

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

До захисту допустити:
Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)
 Балабаниць А.В.
(ППП завідувача кафедри)
«20» травня 2026 р.

**«Удосконалення асортиментної політики підприємства на
основі маркетингового аналізу»**

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

Шевчука Андрій Андрійовича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Аракелова Інна Олександрівна,
канд. екон.наук, доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

Стрельченко І.І., доктор економічних
наук, професор професор кафедри
міжнародного маркетингу Університет
Альфреда Нобеля

(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**

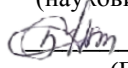
Освітній ступінь «Бакалавр»

Шифр та назва спеціальності 075 – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

 Балабаниць А.В.

(ППІ завідувача кафедри)

«04» березня 2026 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Шевчук Андрій Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення асортиментної політики підприємства на основі маркетингового аналізу

керівник роботи Аракелова Інна Олександрівна, к.е.н., доцент,

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від 4 березня 2026 року № 25

2. Строк подання студентом роботи 20.05.2026 р.

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

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення асортиментної політики ТОВ «НВП Волантіс» на основі маркетингового аналізу з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку на ринку інжинірингових послуг.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління асортиментною політикою ТОВ «НВП Волантіс» на основі використання інструментів маркетингового аналізу.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГУ

1.1. Товарний асортимент підприємства, його сутність

1.2.Управління товарним асортиментом на підприємстві в умовах маркетингової орієнтації

1.3.Методи оптимізації товарного асортименту підприємства

РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВОЛАНТІС»

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «НВП «Волантіс»

2.3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства

2.4. Аналіз асортиментної політики досліджуваного підприємства

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «НВП ВОЛАНТІС»

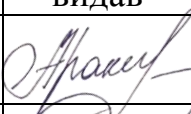
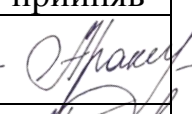
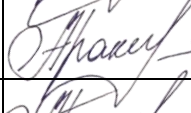
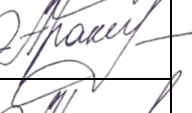
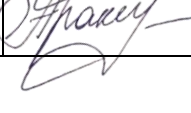
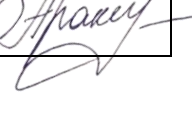
3.1. Формування основних напрямів асортиментної політики ТОВ «НВП Волантіс»

3.2. Розробка рекомендацій щодо управління товарним асортиментом

3.3. Механізм впровадження рекомендацій щодо управління товарним асортиментом на підприємстві

Висновки

4. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Аракелова І.О. - кандидат економічних наук, доцент		
2	Аракелова І.О. - кандидат економічних наук, доцент		
3	Аракелова І.О. - кандидат економічних наук, доцент		

5. Дата видачі завдання 31.03.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	до 19.02.2026	Виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	19.02.2026	Виконано
3	Консультація з науковим керівником	Постійно	Виконано
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 31.03.2026	Виконано
5	Переддипломна практика	31.03.2026-18.04.2026	Виконано
6	Робота над теоретичною частиною	10.04.2026-	Виконано

	кваліфікаційної роботи	25.04.2026	
7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	До 27.04.2026	Виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	28.04.2026-12.05.2026	Виконано
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 13.05.2026	Виконано
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	14.05.2026-18.05.2026	Виконано
11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 28.05.2026	Виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	26.05.2026	Виконано
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 01.06.2026	Виконано
14	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2026	Виконано

Здобувач


 (підпис)
Шевчук А.А.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


 (підпис)
Аракелова І.О.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГУ	9
1.1. Товарний асортимент підприємства, його сутність	9
1.2. Управління товарним асортиментом на підприємстві в умовах маркетингової орієнтації	13
1.3. Методи оптимізації товарного асортименту	26
Висновки за розділом 1	33
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВОЛАНТІС»	36
2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства	36
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «НВП «Волантіс»	40
2.3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства	44
2.4. Аналіз асортиментної політики досліджуваного підприємства	53
Висновки за розділом 2	63
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «НВП ВОЛАНТІС»	68
3.1. Формування основних напрямів асортиментної політики ТОВ «НВП Волантіс»	68
3.2. Розробка рекомендацій щодо управління товарним асортиментом	74
3.3. Механізм впровадження рекомендацій щодо управління товарним асортиментом на підприємстві	82
Висновки за розділом 3	85
Висновки	88
Список використаних джерел	92

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати конкурентоспроможність продукції та послуг, а також формувати ефективну маркетингову політику. Одним із ключових елементів маркетингової діяльності підприємства є товарна та асортиментна політика, оскільки саме асортимент продукції та послуг визначає можливості підприємства щодо задоволення потреб споживачів, формування конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку на ринку.

Для здійснення успішної діяльності на сучасному ринку підприємству необхідно формувати ефективний, конкурентоспроможний та адаптивний асортимент продукції й послуг. Рішення у сфері товарної політики є одними з найбільш важливих у системі маркетингового управління, адже саме вони визначають напрями розвитку підприємства, його позиціонування на ринку та можливості забезпечення довгострокової прибутковості. Основне завдання товарної політики полягає у формуванні оптимального асортименту продукції та послуг, здатного максимально задовольняти потреби споживачів і забезпечувати стабільне функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

Особливої актуальності питання управління асортиментною політикою набувають для підприємств інжинірингової та електротехнічної галузі, діяльність яких характеризується високим рівнем конкуренції, швидким технологічним розвитком та необхідністю постійного оновлення технічних рішень. У сучасних умовах підприємства повинні не лише забезпечувати високу якість реалізації проєктів, а й пропонувати комплексні інженерні рішення, адаптовані до потреб клієнтів та сучасних тенденцій розвитку ринку.

Виконання місії та досягнення стратегічних цілей підприємства значною мірою залежить від ефективності управління процесами формування асортименту послуг, організації маркетингової діяльності та здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Управління асортиментною політикою передбачає формування комплексу послуг, їх удосконалення, розширення та адаптацію відповідно до потреб споживачів і вимог ринку. Саме ефективне управління асортиментом дозволяє підприємству забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності, підтримувати позитивний імідж та формувати довгострокові партнерські відносини з клієнтами.

Дослідженню проблем управління асортиментною політикою, маркетинговою діяльністю та конкурентоспроможністю підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, серед яких: Ф. Котлер, Г. Ассель, Е. Дихтль, Г. Джоббер, Б. Берман, Л.В. Балабанова, О.В. Зозульов, В.М. Кардаш, Н.С. Кубишина, С.О. Солнцев та інші. У наукових працях значна увага приділяється питанням формування товарної політики, управління асортиментом, оцінки конкурентоспроможності продукції та розвитку маркетингової діяльності підприємств. Водночас питання формування оптимальної структури асортименту послуг інжинірингових підприємств та адаптації маркетингової діяльності до сучасних ринкових умов потребують подальшого дослідження.

Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності підприємств інжинірингової галузі, вдосконалення асортиментної політики, розвитку маркетингової діяльності та забезпечення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. Постійні зміни потреб споживачів, розвиток енергоефективних технологій, цифровізація інженерних систем та зростання конкуренції вимагають від підприємств постійного вдосконалення комплексу послуг та впровадження сучасних управлінських і маркетингових підходів.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «НВП Волантіс» — підприємства, що здійснює діяльність у сфері електротехнічних та інжинірингових послуг.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління асортиментною політикою та маркетинговою діяльністю підприємства.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення асортиментної політики та маркетингової діяльності ТОВ «НВП Волантіс».

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти управління асортиментною політикою підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «НВП Волантіс»;
- здійснити аналіз маркетингової діяльності підприємства;
- провести оцінку асортиментної політики підприємства;
- проаналізувати конкурентне середовище та маркетингове середовище підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення асортиментної політики та маркетингової діяльності ТОВ «НВП Волантіс».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності маркетингової діяльності, удосконалення асортиментної політики та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку інжинірингових послуг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГУ

1.1. Товарний асортимент підприємства, його сутність

У сучасних ринкових умовах споживачі диктують учасникам ринку правила гри, і в тому числі визначають ті продукти і послуги, які забезпечать компанії необхідний рівень конкурентоспроможності. Асортиментна політика є одним з найважливіших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами.

Сьогодні існує багато визначень поняття «асортимент», що сформульовані як зарубіжними, так і вітчизняними вченими.

Розглядаючи формування товарного асортименту, необхідно розглянути різноманітні трактування його основних понять.

Поняття «асортимент» у різних наукових джерелах має відмінні інтерпретації, але значення при цьому не змінюється.

Оскільки більшість трактувань зводяться до думки, що асортимент є набором тісно пов'язаних між собою товарів, його можна об'єднати за наступними ознаками:

- призначення для одних і тих самих споживачів;
- реалізація через одні й ті ж торгові заклади;
- подібність в сферах використання;
- продаж в певному діапазоні цін.

Узагальнені підходи різних авторів до поняття «товарний асортимент» представлено в табл. 1.1.

Однак, на нашу думку, найбільш повне визначення поняттю «товарний асортимент» надав Ф.Котлер. Він вважає товарний асортимент як “групу 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 [15, с.35].

Таблиця 1.1

Трактування поняття «Товарний асортимент»

Підхід	Автор	Трактування
Галузевий	Дихтль Е.	Сукупність всіх продуктів підприємця називається програмою. У промисловості кажуть про виробничу програму, в торгівлі закріпилося поняття асортименту
	Кузін Б.	Змістом планування виробничої програми є відповіді на питання: які вироби і в якій кількості повинні бути зроблені? У рамках планування виробничої програми визначаються дизайн продукції, її асортимент і обсяг випуску
Функціональний	Дурович А. П.	Набір товарів, який сформований за певними ознаками. В нього входить сукупність товарів, які призначені для певної області застосування, реалізації в конкретних торговельних підприємствах, певних категорій споживачів
	Балабанова Л. В.	Сукупність товарів підприємства, пов'язаних між собою функціональним призначенням
Спрямований на рентабельність підприємства (цільовий)	Чухрай Н.	Динамічний набір номенклатури продукції, який користується потенційним попитом на ринку і забезпечує успішне функціонування підприємства на довгу перспективу
	Новикова Н. Г.	Набір продуктів, пропонованих підприємством споживачу, системно створений по відношенню до останнього, який забезпечує максимальний кумулятивний прибуток на визначений термін
	Абчук В. А.	Набір пов'язаних між собою товарів, об'єднання яких під час продажу здатне принести підприємству додатковий ефект
Товарознавчий (деталізований)	Кардаш В. Я.	Набір однойменної продукції, конкретизований назвами, видами, гатунками, розмірами, артикулами; група товарів тісно пов'язана подібністю функціонально-корисних властивостей, особливостей виготовлення, обороту і споживання в межах одного діапазону цін
	Шканова О. М.	Сукупність видів товарів, різновидів, гатунків, що поєднані певною ознакою

Слід звернути увагу, що товарний асортимент являє важливу складову товарної політики.

Коли говорять про асортиментну політику, то мають на увазі наступне:
визначення набору товарних груп (видів, підвидів, марок);
оптимальне співвідношення базових моделей і їхніх модифікацій;
співвідношення на ринку товарів, які перебувають на різних етапах життєвого циклу.

Асортиментна політика є часткою єдиної політики формування пропозиції. Вона містить в собі визначення набору асортиментних груп, найбільш бажаного з точки зору забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства в стратегічному або тактичному періоді.

Асортиментна політика повинна вирішити широке коло задач. Основними з них є наступні:

найбільш повне задоволення споживчих переваг на основі диференціювання потреб та попиту;

оптимізація сукупних фінансових результатів;

використання інтегрованого потенціалу підприємства та його певних компонентів (технологічної бази, виробничого досвіду, іміджу, який сформований тощо);

залучення нових споживчих сегментів;

використання принципів сучасного менеджменту і маркетингу.

Рівень різноманітності продукції, що виготовляється окремими підприємствами, визначається з допомогою показників її номенклатури та асортименту.

Поняття асортименту взаємопов'язано з поняттям номенклатури. В ряді наукових джерел підкреслюється їх спорідненість, а іноді й ідентичність. Між тим існує достатньо виразні відмінності цих понять.

Поняття номенклатури охоплює видове різноманіття товару. Воно є слідством диференціації характеристик попиту та має за мету максимально

можливе пристосування структури товарів підприємства до структури потреб та платоспроможності споживачів.

Товарна номенклатура — це систематизований перелік усіх асортиментних груп товарів і товарних одиниць, що пропонуються виробником для реалізації.

Основними показниками номенклатури продукції окремого підприємства є широта, насиченість, глибина та гармонічність (сумісність).

Показник широти дає кількісну оцінку різноманітності продукції фірми. Він свідчить, скільки окремих (за призначенням або іншими властивостями) видів продукції виготовляє підприємство.

Насиченість номенклатури дає змогу визначити загальну кількість товарів, з якої вона складається. Кількість пропонувань кожного з окремих видів продукції характеризує глибину номенклатури продукції підприємства. Рівень подібності товарів різних асортиментних груп за призначенням, технологією виготовлення, організацією обороту оцінюється з допомогою показника гармонічності.

Основні показники номенклатури дають кількісну оцінку можливостей підприємства адаптуватися до змінних та неконтрольованих чинників ринку.

Факторами, що визначають змінність асортименту продукції на підприємстві є: власні науково-дослідні і дослідно-конструкторські розроблення; зміни в товарному асортименті конкурентів; необхідність збільшення збуту; наявність вільних виробничих потужностей; необхідність використання побічних продуктів виробництва.

Таким чином, товарний асортимент являє важливу складову товарної політики підприємством. Головним завданням, що стоїть перед підприємством, є максимізація прибутку на основі задоволення потреб споживачів. І досягти цього можливо побудувавши ефективну систему управління асортиментом продукції на підприємстві.

1.2. Управління товарним асортиментом на підприємстві в умовах маркетингової орієнтації

Проведення в країні радикальних економічних реформ, насичення ринку товарами, переорієнтація виробництва і реалізації товарів на задоволення потреб покупців в корені змінили підходи до формування асортименту на підприємстві. Зараз важливо не те, що, як і з чого виготовляється, а те, що продається і, в першу чергу, що купується. Це поставило підприємства перед необхідністю пошуку нових підходів до формування товарного асортименту, як для забезпечення стійкості свого функціонування, так і для подальшого розвитку і завоювання конкурентних переваг.

Важливу роль в товарній політиці відіграє управління асортиментом. Необхідно зазначити, що управління асортиментом припускає координацію взаємозалежних видів діяльності - науково-технічної й проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання збуту.

Необхідно звернути увагу, що формування асортименту - це визначення співвідношення між “старими” і “новими” товарами, товарами одиничного й серійного виробництва, “наукомісткими” і “звичайними” товарами, упередметненими товарами або ліцензіями й “ноу-хау”.

Формуванню асортименту передуює розробка підприємством асортиментної концепції. Тобто спрямована побудова оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції. При цьому за основу приймаються споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку) і необхідність забезпечити найбільш ефективно використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових і інших ресурсів для того, щоб робити вироби з низькими витратами. Серед завдань асортиментної політики - задоволення

попиту й завоювання нових покупців, оптимізація фінансових результатів фірми й використання технологічного досвіду.

Слід звернути увагу, що на асортимент продукції впливають такі фактори: наукові розробки в галузі; відновлення товарного асортименту фірмами-конкурентами; зміни в попиті на продукцію; винятково виробничі потреби (потреба оптимального завантаження виробничих потужностей, використання побічних продуктів для підвищення ефективності виробництва).

В рамках асортиментної політики підприємство реалізує механізм, який дозволяє гнучко реагувати на перехід конкретних товарів або їх однорідних груп від однієї стадії життєвого циклу до іншої. Наприклад, на стадії впровадження виробник виводить на ринок обмежену кількість товару, який в найбільшій мірі відповідає загальним характеристикам споживчого попиту. На стадії зростання він набуває можливостей для розширення номенклатури продукції та її параметричного ряду. На стадіях зрілості та насиченості поступово вичерпуються можливості диференціації та розширення номенклатури, а на стадії спаду кількість товарів знов знижується до декількох найбільш популярних видів [7, с.67].

Особливе місце в асортиментній політиці займає проблема пошуку раціонального співвідношення товарів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу та одночасно присутні на ринку. Метою такого пошуку є створення достатньо стабільних загальних умов реалізації товарів та компенсації витрат на інноваційні розробки, впровадження товарів-новинок, а також підтримання послуг, що знаходяться на стадії спаду та очікування можливого підвищення споживчого попиту на найближчу перспективу.

Процес формування асортименту не можна уявити без вивчення життєвого циклу товару.

