінка зовнішньої і внутрішньої ефективності стратегій щодо асортименту та якості товарів;

оцінка взаємозв'язку між зусиллями і результатом.

Підсистеми заключного аналізу (виявлення резервів підвищення ефективності стратегічної діяльності в області асортименту та якості товарів, корегування стратегій).

Наступна підсистема - система контролю і координації за стратегічним управлінням асортиментом та якістю товарів. Оцінку стратегій портфелю торговельного підприємства кожного рівня доцільно визначивши зовнішню і внутрішню їх ефективності.

Маркетингова інформаційна система є основою для прийняття управлінських рішень. Від якості інформації залежить і якість управління підприємством. Її використання дозволяє не тільки визначити ефективність роботи підпри-

ємства, виявити виниклі проблеми, але і намітити шляху їхнього рішення. Ми пропонуємо використовувати маркетингову інформаційну систему подану на рис. 3.4.

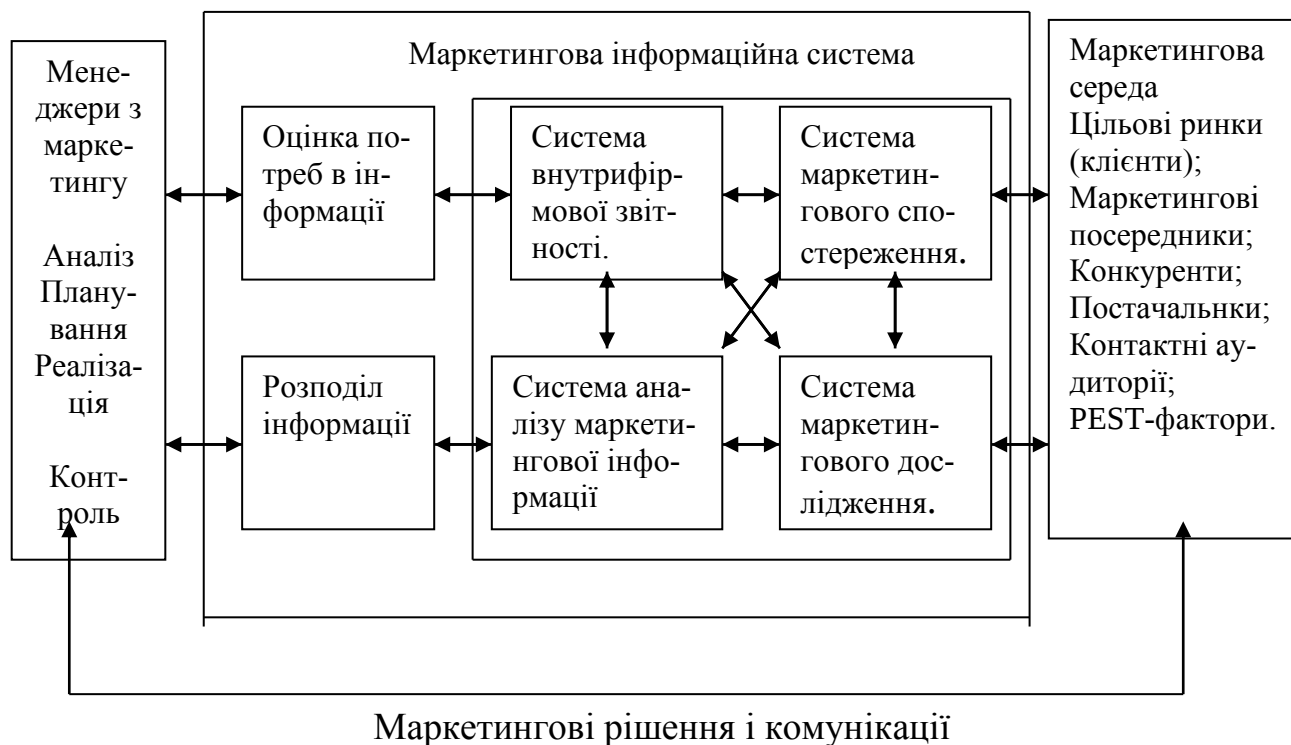


Рис. 3.4. Маркетингова інформаційна система.

В сучасних умовах інформація є одним із ключових ресурсів підприємства та основою прийняття ефективних управлінських рішень. Для успішного функціонування на ринку необхідним є постійний моніторинг змін зовнішнього середовища, споживчого попиту та конкурентної ситуації, що потребує своєчасного збору, обробки, зберігання та аналізу значних обсягів маркетингової інформації.

Для підвищення ефективності управління асортиментом та якістю товарів ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» доцільно впровадити сучасну маркетингову інформаційну систему, яка забезпечуватиме збір, обробку та аналіз даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливим елементом такої системи має стати CRM-система, що дозволить накопичувати інформацію про клієнтів, аналізувати їхні купівельні пере-

ваги, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень лояльності споживачів.

Ефективність асортиментної політики може бути підвищена завдяки використанню ВІ-аналітики (Business Intelligence), яка надає можливість аналізувати структуру продажів, оцінювати прибутковість товарних груп, виявляти сезонні коливання попиту та визначати перспективні напрями розвитку асортименту.

Крім того, використання інструментів штучного інтелекту для прогнозування попиту дасть можливість підвищити точність планування закупівель, оптимізувати товарні запаси та своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Такі інструменти можуть застосовуватися для аналізу історичних даних про продажі (ретроспективний аналіз), виявлення сезонних коливань попиту, прогнозування потреб у окремих товарних групах та автоматичного формування рекомендацій щодо поповнення запасів.

В табл.3.2. представлено необхідний інформаційний банк для прийняття стратегічних рішень щодо асортименту та якості товарів.

Важливим напрямом удосконалення процесу управління асортиментом і якістю товарів у досліджуваних підприємствах виступає формування стратегічного партнерства із бізнес-партнерами.

Розвиток відносин із постачальниками досліджуваним підприємствам доцільно здійснювати на основі запропонованої матриці формування оптимального портфеля маркетингових відносин із бізнес-партнерами. За результатами проведеного аналізу до зони стратегічного впливу віднесено чотирьох ключових постачальників ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР», співпраця з якими забезпечує найбільшу частку товарообороту та стабільність асортиментного наповнення.

Таблиця 3.2.

Рекомендований інформаційний банк для прийняття стратегічні рішення щодо асортименту та якості товарів

Стратегії	Необхідна зовнішня інформація		Необхідна внутрішня інформація	
	Первинна	Вторинна	Первинна	Вторинна
1.Продуктово-ринкові стратегії	Результати опитування споживачів щодо асортиментного набору підприємства. Результати опитування споживачів щодо прихильності до товарів підприємства. Результати опитування споживачів щодо цінової політики на товари підприємства. Результати опитування споживачів щодо сервісного обслуговування клієнтів. Результати дослідження наявних і потенційних ринків збуту. Результати дослідження асортиментної політики на кожному ринку збуту. Результати дослідження товарів на кожному ринку збуту. Результати дослідження споживчого потоку.	Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємств: Господарчий Кодекс України, Закон України „Про ціни та ціноутворення в Україні”, Закон України „про захист прав споживачів”, „Про рекламу”.	Результати спостереження за умовами реалізації товарів на підприємстві. Результати спостереження наявності мерчендайзингу. Результати спостереження наявності сервісного обслуговування. Результати опитування працівників щодо прихильності споживачів до тієї чи іншої марки товарів. Результати опитування працівників щодо залежності реалізації товарів від сезону. Результати спостереження за наявністю упаковки товарів.	Звіт про продаж та товарні запаси у торговельній мережі
2.Портфельні стратегії	Результати опитування споживачів щодо товарів підприємства. Результати аналізу ринків збуту. Результати опитування споживачів щодо якості та конкурентоспроможності товарів підприємства. Результати опитування споживачів щодо товарних марок. Результати опитування споживачів щодо ефективності упаковки. Результати дослідження споживчого попиту.	Закон України „Про захист прав споживачів”.	Результати спостереження за реалізацією товарів окремими секціями. Результати спостереження за частотою оптимізації асортименту. Результати спостереження за логотипами, фірмовими блоками, корпоративними символами. Результати опитування продавців щодо значення упаковки. Результати опитування менеджерів щодо аналізу життєвого циклу товарів. Результати опитування менеджерів щодо проведення позиціонування товарів підприємства на ринку. Результати опитування менеджерів щодо використання стратегій позиціонування. Результати опитування менеджерів щодо створення нових та продаж оновлених товарів. Проведення ринкового тестування споживчих товарів на ринку. Результати опитування менеджерів щодо алгоритму оцінки конкурентоспроможності товарів підприємства. Результати опитування менеджерів щодо виходу товарів на новий сегмент. Результати опитування менеджерів щодо виходу нових товарів на існуючий сегмент.	Звіт про продаж та товарні запаси у торговельній мережі.

Конкурентна сила бізнес-партнера	висока	Зона стратегічного впливу		Зона стратегічної доцільності	
		Стратегічні рішення для бізнес-партнерів	Стратегічні рішення для підприємства	Стратегічні рішення для бізнес-партнерів	Стратегічні рішення для підприємства
		Стратегія підвищення соціальної компетенції бізнес-партнера	Стратегія тиску	Стратегія утримання стратегічної позиції в процесі взаємодії	Стратегія формування партнерських відносин
		Зона стратегічних змін		Зона стратегічного спостереження	
низька	низька	Стратегічні рішення для бізнес-партнерів	Стратегічні рішення для підприємства	Стратегічні рішення для бізнес-партнерів	Стратегічні рішення для підприємства
		Стратегія змін	Стратегія реактивних дій	Стратегія підвищення конкурентної сили постачальника	Стратегія очікування
		низька		висока	
		Соціальна компетенція бізнес-партнера			

Рис. 3.5 Рекомендована матриця формування оптимального портфеля маркетингових відносин із бізнес-партнерами.

Перспективним напрямом розвитку асортиментної політики ТОВ «ПЕТ-МАЙСТЕР» є укладання довгострокових партнерських угод та ексклюзивних контрактів з провідними постачальниками товарів для домашніх тварин (наприклад, амбасадор виробника ветеринарних препаратів або засобів догляду за тваринами). Така співпраця дозволить забезпечити стабільність поставок, розширити асортимент за рахунок унікальних товарних позицій, підвищити рівень диференціації від конкурентів та зміцнити лояльність споживачів. Крім того, довгострокове партнерство сприятиме покращенню умов закупівлі, зменшенню ризиків перебоїв у постачанні та підвищенню ефективності управління товарними запасами.

Для вдосконалення такої функції, як «заходи» стимулювання збуту (ЗСЗ) необхідно виявити можливості по стимулюванню попиту споживачів. У ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» можливе використання наступних заходів, а саме: накопичу-

вальні знижки; персоналізовані пропозиції через CRM; акційні набори товарів; кешбек або бонусні бали. Для збільшення ефективності заходів на підприємстві треба проводити активну рекламну компанію.

Заходи стимулювання робітників на підприємстві застосовується в достатній мірі, тут лише можна рекомендувати наступне: публічне визнання досягнень працівників, преміювання за виконання показників продажу, проведення корпоративних заходів та програм нематеріальної мотивації тощо.

Таблиця 3.3.

Заходи стимулювання збуту, що рекомендуються до використання

Категорії	Напрямок заходу
По відношенню до покупців	Знижки з ціни на товари, що отримали пошкодження в процесі реалізації Безкоштовна упаковка товарів з фірмовим логотипом Надання купонів на знижку у розмірі 3 – 5% у разі одноразової купівлі товарів більш як на певну суму, яку можна встановити емпіричним шляхом. Використання промокодів, бонусних балів, персоналізованих пропозицій через мобільні застосунки, рекомендації супутніх товарів.
По відношенню до постачальників	Надання передоплати за товар, що закупається Закупівля товарів, сировини великими партіями Ексклюзивні контракти з постачальниками Надання торговельних площ для показу нових товарів Проведення спільних рекламних заходів
По відношенню до продавців	Грошові винагороди, премії Надання додаткових днів відпусток Подарунки до свята Моральні форми заохочення Влаштування розважальних поїздок за 50% знижками

Організація рекламної діяльності на підприємстві повинна проходити за наступними етапами:

- інформаційний пошук, систематизація та обробка інформації,
- оцінка та інтерпретація отриманої інформації,
- ситуаційний аналіз (маркетингові дослідження рекламної діяльності),
- маркетинговий синтез (оцінка та побудова ієрархії задач та цілей рекламної діяльності),

- стратегічне програмування (розробка та реалізація стратегічних програм рекламної діяльності),
- тактичне планування (розробка та реалізація тактичного плану рекламної діяльності),
- контроль та координація рекламної діяльності,
- управління зворотнім зв'язком з цільовими аудиторіями.