Життєвий цикл товару – це концепція, за допомогою якої відображається процес розробки товару, його збут, одержання прибутку,

поводження конкурентів, розвиток стратегії маркетингу фірми від моменту зародження ідеї про створення товару до зняття його з ринку [8, с.56].

Життєвий цикл товару - це час протягом якого товар знаходиться на ринку і в сфері споживання.

Концепція життєвого циклу товару виходить із того, що будь-який товар рано або пізно витісняється з ринку іншим, більш якісним або дешевим. Можуть бути товари-довгожителі, але вічного товару немає. Концепція життєвого циклу товару може застосовуватися відносно виду продукції, типу продукції, конкретної моделі й торговельної марки. Фази життєвого циклу товару ділять на ряд етапів: розробка й впровадження на ринок, ріст продажів, зрілість, насичення й спад

У вітчизняній та іноземній економічній літературі міститься декілька рекомендацій стосовно побудови раціонального асортименту.

Рекомендується виділяти шість асортиментних груп, що мають чіткі відмінності стосовно приналежності до тієї чи іншої стадії життєвого циклу (рис. 1.1).

Групу А прийнято називати основною. До неї входять товари, що знаходяться на стадії зростання та надають суттєвий прибуток. Важливо підкреслити, що найменування основної належить не групі Б, де представлені товари, що приносять найбільший прибуток, а групі А, якій притаманні більш стратегічні можливості.

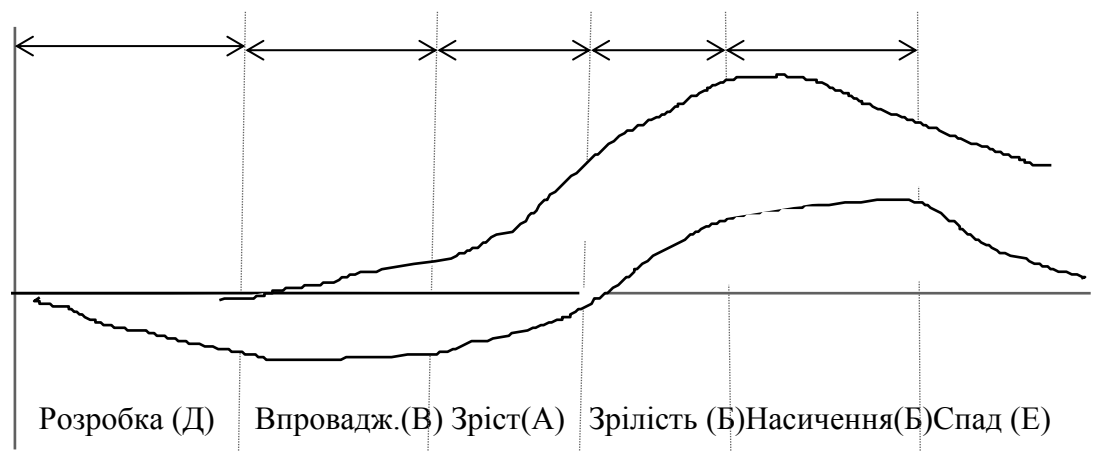


Рис. 1.1. Асортиментні групи в залежності від стадії життєвого циклу

Такий підхід обумовлений дією одного з ключових принципів маркетингу – орієнтацією на досягнення стратегічної стійкості фірми-виробника або продавця у динамічному зовнішньому середовищі.

В групі Б – підтримуючої, представлені товари, які стабілізують сукупні фінансові результати на знаходяться в стадіях зрілості або насиченості.

Групу В характеризують як стратегічну. До неї включаються товари на перспективу.

Такі товари знаходяться, як правило, у заключній фазі стадії впровадження, коли споживчий ринок вже володіє певною інформаційною насиченістю, а прибуток, який утворюється, є реальним доказом ринкової привабливості товару.

Тактична група – група Г призвана стимулювати реалізацію основних груп. Вона поєднує супутні товари або послуги у матеріально-речовому вигляді, які дозволяють задовольняти потреби споживачів на більш високому рівні. Ці товари чи послуги повинні знаходитись на стадії зростання чи зрілості (відносно власного життєвого циклу), що сприяє встановленню асортиментного балансу.

В цю модель включено так звана група, яка розроблюється (група Д), у якій представлені товари чи послуги, які знаходяться в інноваційній стадії. Необхідно зазначити, що в цю групу входять не всі товари, які розроблені, а лише ті, що вже пройшли період інноваційного пошуку та готові пройти лабораторні та ринкові випробування.

В групу Е, замикаючи дану сукупність, входять товари, які знаходяться на стадій спаду. Сюди не включаються товари, що уходять з ринку, тому що вони виводяться з асортиментного ряду; але залишаються ті з них, які мають певний ринковий “заділ”, в тому разі товари, для яких на момент аналізу характерно суттєве зниження попиту, і при цьому існують передумови для його підвищення у майбутньому.

Раціональна побудова асортиментного ряду товарів потребує визначення доцільного співвідношення структурних груп. На жаль, поки що не розроблені формалізовані моделі, що здатні продукувати коректне вирішення цієї задачі. Можливе лише надання загальних рекомендацій, що побудовані на основі емпіричних даних. Прийнято вважати, що асортимент відповідає критерію раціональності, якщо 75-85% товарів чи послуг (за обсягом реалізації) знаходяться в основній чи підтримуючій групах.

Для характеристики життєвих циклів товарів чи послуг використовуються тільки показники обсягів реалізації та прибутку. У ряді випадків використовуються такі показники, як:

- темпи зростання споживчого попиту;
- обсяг ринкової частки, що займається;
- співвідношення цього обсягу та ринкової частки головних конкурентів;
- обсяг інвестицій у виробництво тощо.

В основі рішень щодо управління асортиментом та номенклатурою продукції підприємства лежать процеси елімінування та нововведень.

Елімінування – це процес зняття застарілого продукту з ринку. Для прийняття рішень щодо зняття продукту з ринку користуються наступними критеріями:

- економічна вагомість для підприємства (частка в обороті, сума надходжень від реалізації, рентабельність);
- становище продукту на ринку (частка ринку, ринковий потенціал, становище щодо конкуруючих товарів);
- рівень використання товаром виробничих та складських потужностей;
- майбутні перспективи товару (стадія життєвого циклу, очікувані технологічні зміни) [9, с.143].

Безпосереднє зняття товару з ринку можна здійснити кількома способами:

“збору врожаю” – поступове зниження витрат на виробництво і збут, отже зменшення обсягів продажу застарілого продукту і можливе збереження ціни на нього;

“видоювання” – різке зменшення витрат на маркетинг, аби знизити загальні витрати і зберегти прибуток на заключних стадіях життєвого циклу товару;

“концентрація зусиль” – усі зусилля маркетингу націлюються на найсильніший і найпривабливіший сегмент ринку, одночасно решта сегментів виводяться із фази збуту;

“посилення лінії продукту” – виключення деяких асортиментних позицій з продуктової лінії, завдяки чому ресурси концентруються на тих позиціях, які найбільш вигідні для підприємства;

“виключення лінії продукту” – вихід підприємства з деяких галузей функціонування, щоб сконцентруватись на особливо пріоритетних, перспективних і ефективних напрямках.

Нововведення продукції здійснюють з використанням процесів диференціації та диверсифікації.

Диференціація – це доповнення існуючих ліній (номенклатурних груп) продукції новими її видами.

Диверсифікація – це доповнення існуючої виробничої програми новими лініями продукту. При цьому розрізняють наступні її види:

горизонтальна диверсифікація – це додавання до існуючої виробничої програми нових, споріднених видів продуктів, які можна віднести до одного техніко-економічного рівня;

вертикальна диверсифікація – це доповнення існуючої виробничо-технічної програми продукцією вищого чи нижчого технічного ступеня;

латеральна диверсифікація має місце тоді, коли між існуючими і новими продуктами не існує жодного зв'язку.

При вирішенні питань диференціації слід враховувати питання участі і заміни.

Ефект участі полягає в частині покриття диференційованого продукту В покупцями, які до того не купували продукт А підприємства, але відчували, що їх приваблюють нові його варіанти.

Ефект заміни полягає у зміні частини покриття покупцями, які купили б продукт А, але після диференціації купують продукт В.

Слід звернути увагу, на той факт, що якщо різниця між ефектом участі, ефектом заміни та додатковими постійними витратами диференціації товару дорівнюють нулю, то диференціація є вигідною.

Класичний приклад існування на ринку чотирьох груп товарів (послуг) надано в матриці Бостонської консультативної групи американської асоціації маркетингу (БКГ).

Матриця БКГ - інструмент аналізу стратегічних господарських одиниць, господарського й продуктового портфелів організації.

Матриця БКГ в якості критеріїв, що класифікують асортиментні групи, використовує показник темпу розширення ринку, а також сукупний показник, який відображає ринкову позицію товару (послуги) (рис.1.2).

Відносність означає розподіл оціночних показників для конкретних продуктів на їхні найбільші значення для своїх продуктів або продуктів конкурентів; таким чином, діапазон зміни відносних показників лежить у межах від 0 до 1.

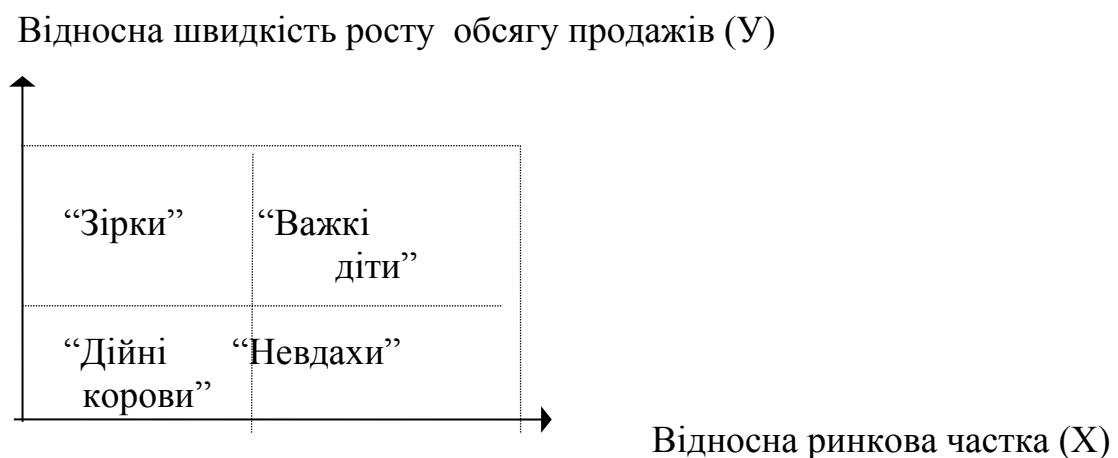


Рис. 1.2. Матриця БКГ

Швидкість росту ринку визначається за якийсь інтервал часу (рік). В основу матриці БКГ покладені наступні припущення: чим більше швидкість зростання, тим більше можливості розвитку; чим більше частка ринку, тим сильніше позиції організації в конкурентній боротьбі. Якщо продукти характеризуються високими значеннями обох показників, то вони називаються «зірками», їх варто підтримувати й зміцнювати.

Правда в «зірок» є недолік: оскільки ринок розвивається високими темпами, то «зірки» вимагають високих інвестицій, у такий спосіб «проїдаючи» зароблені ними гроші.

Якщо продукти характеризуються високим значенням показника X и низьким - Y , то вони називаються «дійними коровами» і є генераторами коштів організації, оскільки в цьому випадку не потрібно вкладати кошти в розвиток продукту й ринку (ринок не зростає, або зростає незначно), але за ним немає майбутнього.

При низькому значенні показника X и високому Y продукти називаються «важкими дітьми», їх треба спеціально вивчати, щоб установити, чи не зможуть вони при відомих інвестиціях перетворитися в «зірок».

Коли показник X и Y мають низькі значення, продукти називаються «невдахами», що приносять або малий прибуток, або малі збитки, від них треба по можливості позбутися, якщо немає вагомих причин для їхнього збереження (можливе поновлення попиту, ставляться до соціально значимих продуктів).

Звичайно при використанні матриці БКГ застосовується третій показник - обсяг реалізації або прибуток. Надалі продукти починають своє життя на ринку як «важкі діти», потім вони переходять в «зірки», у міру насичення попиту - в «дійні корови» і закінчують ринкове життя як «невдахи». Матриця будується як для окремих ринків, так і для сумарного ринку.

За допомогою матриці керівники вирішують питання визначення

напрямків кращого інвестування з метою завоювання більшої частки ринку, а може бути, зняття з виробництва якогось продукту. Матриця БКГ має недолік: оцінка привабливості ринку здійснюється тільки по показнику швидкості зміни обсягу продажів, а оцінка сили позиції бізнесу - по показнику частки ринку, що є спрощенням.

В процесі управління товарним асортиментом також використовують матрицю, яка складається з 4-х стратегій: поглиблення асортименту; підтримка марок; скорочення асортименту; звуження асортименту (рис.1.3).

Тип змінювання

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

Рис. 1.3. Стратегії товарного асортименту

За допомогою відповідних стратегій керівництво приймає рішення щодо управління товарним асортиментом.

Поглиблення асортименту означає доповнення товарів тієї ж категорії. Це 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.

Стратегія поглиблення асортименту та підтримки марок передбачає добавлення товарів до асортименту, що може визвати занадто велику глибину асортименту. Коли це відбувається, з груп слід виключити товари шляхом або скорочення, або звуження асортименту.

Скорочення асортименту передбачає зменшення його глибини шляхом

виключення альтернативних видів, смакових відтінків асортименту.

Звуження асортименту означає зменшення його широти шляхом скорочення різновидів товарів суміжних товарних категорій.

Завдання планування й формування асортименту полягають у тому, щоб підготувати “споживчу” специфікацію на виріб, передати її проектному (конструкторському) відділу, а потім простежити, щоб зразок був випробуваний, при необхідності модифікований і доведений до рівня вимог споживачів. Що стосується залежності асортименту від стадії життєвого циклу товару, то практика показує: група товарів, що приносить основний прибуток підприємству й перебуває на стадії росту, становить 73-85% всіх товарів підприємства. Однак не можна допускати, щоб асортимент товарів становили тільки “дійні корови”. В арсеналі фірми обов'язково повинні бути товари стратегічної групи, які забезпечать прибуток у майбутньому.

Необхідно звернути увагу, що управління продукцією підприємства потребує відповідних організаційних форм. Існуючі організаційні форми управління продукцією, які найбільш широко використовуються у практиці маркетингової діяльності фірм представлені у табл. 1.2.

Єдина асортиментна політика як сукупність цілезорієнтованих стратегічних і тактичних дій стосовно забезпечення збалансованого видового різноманіття товарі та послуг і раціонального співвідношення товарів з позиції циклічності виробничо-ринкових процесів спирається на ряд принципів. Найважливішими з них є:

принцип синергізму;

принцип стратегічної гнучкості [10, с.67].

Принцип синергізму полягає у забезпеченні взаємного пов'язання та взаємного доповнення товарів чи їх асортиментних груп. Таке взаємне доповнення дозволяє створити цілісну систему асортиментних складових (асортиментну систему), якій притаманні властивості досягти синергічного ефекту, що базується на використанні внутрішніх взаємозв'язків системних елементів та їх потенціалу.

Таблиця 1.2

Організаційні форми управління продукцією, які найбільш широко використовуються у практиці маркетингової діяльності підприємств

Організаційна форма	Характеристики	Ступінь стабільності роботи
Система керуючого маркетингом	Усі функції маркетингу підпорядковані одному керівникові. Система раціональна для підприємств, що випускають невеликий асортимент аналогічних товарів	Постійно діюча система
Система керуючого товаром	Усі функції маркетингової товарної політики щодо окремого товару (групи товарів) підпорядковані керівнику середньої ланки. Система раціональна для підприємств, що випускають великий асортимент товарів, кожен з яких потребує окремої уваги	Постійно діюча система
Система керуючого новим товаром	Система створюється як доповнення до системи керуючого маркетингом як така, що посилює увагу до процесів розробки і впровадження на ринок нових товарів	Тимчасово діюча система (діє до початку комерційної реалізації нового товару)
Комітет планування продукції	Функції маркетингової товарної політики виконуються групою керівників різних функціональних підрозділів фірми. Комітет створюється як доповнення до системи керуючого товаром	Діє періодично
Венчурна (ризикова) група	Незалежна група висококваліфікованих спеціалістів, що створюється для розробки абсолютно нових товарів (“ноу-хау”)	Тимчасово діюча система (до моменту впровадження товару у виробництво)

У маркетингу, як інтегрований концепції управління, є декілька напрямків, на які поширюється принцип синергізму. Наприклад, при утворенні системи “маркетинг-бізнес”, яка є слідством інтеграції маркетингу в бізнесі підприємств, або при формуванні комплексу дій в області товарної, цінової, збутової та комунікативної політик в рамках системи “маркетинг-мікс”. В асортиментній політиці він проявляється в здійсненні взаємної фінансово-інвестиційної підтримки різних груп, а також економії коштів при збільшенні масштабів діяльності підприємства.