Внутрішня реклама використовується на належному рівні. Доцільним є використання цифрових інформаційних панелей та інтерактивних екранів для інформування покупців про акційні пропозиції, новинки асортименту та програми лояльності. Важливим напрямом є також використання таргетованої реклами у соціальних мережах, e-mail-розсилок та автоматизованих повідомлень для учасників програм лояльності.

Таким чином, підприємству слід орієнтуватися на запити та потреби споживачів цільового сегменту ринку і ефективно, у взаємозв'язку використовувати всі елементи комплексу маркетингу, відповідні стратегії торгової діяльності.

Важливим напрямом удосконалення управління асортиментом є розвиток омніканальної моделі продажів, яка передбачає інтеграцію стаціонарної торгівлі, інтернет-магазину, мобільних сервісів та соціальних мереж у єдину систему взаємодії зі споживачами. Інтеграція дозволить підвищити доступність товарів, покращити клієнтський досвід та отримувати більш повну інформацію про поведінку покупців.

Для ефективного стратегічного управління асортиментом і якістю товарів ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» доцільним є покладання функцій стратегічного планування та контролю реалізації маркетингових стратегій на керівника відділу маркетингу або комерційного директора.

Також, рекомендуємо керівництву досліджуваного підприємства використовувати наступні заходи управління реалізацією обраних стратегій:

1. Інформація є основою ухвалення стратегічних рішень. Тому керівнику відділу маркетингу необхідне своєчасне одержання надійної, достовірної, необхідної інформації. Слід налагоджувати з підлеглими зворотний зв'язок, тобто

інформаційний зв'язок повинен бути двостороннім. Доцільно підвищувати якість маркетингової інформації для зменшення маркетингових ризиків підприємства, тому що завдяки цьому, можливо буде попередити дії, які тягнуть значні витрати і створюють загрози для підприємства.

2. Важливою умовою успішної реалізації запропонованих заходів є формування організаційної культури, орієнтованої на інновації, якість обслуговування, відкриту комунікацію та підтримку стратегічних змін.

3. Для ефективного управління процесом реалізації стратегії менеджери вищого рівня повинні здійснювати наступні дії:

- своєчасне і чітке делегування повноважень;
- тісний взаємозв'язок з менеджерами середньої і низової ланки;
- особисте управління послідовністю реалізації стратегії;
- розвиток спонукальних мотивів у виконавців стратегії;
- розробка системи оцінок результатів;
- особисте керівництво процесом стратегічних змін та ін.

В рамках стратегічної корекції повинно здійснюватися осмислення стратегічних проблем, визначення методики проведення стратегічних змін, розробка відповідної мотивації та формування стратегічної поведінки персоналу підприємства.

Реалізація запропонованих нами заходів дозволить ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» підвищити ефективність стратегічного управління асортиментом і якістю товарів.

3.2. Маркетингове стратегічне управління асортиментом та якістю товарів

Умови невизначеності та ризику, які обумовлені мінливістю зовнішнього середовища та форм-мажорними обставинами; організаційна та фінансова непередбачуваність підприємства до них, пошук нових можливостей для бізнесу; новина задач, які повинно вирішувати підприємство призвели до зростання вагомості стратегічного управління та необхідності його використання підприємствами на сучасному етапі господарчої діяльності.

Для утримання своїх позицій на ринку підприємство повинно вміти адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знаходити нетрадиційні шляхи подолання викликів.

У цьому випадку головною задачею менеджера є: забезпечення ефективного взаємозв'язку підприємства з його зовнішнім оточенням для відповідного реагування на зміни які відбуваються у ньому.

Для цього на підприємстві треба:

- оцінити ринкову ситуацію, її можливості та наслідки,
- вживати заходи, щодо контролю ситуації,
- своєчасно корегувати вироблену стратегію підприємства.

Стратегічне управління представляє собою комплекс процесів та заходів щодо розробки та реалізації портфелю стратегій підприємства для здійснення своєчасних змін у його діяльності, які відповідають виклику з боку оточуючого середовища і дозволяють отримати конкурентні переваги на ринку.

Основною ціллю стратегічного управління є розробка маркетингових стратегій для досягнення встановлених маркетингових цілей та цілей підприємства взагалі, з урахуванням ринкових вимог та можливостей підприємства.

Корпоративні стратегії розвитку підприємства використовують для досягнення цілей та місії підприємства, вони відображають основні напрямки розвитку підприємства і відрізняються спрямованістю на отримання довгострокових конкурентних переваг. Для розробки стратегічних альтернатив доцільно за-

стосувати матрицю Томасона-Стрікланда, координатами якої є темп зміни ринку та конкурентна позиція ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР».

Таблиця 3.4

Аналіз темпів зміни ринку та конкурентної позиції
ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»

Критерії	Вага	Оцінка	
		в ба- лах	зважена
1	2	3	4
1. Критерії інтенсивності зміни ринку.			
1.1. Тенденції розвитку сегменту	1	2	2
1.2. Конкурентна стійкість сегменту	1	3	3
1.3. Сталість потреб покупців	3	3	9
1.4. Ступінь мінливості потреб і запитів покупців у відношенні товарів номенклатури підприємства.	2	2	4
1.5. Ступінь чутливості покупців до зміни рівня цін на товари.	1	1	1
1.6. Ступінь чутливості покупців до ЗСЗ	2	2	4
Разом:	10	-	23
Ступінь інтенсивності ринку, %			76,67
2. Критерії спроможності підприємства до конкуренції			
2.1. Рівень інформованості покупців про товари, ціни, режим роботи	1	2	2
2.2. Ступінь залежності продавця від покупця.	1	2	2
2.3. Прихильність покупців до товарів підприємства	1	2	2
2.4. Відповідність асортименту товарів вимогам покупців	3	2	6
2.5. Прийнятність ціни товарів.	2	3	6
2.6. Відповідність якості товарів, що реалізуються до вимог покупців	2	3	6
Разом	10	-	24
Рівень конкурентоспроможності ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР», %			80

До табл.3.4 можна зробити висновок про міцну конкурентну позицію підприємства, рівень конкурентоспроможності становить 80% (24 бали з 30

можливих) на ринку, який має високий ступінь інтенсивності (76,67%). У ТОВ «ЕКЗО ЗОО» ці показники склали 85% і 73,6% відповідно.

Для візуального відображення та вибору альтернативних корпоративних стратегій для ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» та ТОВ «ЕКЗО ЗОО» необхідно розробити матрицю Томпсона-Стрікланда (рис. 3.6).



Рис. 3.6 Матриця Томпсона-Стрікланда для досліджуваного підприємства

Згідно цієї матриці, ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» потрапляє у квадрант 1 з такими стратегічними альтернативами, як концентрація, вертикальна інтеграція, централізована диверсифікація.

З метою вибору найбільш раціональних корпоративних стратегій для досліджуваних підприємств необхідно здійснити оцінку альтернативних стратегій за факторами стратегічного вибору (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка стратегічних альтернатив підприємства за факторами стратегічного вибору ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»

Фактори стратегічного вибору	Вага фактору	Стратегія обмеженого зростання		Вертикальна інтеграція		Централізована диверсифікація	
		Оцінка в балах	Зважена оцінка	Оцінка в балах	Зважена оцінка	Оцінка в балах	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Відповідність альтернативи факторам зовнішнього середовища	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
2. Відповідність альтернативи внутрішньому потенціалу підприємства	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
3. Рівень ризику стратегічної альтернативи	0,05	3	0,15	5	0,25	4	0,2
4. Економічний вплив на майбутнє підприємства	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
5. Відповідність місії підприємства і спроможність досягати стратегічні цілі	0,15	5	0,75	2	0,3	2	0,3
6. Спроможність забезпечувати стійку конкурентну перевагу на ринку	0,15	5	0,75	2	0,3	1	0,15
7. Прийнятність альтернативи для стейкхолдерів	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15
8. Досвід реалізації минулих стратегій	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
9. Фактор часу	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Разом	1,0	-	3,8	-	2,55	-	2,35

Отже, згідно даних табл.3.5, результати оцінки стратегічних альтернатив свідчать, що для ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» найбільш доцільною є стратегія концентрованого зростання, яка отримала найвищу інтегральну оцінку (3,8 бали). Враховуючи результати матриці Томпсона—Стрікланда та особливості функці-

онування підприємства на ринку товарів для домашніх тварин, корпоративною стратегією доцільно обрати стратегію концентрованого зростання, спрямовану на зміцнення позицій на ринку та розширення присутності у цільових сегментах.

Водночас конкурентною стратегією підприємства має виступати стратегія диференціації, що передбачає формування конкурентних переваг за рахунок поглиблення асортименту, підвищення якості товарів, розвитку додаткових сервісів, програм лояльності та покращення клієнтського досвіду. Поєднання зазначених стратегій забезпечить зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Використання стратегії диференціації товарного асортименту на підприємстві спонукає його до поглиблення кожної конкретної товарної групи, тому при аналізі структури асортименту та визначення стадій ЖЦТ треба розглядати кожен товарну групу окремо та визначати для кожного товару маркетингові стратегії.

Важливим напрямом реалізації стратегії диференціації є впровадження категорійного менеджменту товарних груп. Його сутність полягає в управлінні кожною товарною категорією як окремою стратегічною бізнес-одиницею з урахуванням потреб цільових сегментів споживачів та показників ефективності продажів. Для ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» доцільно формувати окремі категорійні стратегії для кормів для собак, кормів для котів, ветеринарних препаратів, наповнювачів, аксесуарів, засобів догляду та товарів для інших домашніх тварин. Це дозволить оптимізувати структуру асортименту, підвищити прибутковість окремих товарних груп, своєчасно виявляти перспективні та низькоефективні позиції, а також більш ефективно управляти товарними запасами.



Рис. 3.7. Рекомендований стратегічний набір для ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»

В сучасних умовах ринкової економіки, які характеризуються безперервним розширенням і відновленням асортименту товарів, зростанням вимог покупців до асортименту і якості, питання вибору і розробки товарної стратегії вимагають особливої уваги. Товарна стратегія уявляє певний курс дій, завдяки якому забезпечується ефективно з комерційної точки зору формування асортименту товарів і гнучке його пристосування до ринкових умов.

Конкурентні переваги		Низькі витрати	Диференціація
Сфери конкуренції	Широка ціль	Лідерство у витратах	Диференціація
	Вузька ціль	Фокусування на витратах	Фокусування на диференціації

Рис. 3.9 Матриця Портера

За табл. 3.6 визначимо рівень конкуренції на обраному сегменті ринку та положення досліджуваних підприємств у конкурентній боротьбі за цільовий ринок.

Якщо відмітити на матриці результати оцінки привабливості ринку (21 бал) та конкурентоспроможності підприємства на даному ринку (21,8 бали), то отримаємо стратегію інвестицій в зростання та захисту завойованих позицій.

Основними показниками даної матриці є загальна ціль діяльності підприємства та конкурентні переваги.

З метою формування ефективного товарного портфеля підприємству необхідно ставити чіткі цілі й завдання, проводити маркетингові дослідження споживачів (потреб, вимог, попиту), підвищувати рівень професіоналізму спеціалістів, урахувувати конкурентоспроможність товарів, впроваджувати стратегічний підхід до формування товарного портфеля.

Результатом оптимального формування асортименту на підприємстві буде відсутність проблем у нього пов'язаних з збутом, збалансованість товарів та товарних запасів, які реалізуються. Для прискорення збуту товарів треба впро-

ваджувати гнучку цінову політику. При цьому треба враховувати кон'юнктуру ринку та зміни попиту на товар.