Джерелами синергізму можуть бути:

використання одних і тих же виробничих потужностей;

використання єдиної науково-дослідної бази;

створення комплексної системи просування товарів та послуг;
формування і використання єдиних баз даних, які систематизують необхідну інформацію про стан та перспективи розвитку маркетингового середовища підприємства.

Принцип синергізму, позитивний за суттю, може мати на практиці і негативні наслідки. Основна з них – зростання ризику при різких коливаннях ринкової кон'юнктури, які можуть сказатись на тісно взаємопов'язаних асортиментних групах. Компенсувати цій недолік призвано дотримання принципу стратегічної гнучкості.

Принцип стратегічної гнучкості базується на поєднанні товарів та їх асортиментних груп в залежності від особливостей технологій, цільових сегментів, конкурентних умов та інших факторів зовнішнього середовища. Ціль такого поєднання – урівноважити ризикові та стійкі групи.

При цьому за мету ставлять досягнення такого співвідношення, коли внезапні ринкові коливання на одному з напрямків діяльності не мають тяжких негативних наслідків для всієї асортиментної сукупності. Такий підхід знижує ступень ризику та забезпечує стійкість підприємства, яке діє на товарному ринку. Враховуючи схильність ринку кон'юнктурним коливанням, можна констатувати важливість дотримання даного принципу.

Слід зазначити, що принцип синергізму та принцип стратегічної гнучкості мають різні “вектори впливу” та мають протирічний, а у певному сенсі, і взаємовиключний характер.

Це протиріччя може бути компенсовано за допомогою пошуку компромісу на основі цільової єдності методологічної бази асортиментної політики.

Реалізація даної політики здійснюється в процесі формування обґрунтованих стратегічних рішень. Існує багато асортиментних стратегій, серед яких велика роль належить чотирьом основним: диференціації; вузької спеціалізації; диверсифікації; вертикальної інтеграції.

Стратегія диференціації ґрунтується на виділенні товарів підприємства в разі суттєво відмінних від товарів підприємств-конкурентів. Вона припускає не тільки детальне вивчення попиту і проведення маркетингових досліджень, але й обґрунтоване позиціонування підприємства та його товарів.

Чітке визначення позицій в конкурентному середовищі, фіксація реальних переваг з урахуванням сегментної структури ринку дозволяє вірно орієнтувати та конкретизувати маркетинговий інструментарій.

Стратегія вузької товарної спеціалізації пов'язана з діяльністю підприємства на достатньо вузькому сегменті та обмеженням його асортименту. Ця стратегія часто є примусовою мірою, що викликано обмеженістю ресурсного потенціалу підприємства. Її, як правило, використовують малі та середні підприємства, які нездатні здійснити виробництво у великих масштабах.

Вузька товарна спеціалізація може бути ефективною у випадку, якщо підприємство має можливості для своєчасного її змінення вслід за зміненням споживчого попиту. Вона визначає підвищенні вимоги до технологічної гнучкості, якості діяльності служби маркетингу, перед якою ставляться задачі стосовно організації моніторингу попиту, аналізу життєвого циклу товару та пошуку маркетингових дій.

Стратегія диверсифікації являє собою протилежність вузької спеціалізації. Вона ґрунтується на основі значного розширення номенклатури продукції.

Асортиментні групи у даному випадку не відрізняються тісним взаємозв'язком, а принцип стратегічної гнучкості довліє над принципом синергізму.

Основною перевагою даної стратегії є зниження ризику при різких кон'юнктурних коливаннях.

Стратегія диверсифікації дозволяє раціонально використовувати управлінський, виробничий, комерційний, маркетинговий потенціал

підприємства, а також сприяє підвищенню його суспільного визнання та відповідного іміджу. Її використання свідчить про розширення фінансових можливостей підприємства та укріплення його ринкових позицій.

Широка диверсифікація може мати й негативні прояви. Тобто не виключена можливість розриву логічного зв'язку асортиментних груп, що не тільки не дозволяє розраховувати на отримання синергетичного ефекту, але й ускладнює цілісне сприйняття споживачем фірми-виробника.

Стратегія вертикальної інтеграції передбачає розширення діяльності по вертикалі, тобто по технологічному ланцюгу. Така стратегія дозволяє знизити витрати за рахунок використання єдиної технологічної бази підприємства, виробничого досвіду, каналів маркетингового впливу тощо.

Слід звернути увагу, що всі ці стратегії повинні розроблятися на основі ключових положень стратегічного планування та прогнозування, теорії вибору, теорії ефективності.

1.3. Методи оптимізації товарного асортименту

Для проведення аналізу методів оптимізації товарного асортименту, що використовуються в маркетингу, доцільно виділити і розглянути більш детально методи, запропоновані такими авторами, як Ф. Котлер, Е. Дихтль і Х. Хершген, а також розглянути економіко-математичні моделі.

Методика управління асортиментом Ф. Котлера, найбільш відомого у всьому світі фахівця в області маркетингу, складається з двох етапів.

Перший етап - аналіз товарної лінії. Даний етап включає постійний збір інформації про обсяг продажів і прибутку по кожній товарній одиниці, а також визначення часток окремих товарних одиниць в об'ємі продажів і прибутку товарної лінії. Висока частка обсягу продажів, котра приходить на декілька товарних одиниць, означає уразливість товарної лінії.

На цьому етапі також необхідно визначити ринковий профіль товарної лінії, тобто будується карта позиціонування, яка відображає позиції товарної лінії підприємства по відношенню до продукції конкурентів. Ця карта

корисна для вироблення ринкової стратегії товарної лінії. Вона показує, які товари безпосередньо конкурують з товарами інших фірм.

Другим етапом є ухвалення рішень про довжину товарної лінії, необхідності оновлення, коректування або скорочення.

На основі результатів проведеного аналізу ухвалюється рішення про довжину товарної лінії. Критерієм оптимальної довжини є загальний прибуток підприємства.

Відповідно до методики товарна лінія вважається короткою, якщо, додавши до неї нові товарні одиниці, можна збільшити прибуток, і дуже довгою, якщо скорочення числа товарних одиниць веде до зростання прибутку. При цьому враховується стратегічна мета компанії.

Компанії, які прагнуть завоювати велику частку ринку або знаходяться в пошуку ринків, що ростуть, віддають перевагу довгим товарним лініям, навіть якщо деякі товари не приносять прибутку. Компанії, які прагнуть до високої прибутковості, віддають перевагу більш коротким товарним лініям, що складаються з високорентабельних товарів.

Організація може збільшити довжину товарної лінії двома способами: витягуванням і доповненням. Витягування товарної лінії має місце, коли компанія подовжує товарну лінію за межі займаного цінового рівня вниз, вгору або в обох напрямках.

Наповнення товарної лінії означає збільшення асортименту шляхом додавання нових товарних одиниць в рамках існуючого цінового діапазону. Причинами наповнення товарної лінії в основному є:

- прагнення збільшити прибуток;
- прагнення завантажити невживані виробничі потужності;
- прагнення зайняти лідируючі позиції в галузі, пропонуючи вичерпний асортимент;
- бажання зайняти вільні ринкові ніші, обмеживши доступ до них конкурентів.

Оновлення товарної лінії припускає включення в асортимент нових або

модернізованих виробів.

Основна мета удосконалення товарів полягає в запобіганні міграції покупців у бік більш цінних, дорогих товарів. Тут необхідно вирішити: оновлювати товарну лінію по частинах або цілком.

Головною задачею стає визначення точного часу виходу на ринок модернізованого або нового товару - не дуже рано, щоб не завдати збитку продажам поточного асортименту, але і не надто пізно, до того, як новий товар конкурентів придбає високу репутацію.

Скорочення товарної лінії, тобто вилучення з асортименту окремих товарних одиниць. Таке рішення компанія ухвалює в основному із двох причин: наявність збиткових одиниць в товарному асортименті або дефіциті виробничих потужностей.

Погоджуючись з точкою зору автора даної роботи, слід все ж таки відзначити недостатню формалізацію пропонованого підходу до рішення асортиментної задачі, відсутність кількісних оцінок в запропонованій методиці.

Е. Дихтль і Х. Хершген також пропонують формувати асортимент з урахуванням економічної мети підприємства, тобто на основі критеріїв максимізації прибутку, збільшення об'єму збуту і інших [11, с.123].

Вони розрізняють два напрями оцінки товарів на базі мети підприємства: кількісна оцінка, заснована на обліковій інформації і оцінка на основі інформації про зовнішнє середовище, тобто дослідження ринкового сприйняття асортименту. Перший напрям включає:

1. Аналіз структури збуту.

Аналіз збуту показує абсолютне і відносне значення окремих товарів і асортиментних груп в загальному об'ємі збуту, а також відхилення від планових величин і показників за минулі періоди.

Як інструмент для аналізу структури збуту використовується АВС-аналіз, заснований на законі Парето: 20% складових якого-небудь явища на 80% обумовлюють його виникнення.

Згідно даному аналізу продукція підрозділяється на три класи по вибраних критеріях (збут, прибуток, покриття витрат).

Проте необхідно враховувати, що об'єм збуту не є показником ефективності діяльності підприємства, він характеризує лише її масштаб. Тому в цілях більш точної оцінки економічного внеску продуктів застосовують ABC-аналіз по такому показнику як покриття витрат.

2. Аналіз покриття витрат

Розрахунок витрат і доходів дозволяє визначити, який товарний асортимент, при виконанні певних умов, принесе максимальний або достатній з погляду підприємства доход. Покриття витрат по товару представляє частину від виручки, що залишається після виключення змінних витрат для покриття решти витрат і отримання прибутку.

Цей метод дозволяє збудувати послідовність товарів залежно від розмірів внеску, що вноситься ними в покриття витрат підприємства.

3. Аналіз товарооборотності.

Як наголошувалося вище, крім оцінки продуктів з погляду економічної мети підприємства, Е. Дихтль і Х. Хершген пропонують використовувати оцінку продукту на базі думок споживачів.

Головним в цій методиці є визначення ринкової адекватності продукту, тобто, чи відповідає він вимогам ринку і споживачів. Для цього необхідно конкретизувати потреби. Даний процес виглядає таким чином: потреба $\Rightarrow$ бажання $\Rightarrow$ попит $\Rightarrow$ покупка.

Потім на кожному рівні цього процесу застосовуються різні психічні конструкції для визначення ринкової адекватності:

1. Бажання: на даному рівні з'ясовується, чи може продукт активувати наявні і приховані потреби. Для цього вимірюється привабливість продукту для споживачів, тобто його здатність викликати у споживачів позитивні емоційні відчуття.

2. Попит: на даному рівні відбувається обробка безлічі стимулів в свідомості, продукти оцінюються, утворюються переваги. В рамках цього

рівня необхідно визначити суб'єктивну оцінку якості продукції. Для з'ясування суб'єктивної оцінки використовуються опитування споживачів або диференційована оцінка окремих елементів і властивостей продукту, за допомогою моделей Розенберга і моделі з ідеальною крапкою.

3. Покупка: на даному рівні ресурси покупця (гроші, час, психічна енергія) зв'язуються з певним об'єктом бажання. Основним обмежувачем на цьому етапі є купівельна здатність. Виникнення попиту визначається за допомогою конструкції «намір придбати продукт».

Е. Дихтль і Х. Хершген розглядають також використання методів стратегічного аналізу продуктів, на основі яких можна вирішувати питання формування і управління асортименту. До таких методів відносяться: аналіз життєвого циклу продукту і портфоліо-аналіз.

Концепція портфоліо-аналізу багато в чому переплітається з концепцією життєвого циклу товару. З її допомогою також можна перевірити структуру товарного асортименту. Дана концепція виходить з того, що створення успішної марки завжди пов'язано з великими інвестиціями і зв'язує багато ресурсів. Якщо марка вдала, то збут товару виходить на високий рівень і тримається без особливо великих витрат. В цей період продукт приносить значні доходи і вивільняє фінансові ресурси. Товарний асортимент повинен включати достатню кількість успішних продуктів для урівноваження тих, що знаходяться як би “під питанням”. Це положення звучить банально, проте автори визнають, що його реалізація на практиці завжди проблематична.

Дана методика розглядає проблему управління і формування асортиментом з різних сторін, затверджуючи, що необхідно аналізувати продукт одночасно на базі думок споживачів, з погляду економічної мети підприємства, а також використовувати концепцію життєвого циклу продукту для досягнення якнайкращого результату. Але, в той же час, надаючи велику увагу елементам внутрішнього середовища, автори, на жаль, залишили без уваги деякі чинники зовнішнього середовища, розглядаючи

тільки одну складову зовнішнього оточення - споживачів. Хоча, поза сумнівом, дослідження споживачів є найважливішою умовою для формування раціонального товарного асортименту.

Слід зазначити, що в умовах невизначеності зовнішнього середовища, достатньо ефективними методами управління асортиментом та номенклатурою продукції є методи економіко-математичного моделювання. А саме математична теорія ігор та теорія нечітких множин.

Математична теорія ігор досліджує оптимальні стратегії в ситуаціях, пов'язаних з вибором самих вигідних виробничих рішень. Формалізуючи конфліктні ситуації математично їх можливо представити як гру двох, трьох чи більше гравців, кожен з яких переслідує ціль максимізації своєї вигоди, свого виграшу.

Важливим елементом даної теорії є стратегія, тобто сукупність правил, які в залежності від ситуації у грі визначають однозначний вибір певного підприємства (гравця). Кількість стратегій у кожного гравця може бути кінцевим або безкінечним. Як слідство, і ігри можуть бути кінцевими або безкінечними. При дослідженні кінцевої гри задаються матриці виграшем, а безкінечної – функції виграшів [12, с. 172].

На підприємствах теорія ігор може використовуватись для вибору оптимальних рішень, наприклад при створенні раціональних запасів сировини, матеріалів, в питаннях вибору стратегії й оптимального асортименту та номенклатури продукції.

Теорія нечітких множин заснована на поняттях нечітких множин та функції приналежності. Використання цієї теорії на практиці здійснюється з метою обчислення перспективного асортименту підприємства в певному товарному профілі при фіксованій торгівельній зоні. Під перспективним асортиментом розуміють набір товарів, які матимуть попит серед споживачів, що входять в район ефективної комерційної діяльності підприємства.

Слід зазначити, що знаходження перспективного асортименту гарантує

підприємству формування асортиментного ядра, яке буде реалізовано на ринку з мінімальним ризиком, а також сприяє відображенню загальних тенденцій того споживчого ринку, на якому підприємство здійснює комерційну діяльність.

Аналіз різних методик формування товарного асортименту і їх особливостей дозволили виявити, не дивлячись на достатньо велику їх кількість, певну схожість між ними. Всі методики засновані, в цілому, на дослідженні ринкового сприйняття продукції і на оцінці продукції з погляду економічної ефективності підприємства. Іншими словами, всі вони використовують для аналізу первинні дані про ринок, зовнішнє середовище і/або внутрішню інформацію, що відображає економічні показники підприємства.

З урахуванням головної мети та завдань, що стоять перед підприємством, формується система управління товарним асортиментом. Основними етапами даної системи є:

1. Формування інформаційної бази, тобто сукупності відомостей, необхідних для прийняття управлінських рішень щодо структури асортименту та його якості. Дана інформаційна база охоплює відомості внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Аналіз стану товарного асортименту та якості, тенденції його змін.

3. Визначення цілей подальшого розвитку асортименту та якості товарів.

4. Обґрунтування асортименту товарів: визначення можливого обсягу та структури товарообігу в умовах існуючої кон'юнктури ринку та наявного ресурсного потенціалу.

5. Пошук резервів покращення асортименту та якості за рахунок оптимальної цінової та ресурсної політики.

6. Контроль та регулювання асортиментної структури на підприємстві.

Таким чином, використання охарактеризованих методів дозволять підприємству сформувати оптимальний асортимент, що здатний

задовольнити потреби споживача та отримати максимальний прибуток

Висновки за розділом 1

Асортиментна політика є однією з найважливіших складових маркетингової діяльності підприємства та виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Саме ефективне управління асортиментом продукції та послуг дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, задовольняти потреби споживачів, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

У процесі дослідження було встановлено, що асортиментна політика підприємства є складовою загальної маркетингової політики та передбачає формування оптимального комплексу продукції та послуг відповідно до стратегічних цілей підприємства, особливостей ринку та потреб цільової аудиторії. Для підприємств інжинірингової галузі асортимент формується не лише як набір окремих послуг, а як комплекс взаємопов'язаних інженерних рішень, що забезпечують максимальне задоволення потреб корпоративних клієнтів.