Таблиця 3.6

Оцінка сили тиску факторів конкуренції на конкурентну позицію підприємств

№ п/п	Критерії	Вага критерію	ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»
1	2	3	5
1	Загрози з боку новачків ринку: - швидкість з'явлення новачків - вхідний бар'єр на цільовий ринок	0,8 0,7	2 2
2	Ринкова сила покупців: - рівень інформованості покупців - можливість переходу до інших продавців - концентрація споживачів	1,0 0,6 0,5	2 3 1
3	Ринкова влада постачальників: - концентрація в регіоні - кількість постачальників	1,0 1,1	2 2
4	Загроза товарів-субститутів: - швидкість з'явлення - вхідний бар'єр на цільовий ринок - кількість існуючих товарів-субститутів	1,0 0,7 0,6	3 3 3
5	Інтенсивність конкуренції в галузі: - кількість активних конкурентів - сила тиску конкурентів	1,4 0,6	2 3
	Разом	10,0	23,0

При ціноутворенні необхідно забезпечити збір наступної інформації: динаміка обсягів продажу у натуральних та вартісних показниках у порівнянні з попереднім роком; зміни цін конкурентів по різних товарних групах; обсяг продажу по знижених цінах; динаміка витрат на маркетинг; зміни у позиціях споживачів щодо підприємства та його цін.

Доцільно забезпечити баланс цін для збуту товарів та отримання прибутку по таких напрямках: встановлення високих цін на товари, що користуються попитом та низьких – на товари, що належать до неперспективних груп.

В умовах маркетингової орієнтації підприємств розробку цінової стратегії також доцільно здійснювати у розрізі нових товарів, модернізованих товарів і традиційних товарів.

Оскільки підприємство реалізує в більшій масі товари стабільного попиту, а також оновлені товари, то пропонуємо для традиційних товарів - стратегію гнучких цін в залежності від попиту і конкуренції на товари, а для оновлених товарів - стратегію зберігання рівня цін при підвищенні споживчих властивостей товару (підприємству необхідно захистити позиції підприємства на ринку).

Крім того, в умовах формування ринкових відносин виникає необхідність у забезпеченні відповідності стратегії ціноутворення іншим елементам комплексу маркетингу.

У даному підприємстві при здійсненні координації товарної і цінової стратегії рекомендується забезпечити відповідність ціни товару уявленням споживачів про його якість. При цьому фахівцям доцільно проводити аналіз співвідношення „ціна-якість”. У випадку, якщо ціна не відповідає якості (на думку споживачів), необхідно прийняти рішення щодо: зниження ціни, поліпшення якості, організації рекламних заходів з метою зміни цінності товару, що відчувається.

Для оцінки координації цінової стратегії підприємства зі стратегію розподілу доцільно провести аналіз наступних аспектів: відповідність торговельної мережі уявленням про співвідношення ціни та рівня сервісу, оптимальність системи знижок, яка використовується. При цьому з метою забезпечення відповідності цінової стратегії підприємства стратегії в області розподілу удосконалити систему знижок, що надається.

Найважливішими передумовами, що забезпечують успішну збутову діяльність торговельного підприємства та її масштаб, є раціональна цільова орієнтація й конкурентоспроможне позиціювання підприємства і його товарів.

Підсумовуючі проведені дослідження можна визначити основні проактивні та адаптивні заходи, що конкретизують запропоновані функціональні стратегії маркетингу (табл. 3.7).

Основним інструментом формування конкурентних переваг ТОВ «ПЕТ-МАЙСТЕР» є вдосконалення асортиментної політики, використання сучасних цифрових технологій управління продажами, розвиток омніканальних каналів збуту та підвищення якості обслуговування споживачів.

Таблиця 3.7

Система заходів в межах стратегій в області управління асортиментом та якістю товарів, що рекомендується для ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»

Стратегічні рішення	Проактивні заходи	Адаптивні заходи
1	2	3
1. Формування товарного асортименту з урахуванням потреб споживачів	1. Розробити заходи з систематичного вивчення попиту споживачів на певні товарні групи. 2. Розробити план заходів безпосереднього співробітництва із товаровиробниками за питаннями якості товарів. 3. Провести пробний маркетинг товарів ринкової новизни	1. Оптимізувати асортимент з урахуванням тенденцій у попиті 2. Переглянути існуючий на підприємстві процес прийняття товарів за кількістю та якістю. 3. Збільшити ринкову частку нових товарів при позитивних результатах пробного маркетингу.
2. Формування товарного асортименту з урахуванням ЖЦТ	1. Впроваджувати заходи систематичного виявлення ЖЦТ товарів різних товарних груп. 2. Розробити плани маркетингових заходів щодо кожної групи товарів в залежності від її неї.	1. Оптимізувати асортимент. 2. Змінювати ці заходи в залежності від переходу товару з однієї стадії ЖЦТ до іншої
3. Ефективне управління товарними запасами.	1. Визначити стратегії управління товарними запасами, що використовуються на підприємстві, і дослідити їх ефективність. 2. Покращити умови транспортування, складування та зберігання товарів.	1. Змінити стратегії управління товарними запасами в разі їх неефективності і недоцільності в кожному конкретному випадку. 2. Переглядати ці умови для різних видів товарів.
4. Впровадження категорійного менеджменту	Розробка категорійних стратегій для основних товарних груп; визначення ролі кожної категорії в асортименті; встановлення КРІ для категорій.	Перегляд складу категорій залежно від змін попиту, рентабельності та конкурентного середовища

Для підвищення ефективності категорійного менеджменту доцільно використовувати інструменти ВІ-аналітики, які дозволять оцінювати рентабельність товарних категорій, аналізувати структуру продажів, швидкість товарообігу та приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації асортименту.

Таким чином впровадження запропонованих та апробованих рекомендацій щодо розробки стратегічного набору з управління асортиментом та якістю товарів дозволить досліджуваному підприємству ефективно функціонувати на ринку в довгостроковій перспективі, отримати конкурентні переваги, оптимізувати товарний асортимент, підвищити рівень прихильності цільової аудиторії тощо.

Висновки до третього розділу:

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення управління асортиментом і якістю товарів ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» у системі стратегічного менеджменту підприємства з урахуванням принципів маркетингової орієнтації.

Встановлено, що підвищення ефективності управління асортиментом і якістю товарів потребує комплексного підходу, який передбачає інтеграцію стратегічного планування, маркетингового аналізу, інформаційного забезпечення, контролю результативності та розвитку партнерських відносин із постачальниками. З цією метою запропоновано комплексну систему стратегічного управління асортиментом і якістю товарів, що забезпечує узгодження товарної політики підприємства зі змінами ринкового середовища та потребами споживачів.

Доведено доцільність впровадження сучасної маркетингової інформаційної системи, використання CRM-технологій, ВІ-аналітики та інструментів прогнозування попиту, що сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації асортименту, ефективнішому управлінню товарними запасами та покращенню якості обслуговування клієнтів.

За результатами стратегічного аналізу встановлено, що ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» займає достатньо сильні конкурентні позиції на ринку товарів для домашніх тварин. На основі матриці Томпсона—Стрікланда та оцінки стратегічних альтернатив обґрунтовано доцільність реалізації стратегії концентрованого зростання, спрямованої на зміцнення ринкових позицій підприємства, а також конкурентної стратегії диференціації через розширення асортименту, підвищення якості товарів і розвиток додаткових сервісів.

Визначено, що важливими інструментами підвищення результативності управління асортиментом і якістю товарів є впровадження категорійного менеджменту, розвиток омніканальної моделі продажів, удосконалення системи стимулювання збуту, активізація цифрових маркетингових комунікацій та формування довгострокових партнерських відносин із ключовими постачальниками.

Отже, реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності стратегічного управління асортиментом і якістю товарів, зміцнення конкурентних переваг ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР», зростання рівня задоволеності споживачів та створення передумов для довгострокового розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

В умовах високої конкуренції, динамічних змін споживчих потреб, цифровізації бізнес-процесів та нестабільності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває управління асортиментом і якістю товарів як складова системи стратегічного менеджменту підприємства. Саме здатність підприємства формувати конкурентоспроможний асортимент, підтримувати належний рівень якості товарів та своєчасно адаптувати товарну політику до ринкових змін значною мірою визначає його довгострокову ефективність і стійкість на ринку.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління асортиментом і якістю товарів у системі стратегічного менеджменту підприємства. Встановлено, що управління асортиментом і якістю є не лише функцією товарної політики, а й важливим стратегічним інструментом забезпечення конкурентних переваг, зростання споживчої цінності товарної пропозиції та підвищення результативності діяльності підприємства.

Узагальнення теоретичних підходів дозволило визначити, що стратегічне управління асортиментом і якістю повинно базуватися на принципах маркетингової орієнтації. Маркетинг у системі стратегічного менеджменту виконує роль інформаційної та аналітичної основи для прийняття управлінських рішень, забезпечує виявлення потреб споживачів, аналіз конкурентного середовища, прогнозування попиту та формування ефективних стратегій розвитку підприємства. Саме тому сучасне управління асортиментом і якістю товарів неможливе без використання маркетингових інструментів, які забезпечують узгодження стратегічних цілей підприємства із запитами ринку.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПЕТМАЙСТЕР» є оператором роздрібною мережі зоомагазинів MasterZoo. Основні відомості про підприємство наведено в табл. 2.1. Відповідно до зареєстрованих видів діяльності підприємство здійснює господарську діяльність за кількома напрямками, що забезпечує диверсифікацію його бізнес-процесів. Проведений аналіз діяльності ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» показав, що підприємство займає достатньо міцні позиції на

ринку товарів для домашніх тварин, має широкий асортимент продукції, сформовану систему контролю якості та позитивний імідж серед споживачів. Водночас дослідження дозволило виявити низку проблемних аспектів, пов'язаних із необхідністю подальшого вдосконалення асортиментної політики, підвищення ефективності управління товарними запасами, розвитку маркетингових комунікацій та покращення показників прибутковості.

За результатами проведеного дослідження розроблено комплекс рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління асортиментом і якістю товарів. Запропоновано впровадження комплексної системи стратегічного управління на основі маркетингового підходу, розвиток маркетингової інформаційної системи, використання CRM-технологій, BI-аналітики та інструментів прогнозування попиту, удосконалення категорійного менеджменту, розвиток омніканальних каналів продажу та формування довгострокових партнерських відносин із постачальниками.

Обґрунтовано доцільність реалізації для ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР» стратегії концентрованого зростання та стратегії диференціації, що передбачають зміцнення ринкових позицій підприємства шляхом оптимізації асортименту, підвищення якості товарів, розвитку додаткових сервісів і поглиблення орієнтації на потреби споживачів.

Таким чином, поставлену мету роботи досягнуто, а визначені завдання виконано. Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управління асортиментом і якістю товарів у системі стратегічного менеджменту підприємства, зміцненню конкурентних переваг ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР», підвищенню рівня задоволеності споживачів та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. №12. С. 6–9.
2. Балабанова Л.В., Бриндіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: навч. посіб. Київ: ВД «ПРОФЕСІОНАЛ», 2006. 336 с.
3. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг : навчальний посібник. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». 2015. 397 с.
4. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. Ефективна економіка. № 11. 2016 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288>
5. Біленький О.Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2013. Вип. 1/1. С. 31–37.
6. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 294–297.
7. Бозуленко О.Я., Шкабара Т.Л. Теоретичні та методологічні підходи до визначення асортименту. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 3 (42). 2017. С. 52–55.
8. Бугас Н.В., Панченко Ю.О. Аналіз факторів, що впливають на формування асортименту. Ефективна економіка. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_37.
9. Василюх Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. Економіка і суспільство. №19. 2018. С.960–965.

10. Васютинська Ю.О. Товарна політика підприємства та проблеми її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 3. С. 138-142.
11. Дейнека О. Є. Управління асортиментом в контексті нової роздрібно-ї концепції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2005. С. 286–292.
12. Державська А.В., Круш П.В. Аналіз товарної стратегії корпоративних підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Том 29 (68). № 5. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/13.pdf
13. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління: монографія. Київ : Алерта, 2012. 272 с.
14. Довідник підприємств України. ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»: відомості про підприємство. URL: https://dovidnyk.in.ua/directories/business_lviv/id/104136
15. Єфімова Є. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Траєкторія науки*. 2017. №7 (12). С. 311–314.
16. Іванечко Н. Р., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ. 2021. 180 с.
17. Ілляшенко Н. С., Росохата А.С. Методичні засади адаптації підприємства до тенденцій розвитку суспільства. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6510>.
18. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*. № 6. 2018 URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1284>
19. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. №1. 2021. С. 90–94.
20. Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 16. 2019. С. 288–300.