Товарний асортимент являє собою сукупність товарів або послуг, які пов'язані між собою функціональним призначенням, спільною цільовою аудиторією, каналами збуту або ціновою категорією. У сучасних умовах саме асортимент виступає важливою складовою товарної політики підприємства та визначає рівень його ринкової адаптивності. Формування ефективного асортименту дозволяє підприємству забезпечувати стабільний попит, підтримувати позитивний імідж та формувати довгострокові партнерські відносини із клієнтами.

У роботі було визначено, що асортиментна політика підприємства повинна базуватися на принципах комплексності, адаптивності, конкурентоспроможності та орієнтації на потреби споживачів. Особливого значення набуває здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни

ринкового середовища, впроваджувати сучасні технології та розширювати комплекс послуг відповідно до актуальних тенденцій розвитку галузі.

Встановлено, що важливе місце в асортиментній політиці займає проблема формування раціональної структури продукції та послуг з урахуванням різних стадій їх життєвого циклу. Для підприємств інжинірингової сфери це проявляється у необхідності постійного оновлення технічних рішень, впровадження інноваційних технологій, розвитку енергоефективних систем та модернізації інженерної інфраструктури. Саме ефективне поєднання традиційних та інноваційних послуг дозволяє підприємству забезпечувати стабільність діяльності та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що головним завданням діяльності будь-якого підприємства є максимізація прибутку на основі задоволення потреб споживачів. Досягнення цієї мети можливе за умови формування ефективної системи управління асортиментною політикою, що дозволяє оптимізувати структуру послуг, забезпечити їх конкурентоспроможність та підвищити ефективність діяльності підприємства.

У процесі дослідження було встановлено, що для оптимізації асортиментної політики підприємства можуть використовуватися різні маркетингові методи та підходи, серед яких методи Ф. Котлера, Е. Дихтля, Х. Хершгена, економіко-математичні моделі, методи стратегічного аналізу, SWOT-аналіз, матриці портфельного аналізу та інші сучасні інструменти маркетингового управління. Використання таких методів дозволяє підприємству оцінювати ефективність асортименту, визначати перспективні напрями розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Теоретичне дослідження дозволило зробити висновок, що ефективна асортиментна політика є важливим фактором забезпечення стабільної діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування стійких ринкових позицій. В умовах сучасного ринку підприємства повинні постійно вдосконалювати асортимент продукції та

послуг, орієнтуватися на потреби споживачів, впроваджувати сучасні технології та використовувати інноваційні маркетингові підходи.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження підтверджує, що ефективне управління асортиментною політикою є одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку в умовах конкурентного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВОЛАНТІС»

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробниче підприємство «Волантіс» (далі ТОВ «НВП Волантіс») сучасна українська інжинірингова компанія, що спеціалізується на проектуванні, монтажі та комплексній реалізації систем електропостачання й електротехнічних рішень для комерційних, промислових та житлових об'єктів. Підприємство функціонує на ринку України понад десять років та за цей час сформувало репутацію надійного партнера у сфері електротехнічного будівництва та інженерної інфраструктури.

Місцезнаходження ТОВ «НВП Волантіс»: 04116, Україна, м. Київ вул. Старокиївська 10.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп з власним найменуванням, бланки, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді.

Основна діяльність компанії спрямована на реалізацію комплексних проєктів у сфері електропостачання, енергозабезпечення та інженерних мереж. Підприємство забезпечує повний цикл робіт — від розробки технічної документації та проектування до монтажу, пусконаладжувальних робіт, сервісного обслуговування та технічного супроводу об'єктів. Такий підхід дозволяє забезпечувати високий рівень контролю якості на всіх етапах реалізації проєкту.

ТОВ «НВП Волантіс» активно працює у сегменті B2B та співпрацює із забудовниками, виробничими підприємствами, девелоперськими компаніями, торговельними мережами, бізнес-центрами та логістичними

комплексами. Значна частина діяльності підприємства пов'язана з реалізацією масштабних інфраструктурних та комерційних проєктів, що потребують високого рівня технічної компетентності, дотримання стандартів безпеки та ефективного управління ресурсами.

Серед основних напрямів діяльності підприємства можна виділити:

- проєктування систем електропостачання;
- монтаж внутрішніх і зовнішніх електричних мереж;
- будівництво та реконструкцію трансформаторних підстанцій;
- монтаж систем резервного та гарантованого живлення;
- встановлення дизель-генераторних установок;
- реалізацію систем освітлення для комерційних і промислових об'єктів;
- модернізацію інженерної інфраструктури;
- технічний супровід та сервісне обслуговування електротехнічних систем.

Товариство у своїй діяльності керується Статутом, внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами підприємства. Вищим органом управління підприємством є збори Засновників Товариства. Збори вибирають Голову на один рік. Головою Товариства може бути тільки Засновник. Збори Засновників скликаються Головою два рази на рік.

Учасники Товариства беруть участь в Зборах учасників. При прийнятті цими зборами рішень, кожний з учасників має кількість голосів пропорційну його долі в Статутному фонді. Учасник може передати свої повноваження представнику.

Особливістю діяльності компанії є комплексний підхід до реалізації проєктів. Підприємство прагне не лише виконати монтажні роботи, а й забезпечити оптимізацію енергоспоживання, підвищення енергоефективності об'єктів та впровадження сучасних технологічних рішень. У своїй роботі Volantis використовує сучасне обладнання, професійне програмне

забезпечення для проєктування та сертифіковані матеріали, що відповідають міжнародним стандартам якості.

Компанія реалізувала понад 600 проєктів різного рівня складності на території України. Серед найбільш відомих об'єктів, у реалізації яких брало участь підприємство, можна виділити інноваційний парк UNIT.City у Києві, торговельно-розважальний центр «Nikolsky» у Харкові, житловий комплекс Creator City, а також низку логістичних центрів, офісних комплексів, ресторанів та виробничих підприємств. Участь у таких масштабних проєктах свідчить про високий рівень професійної підготовки персоналу та значний практичний досвід компанії у сфері інжинірингу.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом та включає адміністративний, технічний, проєктний, фінансовий та комерційний підрозділи. Важливу роль у діяльності компанії відіграють інженери-проєктувальники, технічні спеціалісти, менеджери проєктів та монтажні бригади, які забезпечують якісне виконання робіт відповідно до технічних вимог і встановлених термінів.

Значна увага на підприємстві приділяється кадровому потенціалу та професійному розвитку працівників. Компанія зацікавлена у залученні кваліфікованих спеціалістів, постійному підвищенні рівня їх компетенцій та впровадженні сучасних підходів до управління проєктами. Робота в умовах високої конкуренції на ринку інженерних послуг вимагає від підприємства постійного вдосконалення технологічних процесів та розвитку інноваційних рішень.

Кадровий потенціал підприємства включає сукупність професійних, управлінських, технічних та організаційних компетенцій працівників, що забезпечують стабільне функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей компанії. Для ТОВ «НВП Волантіс» особливе значення мають висококваліфіковані інженери, проєктувальники, технічні спеціалісти, менеджери проєктів та монтажні бригади.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Категорія персоналу	Основні функції	Значення для діяльності підприємства
Інженери-проектувальники	Розробка технічної документації та проектних рішень	Забезпечення технічної якості проєктів
Менеджери проєктів	Координація реалізації об'єктів	Контроль термінів та ефективності робіт
Електромонтажні бригади	Виконання монтажних робіт	Практична реалізація проєктів
Технічні спеціалісти	Налаштування та обслуговування систем	Забезпечення стабільної роботи обладнання
Адміністративний персонал	Організаційне та фінансове забезпечення діяльності	Підтримка управлінських процесів
Відділ продажу та комунікацій	Робота з клієнтами та партнерами	Формування клієнтської бази та підтримка бренду

Специфіка діяльності підприємства вимагає постійного вдосконалення професійних компетенцій працівників, оскільки ринок інжинірингових послуг характеризується швидким оновленням технологій, модернізацією обладнання та впровадженням сучасних систем автоматизації й енергозбереження.

Підприємство зацікавлене у формуванні стабільної команди фахівців та підтримці високого рівня професійної підготовки персоналу. Важливим аспектом кадрової політики є поєднання практичного досвіду та сучасних технічних знань.

У сучасних умовах господарювання діяльність підприємство здійснюється в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, економічної нестабільності та трансформації ринку будівельних і інженерних послуг. Незважаючи на це, компанія демонструє стабільність функціонування та продовжує реалізацію нових проєктів, адаптуючись до сучасних викликів ринку та потреб клієнтів.

Важливим аспектом діяльності ТОВ «НВП Волантіс» є орієнтація на довгострокову співпрацю з партнерами та клієнтами. Компанія прагне формувати позитивний діловий імідж завдяки високій якості робіт,

дотриманню договірних зобов'язань, відповідальному ставленню до реалізації проєктів та використанню сучасних стандартів управління якістю.

Підприємство активно використовує цифрові інструменти комунікації та маркетингового просування. Офіційний вебсайт компанії, корпоративний стиль та презентація реалізованих проєктів сприяють формуванню бренду підприємства на ринку інженерних послуг України. Наявність масштабного портфоліо реалізованих об'єктів є важливим фактором конкурентоспроможності та підтвердженням професійної репутації компанії.

Таким чином, ТОВ «НВП Волантіс» є сучасним підприємством у сфері електротехнічного інжинірингу, яке поєднує технічну експертність, практичний досвід, інноваційний підхід та орієнтацію на якість. Завдяки реалізації комплексних інженерних рішень, участі у масштабних проєктах та використанню сучасних технологій компанія займає стабільні позиції на українському ринку електромонтажних та інженерних послуг і має перспективи подальшого розвитку.

Для більш повного аналізу діяльності підприємства необхідно звернути увагу на ступінь забезпеченості фінансовими ресурсами як для здійснення оперативної діяльності, так і для реалізації довготермінових програм, що потребують значних коштів та ефективності використання власних та позикових коштів.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Джерелами інформації для аналізу фінансового становища ТОВ «НВП Волантіс» є: бухгалтерський баланс; звіт про фінансові результати; звіт про рух грошових коштів; звіт про власний капітал; примітки до річної фінансової звітності.

Фінансовий аналіз підприємства є важливим елементом оцінки ефективності його діяльності, рівня фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності та ділової активності. Проведення фінансового аналізу дозволяє визначити здатність підприємства забезпечувати стабільне

функціонування в умовах ринкової конкуренції, виконувати свої фінансові зобов'язання та формувати необхідний рівень прибутковості.

Для аналізу фінансового стану підприємства Volantis використано відкриті дані фінансової звітності підприємства, оприлюднені у державних аналітичних системах та відкритих реєстрах.

За результатами аналізу встановлено, що у 2025 році:

- активи підприємства становили 123 681,5 тис. грн;
- зобов'язання — 114 310,3 тис. грн;
- чистий прибуток — 5 626,6 тис. грн;
- дохід підприємства — 123 101,4 тис. грн.

На основі наявної інформації було проведено розрахунок основних відносних показників фінансового стану підприємства.

Аналіз фінансової стійкості підприємства

Коефіцієнт фінансової автономії

$K_{\text{фа}} = \text{Власний капітал} / \text{Активи}$

$K_{\text{фа}} = 9\,371,2 / 123\,681,5 = 0,076$

Коефіцієнт фінансової автономії характеризує частку власного капіталу у загальній структурі джерел фінансування підприємства. Нормативне значення показника повинно перевищувати 0,5. Отримане значення свідчить про низький рівень фінансової незалежності підприємства та значну залежність від залучених фінансових ресурсів.

Коефіцієнт фінансової залежності

$K_{\text{фз}} = \text{Активи} / \text{Власний капітал}$

$K_{\text{фз}} = 123\,681,5 / 9\,371,2 = 13,20$

Показник характеризує рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Значення коефіцієнта значно перевищує нормативне, що свідчить про високий рівень використання позикового капіталу.

Коефіцієнт фінансового ризику

$K_{\text{фр}} = \text{Зобов'язання} / \text{Власний капітал}$

$K_{\text{фр}} = 114\,310,3 / 9\,371,2 = 12,20$

Отримане значення свідчить про високий рівень фінансового ризику та значне переважання позикового капіталу у структурі джерел фінансування підприємства.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу

$K_{кпк} = \text{Зобов'язання} / \text{Активи}$

$K_{кпк} = 114\,310,3 / 123\,681,5 = 0,924$

Значення коефіцієнта свідчить про те, що 92,4% активів підприємства сформовані за рахунок позикових коштів. Це підтверджує високий рівень фінансової залежності підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності

$K_{фс} = \text{Власний капітал} / \text{Зобов'язання}$

$K_{фс} = 9\,371,2 / 114\,310,3 = 0,082$

Значення коефіцієнта є нижчим за нормативне значення, що свідчить про недостатній рівень фінансової стабільності підприємства.

Аналіз рентабельності підприємства

Рентабельність сукупного капіталу (ROA)

$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Активи} \times 100\%$

$ROA = 5\,626,6 / 123\,681,5 \times 100\% = 4,55\%$

Показник свідчить про ефективність використання активів підприємства у процесі формування прибутку.

Рентабельність власного капіталу (ROE)

$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} \times 100\%$

$ROE = 5\,626,6 / 9\,371,2 \times 100\% = 60,04\%$

Показник свідчить про високу ефективність використання власного капіталу підприємства.

Чиста рентабельність продажу

$R_{чп} = \text{Чистий прибуток} / \text{Дохід} \times 100\%$

$R_{чп} = 5\,626,6 / 123\,101,4 \times 100\% = 4,57\%$

Аналіз показника. Показник характеризує частку чистого прибутку у структурі доходу підприємства.

Аналіз ділової активності підприємства

Коефіцієнт оборотності активів

$$Koa = \text{Дохід} / \text{Активи}$$

$$Koa = 123\,101,4 / 123\,681,5 = 0,99$$

Показник характеризує ефективність використання активів підприємства у процесі формування доходу.

Період обороту активів

$$Поа = 365 / \text{Коефіцієнт оборотності активів}$$

$$Поа = 365 / 0,99 = 368,7 \text{ днів}$$

Для підприємства необхідно приблизно 369 днів для повного обороту активів. Для інжинірингової галузі це є типовим показником через тривалий цикл реалізації проєктів.

Таблиця 2.2

Зведений аналіз фінансових показників підприємства

Показник	2025 р.	Норматив	Оцінка	Характеристика даних
Коефіцієнт фінансової автономії	0,076	>0,5	Низький	Свідчить про низький рівень фінансової незалежності підприємства
Коефіцієнт фінансової залежності	13,20	<2	Високий	Підприємство суттєво залежить від позикового капіталу
Коефіцієнт фінансового ризику	12,20	<1	Критичний	Свідчить про високий рівень фінансового ризику
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,924	<0,5	Високий	Основна частина активів сформована за рахунок позикових коштів
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,082	>1	Низький	Підприємство має недостатній рівень фінансової стабільності
Рентабельність сукупного капіталу (ROA)	4,55%	>0	Позитивна	Активи підприємства ефективно використовуються для формування прибутку
Рентабельність власного капіталу (ROE)	60,04%	>15%	Висока	Власний капітал використовується дуже ефективно
Чиста рентабельність продажу	4,57%	>0	Позитивна	Підприємство отримує чистий прибуток від реалізації послуг
Коефіцієнт оборотності активів	0,99	>1	Середній	Підприємство ефективно використовує активи у

				процесі формування доходу
Період обороту активів	368,7 днів	-	Прийнятний	Тривалість обороту є типовою для інжинірингової галузі

Проведений фінансовий аналіз підприємства ТОВ «НВП Волантіс» дозволив встановити, що компанія характеризується значними масштабами господарської діяльності, прибутковістю та достатньо ефективним використанням активів. Позитивним аспектом діяльності підприємства є наявність чистого прибутку, стабільний рівень доходу та високі показники рентабельності власного капіталу.

Разом із тим результати аналізу свідчать про значний рівень фінансової залежності підприємства від позикових джерел фінансування. Низьке значення коефіцієнта фінансової автономії та високий коефіцієнт фінансового ризику свідчать про підвищений рівень фінансового навантаження на підприємство.

Переважаання позикового капіталу у структурі джерел фінансування є характерним для підприємств інжинірингової та будівельної галузі, оскільки реалізація масштабних проєктів потребує значних обсягів оборотних коштів та залучення зовнішнього фінансування.