21. Моріна Г.В. Формування товарних стратегій у виробничій діяльності підприємства. *Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід*: матеріали II Міжнародна наук.–метод. конференція, 6-8 жовтня 2011 р., м. Тернопіль. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20394/2/YECF_2011_Morina_G_V-Formation_of_commodity_232-234.pdf
22. Овсак О. П., Назаренко О. П., Зелінський В. В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 149–153.
23. Opendatabot. ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»: інформація про підприємство. URL: <https://opendatabot.ua/c/44753782>
24. Палига Є.М., Гірняк О.М., Лазановський П.П. *Маркетинг : підручник*. Львів : Українська академія друкарства, 2020. 352 с.
25. Парсяк В.Н. *Маркетинг: сучасна концепція та технології : підручник*. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС. 2017. 326 с.
26. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. *Маркетинг : навч. посібник*. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
27. Сенишин О. С., Кривешко О. В. *Маркетинг : навч. посібник*. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020. 347 с.
28. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. *Маркетинг : навчальний посібник*. К.: «НВП «Інтерсервіс». 2018. 216 с.
29. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 53. 2020. С. 129–134.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Авторські визначення поняття “асортимент”

Джерело	Визначення
Апопій В.В., Бабенко С.Г. “Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг”	Асортимент товарів-перелік, номенклатура товарів, їх різновидностей, сортів тощо, об’єднаних або поєднаних за певною ознакою.
Балабанова Л.В. «Маркетинг» “Маркетинг: принципи та стратегії”	Товарний асортимент- сукупність товарів, призначених для: визначення області застосування, продажу у визначеному ціновому діапазоні, реалізації в конкретному магазині для визначеної категорії споживачів.
О.Г.Зв’язкіна “Маркетингова товарна політика”	Товарний асортимент- це каталог усіх продуктів, що пропонуються споживачам
В.Я.Кардаш “Маркетингова товарна політика”	Товарний асортимент- це систематизований перелік усіх асортиментних груп і товарних одиниць, що пропонується виробником для реалізації.
Ф.Котлер “Основи маркетингу”	Товарний асортимент- це група товарів, які тісно пов’язані між собою чи в силу подібності їх функціонування, чи в силу того, що їх продають одним й тим же групам клієнтів, або через одні й ті ж типи торговельних закладів, або у рамках одного й того ж діапазону цін.
Ф.Г.Панкра тов, Т.К.Серегина “Комерційна діяльність”	Асортимент товарів- сукупність їх видів, різновидностей та сортів, об’єднаних або тих, що сполучені за певною ознакою.
А.Н.Романов “Маркетинг”	Товарний асортимент- групи товарів, які тісно пов’язані між собою схожістю принципів функціонування, продажем однаковим групам споживачів, маркетинговим способом просування на ринок або приналежністю до одного і того ж діапазону цін.
Н.Б.Ткаченко “Маркетингова товарна політика”	Товарний асортимент- це сукупність товарів, які запропоновані на ринку.

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Склад факторів, що впливають на формування асортименту

Групи факторів	Перелік факторів
Регульовані фактори	
1. фактори ресурсного забезпечення	- Фактори товарного забезпечення: запаси на початок періоду, надходження, документовані витрати, запаси на кінець періоду. - Фактори використання трудових ресурсів: чисельність робітників, продуктивність праці, частка торгово-оперативних робітників. - Фактори використання основних фондів: розмір торгової площі, склад обладнання, структура основних фондів.
2. фактори, пов'язані з організацією торгівлі	Товарна спеціалізація, форма обслуговування, місцезнаходження на плані міста, тривалість роботи підприємства.
3. фактори, що визначають умови торговельного процесу	Інтенсивність потоку покупців, середня ціна купівлі, рівень обслуговування покупців, витрати часу на очікування обслуговування.
4. фактори, що відображають стан комерційної роботи	Організація руху товарів, умови постачання, цінова стратегія, організація реклами, стимулювання покупця.
Нерегульовані фактори	
1. фактори, що характеризують розвиток торгівлі в районі, що обслуговується	Кількість мешканців на одну роздрібну торговельну одиницю, ступінь насиченості товарами торговельної мережі в районі діяльності підприємства
2. фактори, що обумовлюють споживчий попит	Грошовий дохід на одного мешканця району, що обслуговується, структура використання власних доходів, рівень попиту на товар.
3. фактори демографічного характеру	Кількість населення в радіусі обслуговування, частка працездатного населення (від 16 до 60 років).
4. соціально-психологічні фактори	Структура неробочого часу, рівень споживання, погляди, переконання, думки, звички, традиції людей.

Додаток В

Таблиця В.1 - Авторські визначення поняття “якість”

Джерело	Визначення
Л.В.Балабанова, С.І.Коломицева Методичні рекомендації “Маркетинг підприємства”	Якість товарів- це сукупність властивостей і характеристик продукції, які додають їй здатність задовольняти певні потреби покупців в процесі використання, споживання товарів.
Гегель “Енциклопедія філософських наук”	Якість- це об’єктивно існуюча сукупність властивостей та характеристик виробу, яка визначає виріб як такий та відрізняє його від іншого.
В.І.Гиссін “Управління якістю продукції”	Якістю називають сукупність характерних властивостей, форми, зовнішнього виду та умов застосування, якими повинні бути наділені товари для відповідності своєму призначенню.
В.Я.Кардаш “Маркетингова товарна політика”	Під якістю розуміють сукупність властивостей і характеристик продукції (послуг), що дають можливість задовольнити обумовлені та передбачені потреби.
Ф.Котлер “Маркетинг менеджмент”	Якість-це набір властивостей та характеристик продукту та послуги, які ґрунтуються на їх можливості задовольняти заявлені потреби або ті, що мають на увазі.
А.Н.Романов “Маркетинг”	Якість-це синтетичний показник, який відображає сукупне проявлення багатьох факторів.
Державний стандарт ДСТУ ISO 9000-2001	Якість- це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимогам.
Н.Г.Ткаченко “Маркетингова товарна політика”	Якість товару- це сукупність властивостей, що обумовлює здатність задовольняти визначені потреби відповідно до призначення товару.
Фатхутдінов Р.А. “Конкурентоспроможність організації в умовах кризи”	Якість продукції – сукупність властивостей та характеристик продукції, які надають їй спроможність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби.