Водночас підприємство демонструє достатню ефективність використання ресурсів та здатність генерувати прибуток, що позитивно характеризує його фінансово-господарську діяльність. Подальший розвиток підприємства потребує оптимізації структури капіталу, підвищення рівня фінансової стійкості та збільшення частки власних фінансових ресурсів.

2.3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Маркетингова діяльність сучасного підприємства є одним із ключових елементів системи стратегічного управління, оскільки саме маркетинг забезпечує взаємозв'язок між підприємством, ринком та споживачами. Для компаній, що функціонують у сфері інжинірингових та електротехнічних послуг, маркетингова діяльність має особливе значення, адже конкуренція у

даній галузі ґрунтується не лише на вартості послуг, а й на рівні професійної компетентності, технічній репутації, досвіді реалізації масштабних проєктів та здатності забезпечувати комплексні рішення для замовників.

Маркетингова діяльність підприємства ТОВ «НВП Волантіс» є складовою загальної системи управління компанією та спрямована на забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку. Основною метою маркетингової діяльності компанії є формування довгострокових конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій, підтримка позитивного корпоративного іміджу та забезпечення ефективної взаємодії з корпоративними клієнтами.

Особливістю маркетингової діяльності підприємства є орієнтація переважно на B2B-сегмент, де рішення про співпрацю приймаються значно складніше, ніж у B2C-секторі. У сфері інжинірингових послуг важливе значення мають не емоційні фактори споживання, а професійна репутація компанії, технічна експертність, портфоліо реалізованих об'єктів, фінансова стабільність підприємства та рівень довіри до бренду.

У сучасних умовах ринку маркетингова діяльність ТОВ «НВП Волантіс» має комплексний характер та включає не лише просування послуг, а й формування професійного бренду компанії. Підприємство прагне позиціонувати себе як надійного інжинірингового партнера, здатного забезпечити якісну реалізацію технічно складних проєктів із дотриманням сучасних стандартів безпеки, енергоефективності та інженерної надійності.

Маркетингова діяльність компанії включає:

- дослідження ринку інжинірингових послуг;
- аналіз конкурентного середовища;
- вивчення потреб корпоративних клієнтів;
- формування комплексу маркетингових комунікацій;
- розвиток корпоративного бренду;
- підтримку ділової репутації;
- формування партнерських відносин;

- використання digital-інструментів;
- презентацію реалізованих проєктів.

Для підприємств інжинірингової галузі особливе значення має репутаційний маркетинг, оскільки кожен реалізований об'єкт виступає одночасно і результатом виробничої діяльності, і елементом маркетингового просування. Саме тому ТОВ «НВП Волантіс» значну увагу приділяє якості виконання робіт, дотриманню технічних стандартів та формуванню довгострокових партнерських відносин із замовниками.

Підприємство працює на українському ринку понад десять років та за цей час сформувало значний практичний досвід реалізації проєктів різного рівня складності. Участь компанії у реалізації масштабних житлових, комерційних та промислових об'єктів позитивно впливає на впізнаваність бренду та формує довіру з боку потенційних клієнтів.

Сучасна маркетингова діяльність ТОВ «НВП Волантіс» також характеризується поступовим впровадженням digital-маркетингу та використанням сучасних онлайн-комунікацій. Вебсайт компанії виконує не лише інформаційну функцію, а й виступає важливим інструментом корпоративного позиціонування, презентації реалізованих проєктів та формування професійного іміджу.

В умовах нестабільного економічного середовища та трансформації будівельного ринку маркетингова діяльність підприємства спрямована на забезпечення стабільності функціонування компанії, підтримку конкурентоспроможності та розширення клієнтської бази. Таким чином, маркетинг у діяльності Volantis виступає важливим інструментом стратегічного розвитку підприємства та формування його ринкових переваг.

Слід підкреслити, що успішна діяльність підприємства залежить не тільки від діяльності самої компанії і її співробітників, але і від протиборства комплексів маркетингу, застосовуваних різними підприємствами, від тенденцій і подій.

Фактори, які впливають на ринковий стан та обумовлюють стратегію і тактику маркетингу являють собою маркетингове середовище.

Слід звернути увагу, що для гнучкості маркетингових структур необхідно вивчати та постійно відстежувати всі зміни, що мають місце у маркетинговому середовищі.

Необхідно зазначити, що маркетингове середовище формується з багатьох суб'єктів та чинників, які впливають на розвиток та підтримку службами маркетингу вигідних взаємовідносин з цільовими клієнтами.

Маркетингове середовище створює як можливості, так і погрози для діяльності підприємства. Двома головними складовими маркетингового середовища є макро – та мікросередовище.

Оскільки в умовах ринку підприємство розглядається як відкрита система, то велика увага повинна приділятися дослідженню впливу чинників на діяльність підприємства і виявленню погрози і можливостей для нього.

Аналіз макросередовища пропонує вивчення й оцінку PEST-чинників. Серед чинників макросередовища для даного підприємства найбільш значимими є: економічні, правові, науково-технічні і соціально-культурні.

Аналіз чинників макрооточення надано у таблиці 2.2, де наводиться перелік усіх досліджуваних чинників і відбитий прояв кожного з них.

Економічні фактори:

Вивчення економічного середовища дозволяє зрозуміти, яким образом формуються і розподіляються ресурси суспільства.

Розглянемо макрофактори. До таких сил варто відносити фактори економічного, політичного, демографічного, природного, технічного, і культурного характеру.

Слід підкреслити, що вивчення економічного середовища дозволяє зрозуміти, яким образом формуються і розподіляються ресурси суспільства. Зовсім очевидно, що ці знання є життєво необхідними для компанії, оскільки вона (компанія) будує свою діяльність використовуючи ресурси [10, с.34].

При розгляді економічного середовища підприємства слід звернути увагу на наступні фактори:

- характер економіки й економічних процесів (у тому числі вплив інфляції і дефляції);
- система оподаткування і якість економічного законодавства;
- масштаби урядової підтримки окремих галузей;
- розміри і темпи зміни розмірів ринку;
- розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії;
- інвестиційні процеси, стан фондового ринку;
- система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін.

Сьогодні в економіці України складається позитивна загальна макроекономічна ситуація. За підсумками економічного розвитку в 2005 році досягнутий загальний зріст ВВП.

До головних дестабілізуючих чинників варто віднести суперечливість і нестабільність податкового законодавства, нерозвиненість фондового й інвестиційного ринку, досить високий ступінь державного втручання в систему ринкового ціноутворення.

Таблиця 2.3

Результати аналізу факторів макросередовища

ТОВ «НВП Волантіс»

Перелік факторів	Значення фактора	Вплив фактора	Інтеграційний показник
1	2	3	4
Політичні фактори			
- військові дії та окупація частини територій України;	3	-1	-3
	1	-1	-1

Правові чинники			
- контроль за дотриманням антимонопольного законодавства;	3	+1	+3
- постійні зміни в законодавчій базі України;	3	-1	-3
- дефіцит бюджету;	2	-1	-2
- правова база підприємництва входить у рамки загальноєвропейської системи, що створює сприятливі умови для розвитку зовнішньоекономічної діяльності.	3	+1	+3
Економічні фактори			
- падіння темпів виробництва;	3	-1	-3
- жорстка податкова політика;	3	-1	-3
- розвиток інфляції;	2	-1	-2
- високий рівень безробіття.	1	-1	-1
Соціально-культурні чинники			
- зниження культурного рівня;	1	-1	-1
- зниження матеріального рівня життя населення.	3	-1	-3
Демографічні чинники			
- скорочення середньої тривалості життя населення;	2	-1	-2
- ріст відсотка людей похилого віку;	2	-1	-2
- зниження народжуваності.	1	-1	-1
Науково-технічні чинники			
- високий науково-технічний потенціал,	2	+1	
- зниження фінансування наукомістких галузей,	1	-1	+2
- упровадження нових технологій.	2	+1	-1
Природні чинники			
- наявність природних ресурсів;	2	+1	+2
- забруднення навколишнього середовища	2	-1	-2
Усього:	34	-10	-18

3 бала - сильний вплив,

2 бала - помірний вплив,

1 бал - слабкий вплив,

0 балів - відсутні.

Зменшення реальних доходів населення протягом останніх трьох років безумовно впливає на обсяг продажу продукції та послуг ТОВ «НВП Волантіс»

Тобто зменшення доходів має впливати за зниження обсягів реалізації продукції, однак робота під час війни та постійних викликів з електроенергією призвели до зворотної ситуації. Додатковим каталізатором також сали державні та приватні грантові програми використання альтернативної енергії.

Демографічні фактори впроваджують на діяльність підприємства істотний вплив, тому що вони визначають портрет споживача його товарів і послуг, співробітників, партнерів, конкурентів і т.п. У виробничій сфері обов'язково необхідно мати на увазі результати дослідження демографічних факторів і соціального середовища, особливо в області структурних змін. Саме соціальне середовище впливає на формування споживчих переваг, від яких залежить спрямованість і розмір споживчого попиту, а значить і можливості підприємства реалізувати свою продукцію. В аналізі демографічних факторів і соціального середовища необхідно виявити вплив наступних факторів:

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах);

- наявність і потенційна кількість робочої сили;

- кваліфікаційні характеристики робочої сили.

Стосовно демографічних характеристик населення, в Україні слід зазначити наступні тенденції: скорочення чисельності населення, ріст числа літніх осіб, збільшення кількості працюючих жінок (у зв'язку з чим зростає рівень доходів родин).

Істотний вплив на діяльність підприємства впроваджують політико-правові фактори. Вивчення цих факторів повинне зосереджуватися на з'ясуванні того, як уряд і законодавчі органи відносяться до розвитку тієї чи іншої галузі національної економіки, які зміни в законодавстві і правовому регулюванні можливі в результаті прийняття нових законодавчих актів.

Удосконалюється нормативна і законодавча база. Приділяється все більш уваги розширенню прав споживачів – захист прав споживачів.

Вплив науково-технічних факторів виявляється в загальносвітовій тенденції розвитку інтернет засобів комунікації, що впливає на розвиток галузі.

Широко застосовуються інформаційні і комунікаційні технології. Простежується тенденція прискорення технологічних змін. Нові технології

дозволяють знизити витрати, а значить ціни на товари. Усе більш широко поширена мережа Інтернет для здійснення замовлень.

Природно-екологічне середовище характеризується наступними факторами:

- природно-кліматичні умови;
- розміщення великих промислових центрів;
- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- стан екологічного середовища і її вплив на виробництво.

Найважливішою складовою частиною соціального середовища є соціально-культурне середовище, до складу якої входять життєві цінності і традиції населення. Дослідження цих факторів досить важливо для стратегічного керування, тому що вони впливають на мотивацію споживачів і співробітників. До соціально-культурного середовища можна віднести наступні аспекти:

- традиції і культурні цінності, рівень утворення;
- відносини членів суспільства один до одного;
- прийняття чи неприйняття приватного підприємництва;
- відносини підприємство – громадські організації;
- профспілкова діяльність і вплив профспілок на формування суспільної думки.

Відбуваються зміни в культурному середовищі: змінюються цінності, ідеї і уявлення властивій одній групі і передані з покоління в покоління.

На основі даних табл. 2.3 складено перелік можливостей і небезпек, із якими підприємство може зіткнутися. Для цього було проведене ранжування досліджуваних чинників на групи сприятливого і несприятливого впливу. Причому в переліку чинники розташовуються за ступенем убутання їхньої значимості (табл.2.4).

Мікросередовище, як правило, утворюють фактори, які тісно пов'язані з підприємством та безпосередньо впливають на його відносини з клієнтами.

А саме: само підприємство; постачальники; посередники; конкуренти; споживачі; контактні аудиторії.

Слід зазначити, що внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність усіх внутрішніх перемінних підприємства, що визначають процеси його життєдіяльності [9, с. 80].

Дослідження внутрішнього середовища підприємства проведено з погляду аналізу й оцінки її сильних і слабких сторін, при цьому в обстеження були включені такі функціональні зони: маркетинг, фінанси, збут, персонал, організаційна культура й імідж підприємства, НДДКР, організація керування [6, с. 76].

У результаті спостережень організаційної культури й іміджу підприємства було виявлено, що трудовий колектив підприємства характеризується високим ступенем згуртованості.

Авторитет керівника досить високий. Колектив цілком схильний до нововведень. Ведеться робота з підтримки іміджу підприємства.

Необхідно зазначити, що ТОВ «НВП Волантіс» відслідковує тенденції, що складаються на ринку, щоб бути конкурентоздатними, щоб успішно розвиватись.

Підприємство самостійно визначає стратегію і тактику свого розвитку, формує виробничі та інші перспективні й оперативні плани, програми розвитку. І через органи управління забезпечує їхнє виконання. Розглянемо фактори, що впливають на результат діяльності підприємства

Таблиця 2.4

Перелік факторів сприятливого і несприятливого впливу

на ТОВ «НВП Волантіс»

Фактори сприятливого впливу (можливості)	Фактори несприятливого впливу (небезпеки)
1	2

- контроль за дотриманням антимонопольного законодавства; - правова база підприємництва входить у рамки загальноєвропейської системи, що створює сприятливі умови для розвитку зовнішньоекономічної діяльності;	-військовий стан; - постійні зміни в законодавчій базі України, - дефіцит бюджету; -скорочення середньої тривалості життя населення;
- високий науково-технічний потенціал; -впровадження нових технологій, -наявність природних ресурсів.	- забруднення навколишнього середовища; - розвиток інфляції, - ріст відсотка людей похилого віку, - зниження культурного рівня, - високий рівень безробіття, - посилення міжпартійної боротьби, - зниження народжуваності, -зниження фінансування наукомістких галузей.

2.4. Аналіз асортиментної політики досліджуваного підприємства

Асортиментна політика підприємства є важливою складовою загальної маркетингової стратегії та визначає здатність компанії задовольняти потреби цільових споживачів, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток на ринку. Для підприємств інжинірингової галузі асортимент представлений переважно комплексом послуг, технічних рішень та спеціалізованих інженерних робіт.

«НВП Волантіс» спеціалізується на реалізації комплексних електротехнічних та інжинірингових рішень для комерційних, промислових та житлових об'єктів. Асортимент підприємства характеризується високим рівнем технічної спеціалізації, комплексністю та орієнтацією на потреби B2B-сегмента.

Особливістю асортиментної політики підприємства є надання повного циклу послуг — від проектування до введення об'єкта в експлуатацію та технічного супроводу. Такий підхід дозволяє підприємству формувати

додаткову цінність для клієнтів, підвищувати рівень сервісу та забезпечувати довгострокові партнерські відносини.

Основу асортименту підприємства формують:

- проектування систем електропостачання;
- монтаж внутрішніх та зовнішніх електромереж;
- встановлення систем гарантованого живлення;
- будівництво трансформаторних підстанцій;
- монтаж дизель-генераторних установок;
- системи освітлення;
- модернізація інженерної інфраструктури;
- сервісне та технічне обслуговування.

Таблиця 2.5

Основні напрями асортименту послуг ТОВ «НВП Волантіс»

Напрямі діяльності	Характеристика послуг	Основні споживачі
Проектування систем електропостачання	Розробка технічної документації та інженерних рішень	Девелопери, промислові підприємства
Електромонтажні роботи	Монтаж внутрішніх та зовнішніх електромереж	Житлові та комерційні об'єкти
Системи гарантованого живлення	Встановлення резервних систем енергозабезпечення	Бізнес-центри, виробничі підприємства
Будівництво підстанцій	Монтаж та модернізація трансформаторних підстанцій	Промислові об'єкти, логістичні комплекси
Системи освітлення	Реалізація внутрішнього та зовнішнього освітлення	ТРЦ, офісні центри, житлові комплекси
Сервісне обслуговування	Технічний супровід та підтримка систем	Корпоративні клієнти

Асортимент підприємства можна охарактеризувати як комплексний та глибокий, оскільки компанія охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів інжинірингових послуг. Це дозволяє підприємству забезпечувати реалізацію масштабних проєктів без залучення значної кількості сторонніх підрядників.

Важливою характеристикою асортиментної політики Volantis є її орієнтація на індивідуалізацію технічних рішень. На відміну від підприємств масового виробництва, інжинірингові компанії формують асортимент відповідно до специфіки конкретного об'єкта та технічних вимог замовника.

Саме тому значна частина послуг має проєктний характер і реалізується індивідуально під кожного клієнта.

Значною перевагою асортиментної політики підприємства є поєднання технічного проєктування, монтажних робіт та сервісного обслуговування. Це дозволяє підприємству формувати комплексну пропозицію для клієнтів та забезпечувати вищий рівень контролю якості реалізації проєктів.

Асортимент підприємства також характеризується високим рівнем адаптивності до потреб ринку. У сучасних умовах особливого значення набувають:

- енергоефективні рішення;
- системи резервного живлення;
- модернізація інженерної інфраструктури;
- автоматизація систем управління;
- підвищення рівня енергетичної безпеки об'єктів.

Саме ці напрями є перспективними для подальшого розвитку асортименту підприємства.

Проведений аналіз свідчить про те, що асортиментна політика ТОВ «НВП Волантіс» є достатньо ефективною та відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку інжинірингових послуг. Комплексність асортименту, високий рівень технічної спеціалізації та орієнтація на індивідуальні потреби клієнтів формують конкурентні переваги підприємства та сприяють зміцненню його ринкових позицій.

Слід звернути увагу, що послуги підприємства мають конкурентні переваги за наступними показниками: цінові переваги; високий рівень якості робіт; високий рівень гарантійного сервісу, який входить у вартість пропозиції.

Результати дослідження внутрішнього середовища подані в додатку В, де в розрізі функціональних зон відбиваються не тільки сильні і слабкі сторони підприємства, але і вказується їхня оцінка в балах по наступній шкалі:

- 3 бала - велике значення;
- 2 бала - середнє значення;
- 1 бал - слабке значення.

Перелік факторів сприятливого і несприятливого впливу на діяльність ТОВ «НВП Волантіс» надано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Перелік факторів сприятливого і несприятливого впливу на діяльність ТОВ «НВП Волантіс»

Фактори сприятливого впливу (можливості)	Фактори несприятливого впливу (небезпеки)
-розвинена матеріально-технічна база; -висока ринкова частка підприємства -надання послуг по обслуговуванню покупців - підприємство платоспроможне; -рост темпів реалізації продукції та послуг; - прибуткова діяльність підприємства -підприємство користується популярністю -високий рівень кваліфікації персоналу -керівник користується великим авторитетом у колективі -сприятливий психологічний клімат у колективі - підвищення ефективності використання трудових ресурсів -високий рівень заробітної плати та стимулювання працівників	-відсутність єдиної стратегії просування товарів на ринок - відсутність нової, прогресивної організаційної структури підприємства - відсутність нових посадових інструкцій і положень про відділи -зниження ефективності використання фінансових ресурсів - не витрачаються кошти на НДДКР -низька рентабельність

Як свідчить аналіз, ТОВ «НВП Волантіс» функціонує на ринку електротехнічних та інжинірингових послуг України, який характеризується високим рівнем конкуренції. Основними конкурентами підприємства є інжинірингові, електромонтажні та будівельно-технічні компанії, що надають комплексні послуги у сфері електропостачання, монтажу інженерних мереж та реалізації енергетичних рішень.

Водночас високий рівень конкуренції вимагає від підприємства постійного вдосконалення асортименту послуг, розвитку digital-комунікацій,

впровадження сучасних технологій та підтримки високого рівня якості виконання робіт.

Слід звернути увагу, що однією із складових мікросередовища є контактні аудиторії.

Контактна аудиторія – це певна група людей, яка проявляє реальний або потенційний інтерес до підприємства або ж має можливість впливати на досягнення підприємством поставлених цілей.

Основні контактні аудиторії ТОВ «НВП Волантіс» включають:

- фінансові установи (банки, страхові компанії);
- суспільні організації – організації з охорони навколишнього середовища;
- місцеві контактні аудиторії;
- внутрішні контактні аудиторії;
- широка спільнота, бо репутація підприємства, яка склалась в суспільстві, впливає на поведінку покупців;
- контактні аудиторії засобів масової інформації. Інформація про продукцію надається шляхом розміщення інформації про підприємство в різних довідниках, каталогах і комп'ютерних базах даних, проведенням прямої поштової реклами, участю підприємства в спеціалізованих регіональних виставках і ярмарках.

Ціна на продукцію та послуги підприємства визначається на основі витрат. Цінова політика ґрунтується на постійному вивченні споживчого попиту.

Збутова політика ТОВ «НВП Волантіс» полягає в забезпеченні максимально швидкого просування продукції до споживача.

Для організації ефективної збутової діяльності на підприємстві створено комерційний відділ, який діє на основі чинного законодавства, Статуту підприємства та Положення про комерційний відділ.

Основними задачами цього відділу є:

- забезпечення продажу продукції споживачам;

– визначення потреби в товарних запасах основної продукції та матеріалів, які необхідні для монтажу систем кондиціонування та вентиляції;

Серед основних функцій відділу слід відзначити:

– контроль дотримання правил та вимог стосовно підготовки продукції до відправки покупцям;

– перспективне і поточне планування рухомого складу для відвантаження продукції;

– розрахунок транспортних тарифів на перевезення;

– облік відвантаження по підприємству в цілому;

– облік залишків продукції на складі підприємства;

– забезпечення реалізації продукції;

– забезпечення виконання укладених угод;

– формування попиту і розширення ринків збуту.

Враховуючи особливості діяльності та специфіку продукції, при розподілі підприємство використовує прямий зв'язок із споживачами.

З метою підвищення обсягів збуту, ТОВ «НВП Волантіс» приймає участь в тендерах на укладання контрактів щодо постачання продукції. Зі своїми покупцями підприємство працює на основі повної передоплати.

Для підвищення обсягів продаж і розширення ринків збуту продукції необхідно, щоб про неї дізнався максимально широкий круг споживачів. Тому достатньо важливим елементом маркетингової діяльності є система просування продукції.

Просування продукції здійснюється за допомогою системи маркетингових комунікацій. Для просування продукції ТОВ «НВП Волантіс» використовує: виставки та ярмарки; директ – мейл, розсилаючи буклети з інформацією підприємствам – потенціальним покупцям; публікації статей про свою діяльність і досягнення в місцевій діловій пресі, наприклад у журналах торгово - промислової палати, спеціалізованих газетах; розробка пакету рекламних документів з комерційними пропозиціями, включаючи опис і технічну характеристику продукції.

У зв'язку з формуванням ринкових відносин, переорієнтацією підприємств на нові умови господарювання і враховуючи специфіку асортименту, для ТОВ «НВП Волантіс» важливе значення прийняло цілеспрямоване доведення інформації про продукцію до потенційних споживачів (особливо це стосується юридичних осіб). Це здійснюється шляхом розміщення інформації про підприємство в різних довідниках, каталогах і комп'ютерних базах даних, проведенням прямої поштової реклами, участю підприємства в міжнародних і регіональних виставках і ярмарках.

ТОВ «НВП Волантіс» визначило основним методом реклами продукції розміщення рекламних оголошень і статей у спеціалізованих галузевих технічних довідниках і журналах.

Для пошуку ділових партнерів і нових сегментів ринку для своєї продукції, ТОВ «НВП Волантіс» систематично розміщає цінову інформацію про свою продукцію в періодичних Інтернет виданнях.

Важливе значення надається прямому e-mail розсилці рекламних матеріалів і комерційних пропозицій безпосереднім споживачам. Цей вид реклами цікавий насамперед своєю адресністю, тому що підприємство може направити її в будь-якій формі безпосередньо своїм майбутнім покупцям. Одночасно з розсиланням інформації про номенклатуру продукції, цінову політику, підприємство проводить анкетування потенційних партнерів, визначаючи їхні потреби й умови роботи в даний момент.

Особлива увага підприємства приділяється участі в спеціалізованих виставках і ярмарках.

Аналіз чинників мікросередовища надано у табл. 2.7, де наводиться перелік усіх досліджуваних чинників і відбитий прояв кожного з них.

Таблиця 2.7

Результати аналізу чинників мікросередовища

ТОВ «НВП Волантіс»

<i>Перелік чинників</i>	Значення чиннику	Вплив чинника	Інтеграційний показник
Споживачі			
- низька платоспроможність де-яких категорій покупців	2	-1	-2
- відсутність схильності до єдиного товару	3	-1	-3
- можливість розширення кола потенційних споживачів	3	+1	+3
- наявність постійних клієнтів (стосовно обслуговування)	1	+1	+1
Постачальники			
- підприємство знаходиться в залежності від своїх постачальників	2	-1	-2
- підприємство приділяє велику увагу пошуку надійних постачальників	2	+1	+2
- наявні постачальники відрізняються пунктуальністю й обов'язковістю в постачаннях продукції	1	+2	+2
Конкуренти			
- підприємство в силах протистояти аналогічним підприємствам, що реалізують такі ж товари	2	+1	+2
Разом	16	+3	+3

Умовні позначки: 3 бала - сильний вплив,
 2 бала - помірний вплив,
 1 бал - слабкий вплив,
 0 балів - відсутній.

На основі даних табл. 2.7 складено перелік можливостей і небезпек, із якими підприємство може зіткнутися. Для цього було проведене ранжування досліджуваних чинників на групи сприятливого і несприятливого впливу. Причому в переліку чинники розташовуються по ступені зменшення їхньої значимості (табл. 2.8).

В умовах переходу на ринкові методи ведення господарства перед підприємством стоїть задача удосконалити маркетингову діяльність.

Таблиця 2.8

Перелік факторів сприятливого і несприятливого впливу на діяльність
 ТОВ «НВП Волантіс»

Фактори сприятливого впливу (можливості)	Фактори несприятливого впливу (небезпеки)
- є можливість розширення кола потенційних споживачів - підприємство приділяє велику увагу пошуку надійних постачальників - наявні постачальники відрізняються пунктуальністю й обов'язковістю в постачаннях продукції	- відсутність схильності до єдиного товару - підприємство знаходиться в залежності від своїх постачальників - низька платоспроможність де-яких категорій покупців

З метою оцінки відносної значимості для ТОВ «НВП Волантіс» окремих чинників середовища, складено профіль полярності (табл. 2.9). У нього внесені найбільш вагомі для підприємства чинники як сприятливого, так і несприятливого впливу і визначена оцінка їхньої значимості

Таблиця 2.9

Профіль середовища підприємства

Чинники	Оцінка ступеня впливу чинників	Спрямованість впливу	Значимість чинника	Інтегральний показник
1 Макросередовище	34	-10	2	-680
2 Мікросередовище	16	+3	2	+96
3 Внутрішнє середовище	54	+12	2	+1296

Як очевидно розглянуті чинники макросередовища надають негативний вплив на діяльність підприємства, а чинники мікросередовища та внутрішньої середовища - позитивний. Отже, можна рекомендувати враховувати чинники макро- і мікросередовища при розробці стратегії з метою підвищення ефективності роботи підприємства.

За отриманими результатами можна скласти карту SWOT- аналізу діяльності підприємства.

SWOT- аналіз діяльності підприємства

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Значний досвід роботи на ринку інжинірингових послуг Реалізація масштабних комерційних та інфраструктурних проєктів Високий рівень технічної експертизи персоналу Комплексний підхід до реалізації проєктів Наявність професійного портфоліо реалізованих об'єктів Позитивна ділова репутація підприємства Використання сучасних інженерних рішень Індивідуальний підхід до потреб клієнтів	Високий рівень залежності від позикового капіталу Значна залежність від будівельного ринку Висока вартість реалізації проєктів Обмежена активність у digital-маркетингу Тривалий цикл реалізації проєктів Висока потреба у кваліфікованих спеціалістах Значні витрати на обладнання та матеріали Недостатній рівень міжнародного просування
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на системи резервного живлення Розвиток енергоефективних технологій Підвищення попиту на модернізацію інженерної інфраструктури Розвиток smart-технологій та автоматизації Участь у міжнародних інфраструктурних проєктах Розширення сервісних послуг Розвиток digital-комунікацій Вихід на міжнародні ринки	Високий рівень конкуренції Економічна нестабільність Коливання валютних курсів Зростання вартості обладнання Скорочення інвестицій у будівництво Посилення конкуренції міжнародних компаній Дефіцит кваліфікованих кадрів Зміни у державному регулюванні галузі

Слід зазначити, що мета SWOT - аналізу – вияв маркетингових проблем і можливостей, які чекають підприємство в майбутньому [3, с.90]. В залежності від результатів SWOT - аналізу й основної мети діяльності можна розробити стратегію діяльності підприємства.

Необхідно звернути увагу, що одним з інструментів аналізу стратегічних господарських одиниць, господарського та продуктового портфелю підприємства є матриця Мак-Кінзі.

В матриці використовується два комплексних індекса: сила позиції стратегічних господарських одиниць та привлекательність галузі (табл. 2.11).

Матриця Мак-Кінзі

Сила позиції бізнесу	Привлекательність галузі		
	висока	середня	низька
Висока	Інвестиції та зріст	Вибірковий зріст	Вибірковість
Середня	Вибірковий зріст	Вибірковість	Збір врожаю/уход з ринку
Низька	Вибірковість	Збір врожаю/уход з ринку	Збір врожаю/уход з ринку

Слід звернути увагу, що матриця розподіляється на три зони.

Визначимо стратегічні маркетингові позиції ТОВ «НВП Волантіс» за матрицею Мак-Кінзі. Це стратегія вибіркового розвитку, яка включає в себе:

- пошук шляхів отримання конкурентних переваг;
- інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий;
- захист ринкової частки.

Таким чином, в сучасних умовах перед підприємством стоїть задача - удосконалити систему маркетингової діяльності, приділяти більшу увагу управлінню та розвитку асортиментної політики, тобто дослідженню змін стосовно технічних характеристик моделей та закупати продукцію у відповідності із останніми досягненнями у галузі систем кондиціонування.

Висновки за розділом 2

ТОВ «НВП Волантіс» є сучасним інжиніринговим підприємством, що здійснює діяльність на ринку електротехнічних та інженерних послуг України. Основними напрямками діяльності компанії є проєктування систем електропостачання, виконання електромонтажних робіт, реалізація систем гарантованого живлення, модернізація інженерної інфраструктури, встановлення систем резервного енергозабезпечення та технічний супровід об'єктів комерційного, житлового та промислового призначення. Підприємство функціонує на ринку протягом тривалого часу та за роки

діяльності сформувало позитивну ділову репутацію, професійний імідж і значний практичний досвід реалізації масштабних інженерних проєктів.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «НВП Волантіс» дозволяє зробити висновок про те, що підприємство займає конкурентоспроможні позиції на ринку інжинірингових послуг та характеризується стабільною господарською діяльністю. Компанія має значний портфель реалізованих об'єктів, співпрацює із забудовниками, виробничими підприємствами, бізнес-центрами та іншими корпоративними клієнтами. Важливою перевагою підприємства є комплексний підхід до реалізації проєктів, що передбачає виконання повного циклу робіт — від проєктування до монтажу та сервісного обслуговування. Саме така модель діяльності дозволяє забезпечувати високий рівень контролю якості та формувати додаткову цінність для клієнтів.

Проведений фінансовий аналіз підприємства свідчить про наявність позитивних результатів господарської діяльності та прибутковості підприємства. Компанія забезпечує стабільні обсяги доходу, ефективно використання активів та достатній рівень рентабельності. Разом із тим результати фінансового аналізу показали, що підприємство характеризується високим рівнем залежності від позикового капіталу, що формує підвищений рівень фінансового ризику. Низький рівень фінансової автономії свідчить про значну частку залучених коштів у структурі фінансування діяльності підприємства. Така ситуація є характерною для підприємств інжинірингової та будівельної галузі, де реалізація масштабних проєктів потребує значних фінансових ресурсів та залучення зовнішнього фінансування.

Отже, одним із важливих напрямів подальшого розвитку підприємства є підвищення рівня фінансової стійкості, оптимізація структури капіталу та збільшення частки власних фінансових ресурсів. Для цього доцільним є підвищення ефективності управління витратами, вдосконалення фінансового планування та підвищення рентабельності реалізованих проєктів.

Виходячи із конкурентної ситуації, що склалася на ринку інжинірингових та електротехнічних послуг, головною умовою забезпечення ефективної діяльності підприємства є підтримка високого рівня конкурентоспроможності, технічної експертності та якості реалізації проєктів. Сучасний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, активним розвитком енергоефективних технологій та постійним оновленням технічних рішень. Саме тому підприємство повинно постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати сучасні технології у власну діяльність.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «НВП Волантіс» є високий рівень технічної компетентності персоналу, комплексний підхід до реалізації проєктів, наявність масштабного портфоліо реалізованих об'єктів, позитивна професійна репутація та орієнтація на довгострокову співпрацю з клієнтами. Крім того, важливою перевагою підприємства є використання сучасних інженерних рішень та індивідуальний підхід до потреб замовників. Це дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні позиції та забезпечувати високий рівень довіри з боку партнерів і клієнтів.

Слід зазначити, що маркетингова діяльність підприємства орієнтована переважно на B2B-сегмент ринку та базується на формуванні професійної репутації, розвитку ділових комунікацій і підтримці корпоративного іміджу. Важливими інструментами маркетингової діяльності підприємства є офіційний вебсайт, презентація реалізованих проєктів, участь у професійних комунікаціях та розвиток партнерських відносин. Значна частина нових замовлень формується завдяки рекомендаціям клієнтів, позитивному досвіду співпраці та репутації підприємства на ринку.