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Характеристики, цілі і стратегії маркетингу на стадіях життєвого циклу товару

Показники	Стадії життєвого циклу товару			
	Впровадження	Зростання	Зрілість	Падіння
Характеристики стадії життєвого циклу				
Обсяг продажу	Невеликий, темпи росту низькі	Великий, темпи росту високі	Максимальний, темпи росту уповільнюються	Знижується
Витрати	Високі в розрахунку на кожного споживача	Середні	Низькі	Низькі в розрахунку на кожного споживача
Прибуток	Відсутній	Зростання	Високий	Знижується
Споживачі	Іноватори	Рані користувачі	Масовий ринок	Ті, що відстають
Конкуренти	Декілька або відсутні	Кількість конкурентів зростає	Стабільна кількість з тенденцією до зменшення	Кількість конкурентів зменшується
Цілі маркетингу				
	Інформування ринку про новий товар	Максимізація частки ринку	Максимізація прибутку і частки ринку	Зниження витрат і підтримка обсягу продаж
Стратегії				
Продукту	Пропонується базовий продукт	Розширюється товарна пропозиція, надається обслуговування, гарантії	Диверсифікуються товарні марки і моделі	Поступово припиняється випуск “слабких” моделей
Ціни	Ціна встановлюється за формулою “витрати+фіксований прибуток”, “зняття вершків”	Встановлюється ціна, яка дозволяє проникнути на ринок	Ціна встановлюється з урахуванням цін конкурентів	Ціна знижується
Розподілу	Вибірковий	Інтенсивний	Ще більш інтенсивний	Перехід на вибірко-вий: припинення співпраці із “слабкими” торговими точками
Реклами	Створення поінформованості про товар у перших користувачів і дилерів	Створення поінформованості про товар на масовому ринку	Підкреслення відмінностей між ними та їх конкурентних переваг	Зменшується до рівня, необхідного для утримання прихильників марки
Стимулювання збуту	Посилене стимулювання збуту з метою спонукання до пробних купівель	Помірне (мета: скористуватися перевагою високого споживчого попиту)	Посилюється для того, щоб “переманити” прихильників інших марок	Зводиться до мінімуму

Додаток Ж

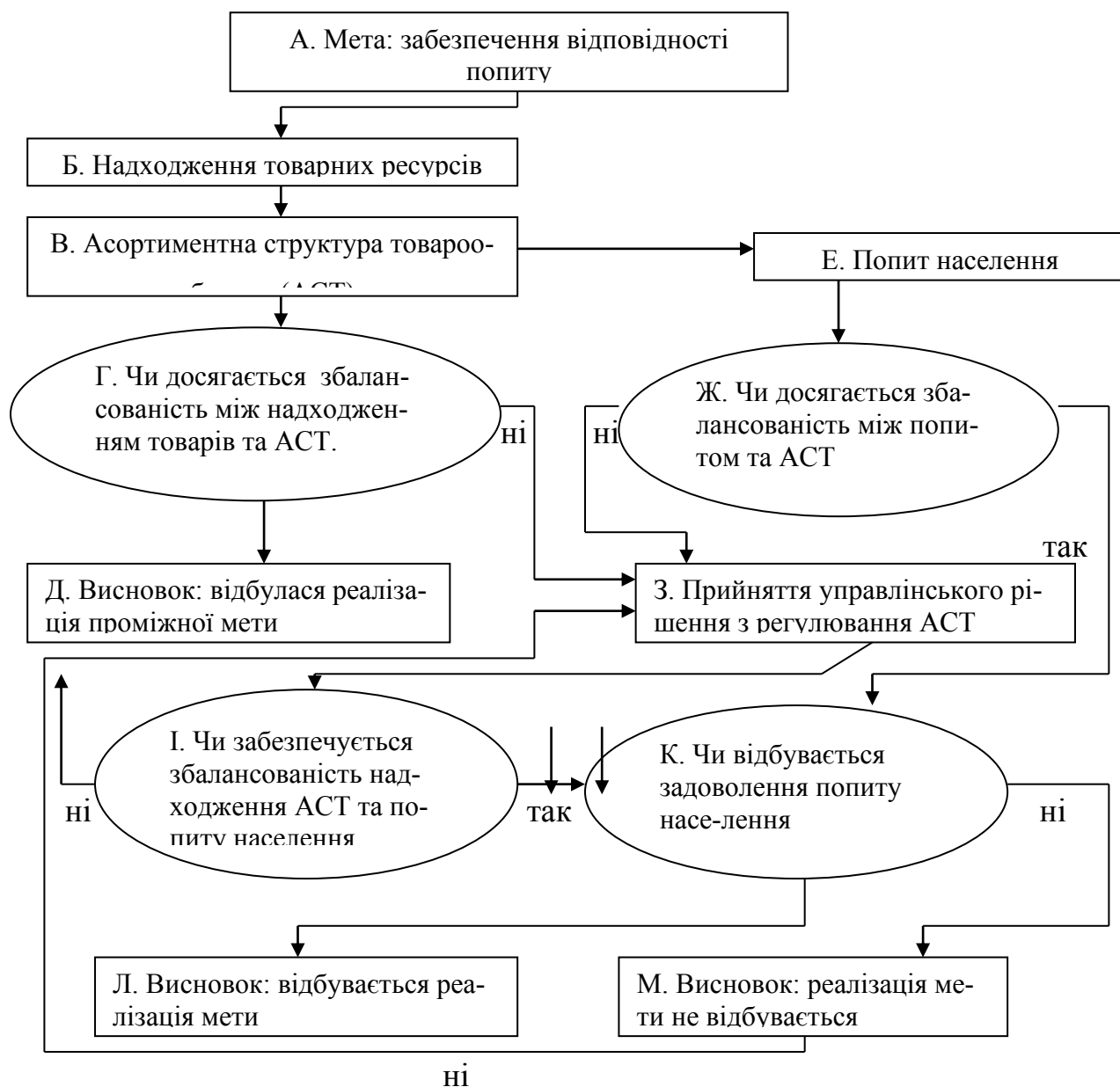


Рисунок Ж.1. - Блок-схема механізму регулювання асортиментної структури товарообороту торговельного підприємства на основі маркетингу