Разом із тим сучасні умови розвитку ринку потребують активізації digital-комунікацій та більш активного використання сучасних маркетингових інструментів. Підприємству доцільно приділяти більше уваги розвитку онлайн-просування, SEO-оптимізації, контент-маркетингу, презентації реалізованих кейсів у професійному середовищі та формуванню

сильного бренду роботодавця. Це дозволить підвищити рівень впізнаваності підприємства, зміцнити конкурентні позиції та розширити клієнтську базу.

Успішна діяльність підприємства залежить не лише від внутрішньої організації роботи компанії, а й від впливу факторів зовнішнього маркетингового середовища. Фактори, які впливають на ринкове становище підприємства та визначають стратегію і тактику його розвитку, формують маркетингове середовище підприємства. Саме тому важливого значення набуває аналіз чинників макро- та мікросередовища.

Проведений аналіз показав, що фактори макросередовища, зокрема економічна нестабільність, високий рівень конкуренції, коливання валютних курсів, зростання вартості обладнання та матеріалів, а також нестабільність будівельного ринку, здійснюють негативний вплив на діяльність підприємства. Для інжинірингової галузі особливо важливими є зміни у вартості технічного обладнання, оскільки значна частина матеріалів та інженерних систем залежить від імпорتنих поставок.

Водночас фактори мікросередовища та внутрішнього середовища позитивно впливають на діяльність підприємства. До таких факторів можна віднести професійну репутацію компанії, високий рівень технічної експертизи, досвід реалізації складних інженерних проєктів, ефективну організаційну структуру, кваліфікований персонал та наявність довгострокових партнерських зв'язків. Саме ці чинники забезпечують підприємству можливість підтримувати стабільні позиції на ринку та формувати конкурентні переваги.

Одним із перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НВП Волантіс» є подальший розвиток асортиментної політики та розширення комплексу інженерних послуг. У сучасних умовах особливого значення набувають енергоефективні технології, системи резервного живлення, smart-технології, автоматизація інженерних систем та цифрові рішення у сфері управління інфраструктурою.

Саме ці напрями можуть стати перспективними для подальшого розвитку підприємства та формування нових конкурентних переваг.

Крім того, підприємству доцільно приділяти більшу увагу розвитку сервісних послуг, технічного супроводу та післяпроектного обслуговування клієнтів. Це дозволить формувати довгострокові партнерські відносини, підвищувати рівень клієнтської лояльності та забезпечувати стабільність фінансових надходжень

Таким чином, ТОВ «НВП Волантіс» є конкурентоспроможним підприємством на ринку інжинірингових та електротехнічних послуг України, яке має значний потенціал для подальшого розвитку. Підприємство характеризується високим рівнем технічної експертизи, комплексним підходом до реалізації проектів, позитивною професійною репутацією та стабільною господарською діяльністю. Водночас для забезпечення подальшого розвитку підприємству доцільно вдосконалювати фінансову політику, зміцнювати фінансову стійкість, розвивати маркетингові комунікації та активно впроваджувати сучасні інженерні й цифрові технології.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «НВП ВОЛАНТІС»

3.1 Формування основних напрямів асортиментної політики ТОВ «НВП Волантіс»

На даний час роль підприємства на ринку змінюється: відбувається перехід суб'єктів господарювання до активної ринкової поведінки, розробки товарної політики на засадах маркетингу. Її найважливішим елементом стає перегляд асортименту продукції, його адаптація. Основною спонукальною причиною стали вимоги ринку – зрушення в попиті і зростання собівартості продукції. Перебудовуючи товарну політику, підприємства намагаються заздалегідь зорієнтувати випуск продукції на конкретного споживача [27, с.32].

В сучасних умовах велику роль відіграє орієнтація виробничої та підприємницької діяльності на ринок, на споживача. Сьогодні орієнтація на споживача стала обов'язковою і однією з найважливіших елементів діяльності підприємства. Вигода підприємства напряму залежить від вигоди споживача, оскільки останнього цікавить не сам товар, як такий, а те, наскільки споживчі властивості цього товару зможуть вирішити його проблеми.

Стратегія управління товарною політикою повинна враховувати динаміку факторів мікро- та макросередовища, попит споживачів, поведінку конкурентів. Її необхідно спрямовувати на завоювання міцних позицій, виявлення можливих конкурентів і досягнення конкурентних переваг. Перевага над конкурентами здобувається за рахунок пропозиції споживачам більш високої споживчої цінності, зваженої політики ціноутворення. Аналіз конкурентів потребує оцінки напрямів, сильних та слабких сторін їх діяльності і спектру можливих дій.

Звідси витікає ціла низка проблем, що впливають на формування фінансових результатів ТОВ «НВП Волантіс»:

- підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок оптимізації співвідношення ціна-якість;
- оптимізація асортименту – приведення асортименту у відповідність до вимог споживачів, розширення асортименту послуг;
- зміни смаків та потреб споживачів, що обумовлено динамічністю ринку та підвищенням споживацької культури. Основною причиною цього можна вважати поступовий перехід від виробничої та товарної концепції до концепції маркетингу;
- підвищення якості послуг за рахунок використання сучасних технологій, матеріалів, комплектуючих;
- оптимізація збутових витрат;
- підвищення обсягів реалізації продукції;
- підвищення рівня сервісного обслуговування.

Безумовно, в процесі управління продукцією постає ряд проблем, які необхідно враховувати і вирішувати з метою досягнення кінцевого результату маркетингової діяльності фірми – отримання максимального прибутку на основі задоволення потреб споживачів.

Слід звернути увагу, що всі вищевказані проблеми дозволяють нам визначити певні напрямки, в яких підприємству доцільно розвивати асортиментну політику з метою її адаптації до ринкових умов.

Адаптивне управління доцільно розглядати як взаємопов'язаний комплекс дій, які застосовує фірма для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища. Крім того, всі складові адаптивного управління повинні бути інтегровані і сумісні між собою.

Слід зазначити, що в процесі досягнення ТОВ «НВП Волантіс» конкурентних переваг, основою є категорія цінності, що має економічний, політичний, соціальний, ринковий, конкурентний та інші аспекти. Під

цінністю у суб'єктивному сенсі розуміють те значення, що має матеріальне благо для добробуту суб'єкта. Цінність в об'єктивному сенсі передбачає здатність речі давати деякий об'єктивний результат. Виділено дві форми цінності: нижча – корисність, і вища форма, що називається власно цінністю. З погляду господарської діяльності людини можна виділити цінність, засновану на користі, або споживчу цінність, і цінність, засновану на витратах, або продуктивну цінність.

Основне завдання ТОВ «НВП Волантіс» на конкурентному ринку – створення стійких відмінних переваг, що допомагають завоювати споживачів. Перевага досягається завдяки реалізації товарів, які за своїми характеристиками або рівнем сервісного супроводження перевершують пропозиції конкурентів.

Формування відмінних переваг дозволяє стабілізувати або збільшити частку ринку, отримати прибуток і випередити конкурентів. Фактори, що детермінують споживчу цінність пропозиції, розподіляються на чотири групи: цінність товару, цінність послуг, цінність персоналу, цінність іміджу.

Споживча цінність за своїм характером є багатомірною, тобто при виборі продукту покупці порівнюють його з іншими доступними альтернативами по трьох вимірах – економічній, функціональній і психологічній вигодах і тільки після цього приймають остаточне рішення.

Необхідно зазначити, що основна маса товарів (в тому разі й товарна група, яка є основною для ТОВ СД «Інсталлерс груп») через кілька років перестають відповідати актуальному технічному стану чи побажанням споживачів. Таке старіння може бути технічним (результат науково-технічного прогресу, товарної політики фірм, які пропонують ринку технічно досконаліші види продукції), фізичним (результат тривалого використання чи експлуатації товару) чи стильовим (результат трансформації смаків споживачів). Відповідно до цього планування нової продукції чи елімінування старої - необхідні елементи ринкової діяльності кожного підприємства.

Слід зазначити, що у деяких випадках зняття продукції з реалізації часто стає необхідністю. Так, якщо підприємство виходить на ринок з новою продукцією, воно мусить зняти застарілу, щоб не підірвати свою асортиментну програму.

З іншого боку, у багатьох фірмах більша частина доходів надходить від реалізації відносно малої кількості товарів, а більша їх частина дає порівняно малий внесок у загальний результат діяльності підприємства. Крім того, деякі асортиментні позиції перебувають у кінці свого життєвого циклу.

Разом із тим треба враховувати, що можливі випадки небажаного передчасного старіння попередніх моделей унаслідок виведення на ринок нових. Нова продукція може завдати суттєвого удару торгівлі існуючими товарами. Отже, необхідно уникати занадто близької подоби нової продукції до існуючої, ефективно розміщувати новинки на ринку (поруч з товарами-конкурентами або подалі від них). Можливе також використання “відкладеного” старіння, тобто впровадження технічних удосконалень тільки тоді, коли зменшиться попит на існуючі продукти.

Одним з найважливіших напрямків розвитку асортиментної політики підприємства є оптимізація широти, насиченості, глибини та гармонійності номенклатури. Так, надто велика різноманітність і незначна глибина номенклатури можуть спричинити розпорошення зусиль підприємства, недостатню увагу до окремих позицій товарів. Випуск або реалізація повного комплексу товарів також не завжди сприяє успіхові, оскільки призводить до виникнення широкої конкуренції, складнощів у збутовій діяльності. Основним засобом вирішення цієї проблеми є використання підходів та методів маркетингового стратегічного планування [21, с.66].

Також слід звернути увагу на наявність в асортименті підприємства нової продукції. Безумовно, ризик у разі нововведення товарів досить високий. У зв'язку з цим сферу планування нової продукції розглядають як особливо важливу, таку, що вимагає пильного нагляду й планування. Однак треба пам'ятати, що фірми, які намагаються досягти зростання завдяки

самим тільки продуктам, часто потрапляють у сферу жорсткої конкуренції. Тому, незважаючи на ризик, завдяки використанню технічно, естетично і якісно переважаючих товарів-новинок підприємство мусить хоча б спробувати тимчасово залишитись поза конкуренцією.

Слід зазначити, що нововведення продукції здійснюють з використанням процесів диференціації та диверсифікації.

Ще одним з напрямків розвитку асортиментної політики підприємства є обслуговування покупців з різним рівнем доходів. Кожне підприємство має орієнтуватись на покупців з тим чи іншим рівнем доходів. При цьому зміна орієнтирів небажана або пов'язана з великими труднощами. Так, обслуговуючи покупців з високим рівнем доходів, підприємство набуває іміджу престижного. В цьому разі воно має дотримуватись ряду умов, зокрема:

- нова продукція, яка реалізується підприємством, мусить чітко відрізнятись від попередньої;

- покупець повинен мати можливість побачити і оцінити різницю;

- для розповсюдження продукції треба використовувати власну систему стимулювання збуту, притаманну даному типові фірм.

Імідж престижної фірми потрібно зберігати будь-що. Адже перехід до обслуговування покупців з низькими доходами робить проблематичним повернення на попередні позиції. Таке повернення буде можливим лише завдяки тривалій і складній роботі.

Виходячи з результатів аналізу необхідно зробити висновки, що з метою використання можливостей та уникнення погроз, ТОВ СД «Інсталлерс груп» доцільно використовувати ряд стратегій, які зорієнтовані на різні сегменти ринку.

В їх основу лягає мета, обрана підприємством. Підприємству доцільно дотримуватись такої мети, як: забезпечення можливості відрізнити підприємство від конкурентів та підвищення ефективності діяльності (може бути реалізована збільшенням доходів чи зменшенням витрат).

Виходячи з зазначених цілей, можна рекомендувати ТОВ «НВП Волантіс» обрати наступні стратегії:

1. «Ціна-кількість» – орієнтація на помірні ціни та значні обсяги збуту, збут продукції на широкому ринку за рахунок добре опрацьованих технологій, які дозволяють знижувати витрати та ціни (кондиціонери, що розраховані на споживача з середнім рівнем доходу).

2. Стратегія переваг – створення стабільної переваги над конкурентами за рахунок можливостей зміни асортименту (в бік кондиціонерів, що розраховані на споживача з високим рівнем доходу), розвитку сервісу та логістики, що дозволяє вести нецінову конкуренцію за рахунок товарів, які «помітні» на ринку завдяки своїм характеристикам (кондиціонери серії «Преміум»).

Слід звернути увагу, що стосовно закупівлі, збуту та сервісу систем кондиціонування звичайних серій підприємству доцільно дотримуватись такої перехідної форми стратегій як «я теж», тобто пристосуватись до поведінки конкурентів, параметрів їхньої продукції.

Крім того, підприємству необхідно звернути увагу на комплекс заходів, які здатні сприяти збільшенню доходів та зменшенню витрат.

Одним з резервів підвищення прибутковості є конкурентоспроможність продукції. Для завоювання більшої долі ринку ТОВ «НВП Волантіс» необхідно приділяти більшу увагу дослідженню змін стосовно технічних характеристик моделей та закупати продукцію у відповідності із останніми досягненнями у галузі систем кондиціонування. Велику увагу слід приділяти засобам стимулювання збуту.

Необхідно звернути увагу, що важливим напрямком підвищення конкурентоспроможності продукції, і, як слідство, зростання фінансових результатів є використання інструментів стимулювання попиту у наступних напрямках:

- удосконалення організації торгівлі. Враховуючи, що сегмент ринку, на який сьогодні орієнтується підприємство, чутливий до цінового фактора,

то слід відмітити наступні заходи: продаж товарів у розстрочку та в кредит (на вигідних умовах); використання різного рода акцій та знижок з ціни;

- сервісне обслуговування покупців;
- реклама продукції.

Таким чином, управління товарним асортиментом продукції ТОВ «НВП Волантіс» на засадах маркетингу доцільно здійснювати за певними напрямками. З метою використання можливостей та уникнення погроз, підприємству необхідно в рамках обраних напрямків використовувати ряд стратегій, які зорієнтовані на різні сегменти ринку. Але визначити оптимальну стратегію, оптимізувати асортимент в умовах нестабільності зовнішнього середовища можна на основі певних методів, в тому разі економіко-математичних.

3.2. Розробка рекомендацій щодо управління товарним асортиментом підприємства на основі економіко-математичних методів

Слід зазначити, що у теперішній час управління та розвиток асортиментної політики підприємства розглядається з позицій конкурентного для нього середовища, і будь-який результат, що досягло підприємство, обумовлений вибором асортиментної стратегії для забезпечення конкурентних переваг та обраним позиціонуванням.

Як звісно, стратегічне управління спрямовано на довготривалу перспективу і створює можливості своєчасної відповідної реакції підприємства на ті зміни, які відбуваються у його зовнішньому середовищі.

Сучасний рівень розвитку конкуренції дозволяє говорити про нову епоху, коли продавцю неможливо бути «першим і єдиним», хто може задовольнити потребу. Покупець стає більш інформованим і розбірливим фахівцем з вибору, тому можна припустити, що формується ера конкуренції, коли повідомлення-замовлення щодо товару йде від споживача.

Щоб стати конкурентоспроможним у таких умовах, ТОВ СД «Інсталлерс груп» необхідно не тільки постійно вивчати потреби певних

сегментів ринку, а й робити споживачу таку пропозицію, яка б була дійсно цінною саме для нього, тобто прагнути зрозуміти потреби споживача, щоб реалізувати товар.

Як звісно, стратегічне управління спрямовано на довготривалу перспективу і створює можливості своєчасної відповідної реакції підприємства на ті зміни, які відбуваються у його зовнішньому середовищі.

Необхідно зазначити, що з позицій маркетингу формування товарної політики повинне бути спрямоване на вибір товарного асортименту – групи товарів, тісно пов'язаних між собою подібними принципами функціонування, продажем однаковим групам споживачів, засобом просування на ринок або приналежністю до одного діапазону цін.

Коливання обсягів продажів з різних причин (сезонність і випадковий характер попиту, інфляція й ін.) можуть бути істотно нівельовані шляхом формування портфелю асортименту, його адаптації до ринкових умов. Основна ідея посилення стабільності кон'юнктури в цьому випадку полягає в підборі товарів, що враховують варіацію (коливання) попиту. В результаті піки та впадини обсягів продажу різних товарів приходяться на різні періоди часу і взаємно гасять один одного.

Управління асортиментом не є чимось відокремленим. Це складова частина всієї системи управління маркетингом на підприємстві. Важливим питанням товарної політики є формування асортименту та управління ним, яке полягає в тому, що підприємство своєчасно пропонує певну сукупність товарів, які, виходячи з профілю діяльності фірми, найбільш повно б задовольняли вимоги певних категорій споживачів [22, с.90].

З урахуванням головної мети та завдань, що стоять перед підприємством, формується система управління товарним асортиментом. Основними етапами даної системи для ТОВ «НВП Волантіс» є:

1. Формування інформаційної бази, тобто сукупності відомостей, необхідних для прийняття управлінських рішень щодо структури асортименту та його якості. Дана інформаційна база охоплює відомості

внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Аналіз стану товарного асортименту та якості, тенденції його змін.
3. Визначення цілей подальшого розвитку асортименту та якості товарів.
4. Обґрунтування асортименту товарів: визначення можливого обсягу та структури товарообігу в умовах існуючої кон'юнктури ринку та наявного ресурсного потенціалу.
5. Пошук резервів покращення асортименту та якості за рахунок оптимальної цінової та ресурсної політики.
6. Контроль та регулювання асортиментної структури на підприємстві.

Як свідчать результати досліджень, основна увага сьогодні повинна приділятися новизні товару, відповідності досягненням НТП, якості. І конкурентні переваги матиме те підприємство, яке реалізує найбільш конкурентоспроможну продукцію. Тобто має у своєму арсеналі такий набір товарів, що буде мати попит серед споживачів, а саме - оптимальний асортимент, адаптований до ринкових умов.

Слід звернути увагу, що сучасні підприємства, в тому разі і ТОВ СД «Інсталлерс груп», змушені працювати в умовах невизначеності. За таких умов їм часто дуже складно обрати оптимальні рішення, розробити ефективну стратегію своєї діяльності та асортиментну політику [45, с.64].

Стратегія, спрямована на створення оптимального асортименту, дозволить ТОВ СД «Інсталлерс груп»:

- сформувати таку асортиментну базу, що буде реалізована з мінімальним ризиком;
- скласти перелік товарів, які варто мати на складі при сформованій структурі споживачів;
- мобільно змінювати асортиментну структуру при змінах зовнішнього середовища;
- підвищити ефективність збутових операцій і комерційної діяльності в цілому.

Успішне досягнення мети створення оптимального асортименту реально завдяки оптимізаційній моделі управління товарним асортиментом, що дозволить досягти адаптації асортименту ТОВ «НВП Волантіс» до ринкових умов.

Побудова оптимізаційної моделі управління асортиментом можливо при виконанні наступних послідовних дій (рис. 3.1):

1. Вивчення ринку косметичних товарів та засобів гігієни і вимог споживачів.
2. Аналіз структури асортименту товарів підприємства по різних ознаках.
3. Оптимізація асортименту на основі економіко-математичного моделювання.

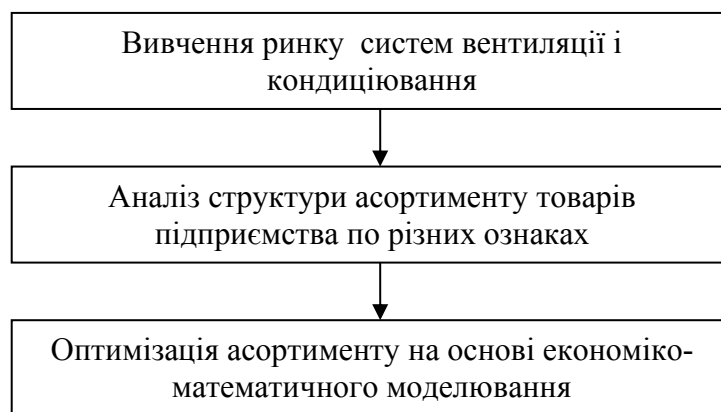


Рис. 3.1. Механізм створення оптимізаційної моделі управління асортиментом для ТОВ «НВП Волантіс»

Слід звернути увагу, що сучасні підприємства змушені працювати в умовах невизначеності. За таких умов їм часто дуже складно обрати оптимальні рішення, розробити ефективну стратегію своєї діяльності та асортиментну політику [23, с.11].

В якості засобу досягнення поставленої мети, тобто розробки оптимального асортименту продукції для підприємства можливо використання методів економіко-математичного моделювання.

Пропонуємо використовувати математичну теорію ігор.

Слід зазначити, що математична теорія ігор досліджує оптимальні стратегії в ситуаціях, пов'язаних з вибором самих вигідних виробничих рішень. Формалізуючи конфліктні ситуації математично їх можливо представити як гру двох, трьох чи більше гравців, кожен з яких переслідує ціль максимізації своєї вигоди, свого виграшу.

Важливим елементом даної теорії є стратегія, тобто сукупність правил, які в залежності від ситуації у грі визначають однозначний вибір певного підприємства (гравця). Кількість стратегій у кожного гравця може бути кінцевим або безкінечним. Як слідство, і ігри можуть бути кінцевими або безкінечними. При дослідженні кінцевої гри задаються матриці виграшем, а безкінечної – функції виграшів [24, с. 139].

Виходячи з особливостей діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища, пропонуємо використати математичну теорію ігор для вибору оптимального рішення, тобто для визначення ефективної асортиментної стратегії ТОВ СД «Інсталлерс груп».

Аналіз діяльності підприємства свідчить, що попит на кондиціонери та спліт-системи та послуги щодо їх встановлення залежить від погоди, а точніше, від температурних змін протяг періоду. Тому, вірогідність настання тієї чи іншої події багатоваріантна або невідома. Безумовно, від природних умов залежить і ефективність роботи підприємства.

Звернемо увагу, що періодом, протяг якого проведено дослідження є березень 2013 року. Так, витрати підприємства на придбання одиниці продукції в середньому складають: кондиціонери – 2200 грн.; спліт – системи – 3500 грн. Ціна реалізації, враховуючи послуги щодо встановлення, в середньому складає відповідно 3000 грн. і 4700 грн. На основі спостережень (за попередній час), підприємство в змозі реалізувати на протязі цього місяця в умовах більш теплої погоди 90 кондиціонерів і 70 спліт – систем, а при прохолодній погоді – 50 кондиціонерів і 100 спліт – систем.

Перед підприємством постає задача, що полягає в максимізації середньої величини доходу від реалізації продукції, враховуючи мінливість погоди.

Слід звернути увагу, що у цій ситуації фірма має дві наступні стратегії: виходячи з розрахунку на теплу погоду (позначимо її як стратегію А) та на холодну погоду (стратегія Б).

Необхідно зазначити, що якщо підприємство віддасть перевагу стратегії А, тобто продукція, яка відповідає теплій погоді (стратегія природи В) буде повністю реалізована, то дохід підприємства у цієї ситуації складатиме:

$$90(3000-2200)+70(4700-3500)=156000 \text{ грн.}$$

Якщо реалізація та послуги щодо встановлення будуть здійснюватись за умов більш прохолодної погоди (стратегія природи – Г), то спліт – системи будуть реалізовані повністю, а кондиціонери у кількості 50 одиниць. Дохід підприємства у цієї ситуації складатиме:

$$70(4700-3500)+50(3000-2200)-(90-50)2200 = 36000 \text{ грн.}$$

Аналогічно визначимо дохід підприємства за умов використання їм стратегії Б. За умов теплої погоди дохід підприємства дорівнюватиме:

$$70(4700-3500)+50(3000-2200)-(100-70)3500 = 19000 \text{ грн.}$$

Використання цієї ж стратегії, але за умов холодної погоди приведе до інших результатів:

$$100(4700-3500)+50(3000-2200)=160000 \text{ грн.}$$

Якщо розглянути підприємство (Π_1) і природу (Π_2) у вигляді двох гравців, отримаємо так звану платіжну матрицю (табл.3.1).

Таким чином, з платіжної матриці очевидно, що гравець Π_1 (підприємство) ніколи не отримає дохід менш ніж 3600 грн. Але якщо погодні умови співпадуть з обраною стратегією, то виручка підприємства буде дорівнюватиме 156000 або 160000 грн.

Таблиця 3.1

Платіжна матриця щодо двох гравців, грн.

Гравці	Природа (Π_2)			
Підприємство (Π_1)	Стратегії	Стратегія В	Стратегія Г	Мінімум за строками
	Стратегія А	156000	36000	36000
	Стратегія Б	19000	160000	19000
	Максимум за стовбцями	156000	160000	

Якщо підприємство буде постійно використовувати стратегію А, а гравець Π_2 (природа) - стратегію Д, то дохід знизиться до 36000 грн. Якщо гравець Π_1 буде постійно використовувати стратегію Б, а гравець Π_2 - стратегію В, то дохід фірми становить 19000 грн.

Тобто, найбільший дохід підприємство отримає, якщо буде поперемінно використовувати то стратегію А (вона припускає закупівлю та збут продукції з розрахунку на теплу погоду), то стратегію Б (припускає закупівлю та збут продукції з розрахунку на холодну погоду). Така стратегія називається змішана, а її елементи (А та Б) – чисті стратегії.

Таким чином, виходячи з особливостей діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища, з метою вибору ефективної асортиментної стратегії, доцільно використовувати методи економіко-математичного моделювання, в тому разі математичну теорію ігор.

Оцінка ефективності рекомендацій щодо управління товарним асортиментом ТОВ «НВП Волантіс»

Необхідно зазначити, що перед підприємством постає задача оптимізувати змішану стратегію, що дозволить підприємству завжди отримувати середнє значення доходу, незалежно від зміни погоди.

Використовуючи розрахунки, які були зроблені вище, позначимо частоту використання підприємством стратегії А через X . Тоді частота використання їм стратегії В буде дорівнюватиме $(1-X)$.

Якщо підприємство використовує оптимальну змішану стратегію, тоді і при стратегії В (тепла погода), і за умов стратегії Г (холодна погода) воно повинне отримати однаковий дохід:

$$156000x + 19000(1-x) = 36000x + 160000(1-x);$$

$$156000x - 19000x - 36000x + 160000x = 160000 - 19000;$$

$$261000x = 141000;$$

$$x = 7/13;$$

$$1-x = 6/13.$$

Таким чином, при стратегії В гравця Π_2 , тобто за умов теплої погоди, середній дохід підприємства складатиме:

$$156000 \times 7/13 + 19000 \times 6/13 \approx 93000 \text{ грн.}$$

При стратегії Г гравця Π_2 , тобто за умов холодної погоди, середній дохід підприємства складатиме:

$$36000 \times 7/13 + 160000 \times 6/13 \approx 93000 \text{ грн.}$$

Тобто, підприємство, використовуючи чисті стратегії А і Б, у співвідношенні 7:6, буде мати оптимальну змішану стратегію, яка забезпечить йому за будь-яких умов середній дохід у розмірі 93 000 грн.

Визначимо кількість продукції, яку підприємству необхідно реалізовувати та встановлювати для максимізації свого доходу:

$$(90 \text{ кондиціонерів} + 70 \text{ спліт-систем}) \times 7/13 + (50 \text{ кондиціонерів} + 70 \text{ спліт-систем}) \times 6/13 = 71 \text{ кондиціонер} + 70 \text{ спліт – систем.}$$

Тобто, оптимальна стратегія для підприємства означає реалізацію та встановлення 71 кондиціонера та 70 спліт – систем. Тоді за будь-яких умов підприємство зможе отримати дохід у сумі 93000 грн.

Таким чином, асортиментна політика підприємства повинна забезпечити співвідношення внутрішніх сил та можливостей підприємства зовнішнім потребам.

Саме використання методів економіко-математичного моделювання дозволить визначити оптимальну стратегію підприємства стосовно

управління асортиментом в умовах нестабільності зовнішнього середовища і, як слідство, оптимізувати роботу та підвищити ефективність його функціонування.

3.3. Механізм впровадження рекомендацій щодо управління товарним асортиментом на підприємстві

Слід звернути увагу, що запропоновані рекомендації щодо адаптації асортименту продукції до ринкових умов, робота підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища потребують кардинально нових підходів до організації суб'єкта підприємництва в цілому.

Слід звернути увагу, що співробітники підприємства виконують різні функції, тому на підприємстві виділені підрозділи по функціональній ознаці, тобто по специфічних задачах, що їм приходить вирішувати. Але, як уже зазначалось, маркетингові функції на підприємстві виконуються комерційним відділом лише частково. Спеціалісти комерційного відділу на належному рівні виконували лише функції закупівель та матеріально-технічного забезпечення.

Але запропоновані рекомендації щодо впровадження стратегії оптимізації асортименту продукції, робота підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища потребують кардинально нових підходів до організації роботи відділу та підприємства в цілому.

Відповідно до результатів проведеного аналізу та з метою підвищення ефективності роботи підприємства і впровадження рекомендацій щодо управління асортиментом продукції на підприємстві пропонується реструктуризація організаційної структури ТОВ «НВП Волантіс» з орієнтацією на маркетинг.

Пропонується створення на підприємстві відділу маркетингу (рис. 3.2).

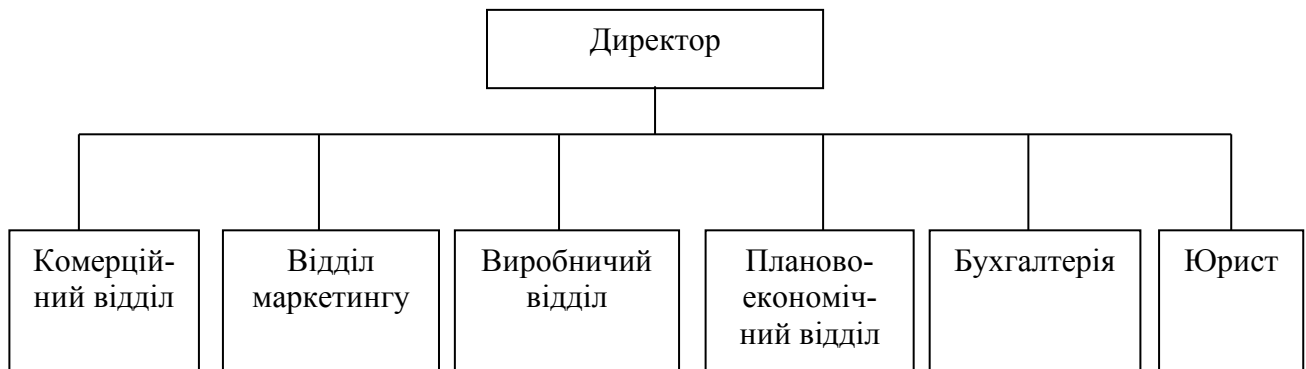


Рис. 3.2. Організаційна структура підприємства, яка пропонується

Відділ маркетингу покликаний здійснювати спрямовану орієнтацію підприємства на збут конкурентних видів продукції, реалізація яких буде забезпечувати одержання найбільш високих прибутків.

Діяльність відділу повинна бути організована відповідно до чинного законодавства, Статуту підприємства та Положення про відділ маркетингу.

Відділ маркетингу покликаний виконувати наступні задачі:

- проведення комплексних, систематичних досліджень за напрямками діяльності підприємства;
- вивчення та аналіз споживачів, кон'юнктури ринка, попиту на нові види продукції та послуг, що плануються для закупівлі та засвоєння;
- збір та аналіз інформації стосовно конкурентів;
- здійснення рекламної діяльності;
- участь у формуванні портфелю замовлень підприємства.

Організаційна структура відділу маркетингу передбачає створення ряду структурних підрозділів. Запропонована функціональна структура відділу маркетингу ТОВ «НВП Волантіс» представлена на рис. 3.3.



Рис.3.3. Структура відділу маркетингу ТОВ «НВП Волантіс»

Основні задачі структурних підрозділів відділу маркетингу наступні:

1. Група аналізу інформації (штат -1 спеціаліст) - збір та аналіз отриманої інформації з метою прийняття оптимальних рішень.

- Група маркетингових досліджень (штат – 2 спеціаліста: 1 – спеціаліст з маркетингу, 1 – соціолог або психолог): дослідження процесу продажу продукції; дослідження конкурентів; дослідження покупців; дослідження нових та перспективних видів продукції; визначення розміру і напрямків витрат коштів.

2. Група реклами та паблік рилейшнз (штат 1 спеціаліст):

- визначення цілей і задач реклами в залежності від ринкової ситуації;
- організація реклами та діяльності з паблік рилейшнз;
- визначення розміру і напрямків витрат коштів для здійснення рекламної діяльності;
- вибір засобів та методів рекламної діяльності;
- підготування змісту рекламних звернень, організація участі у заходах паблік рилейшнз;
- координація рекламної діяльності та діяльності з паблік рилейшнз;
- здійснення контролю за ефективністю рекламних засобів та заходів паблік рилейшнз

Відповідно до результатів проведеного аналізу та з метою підвищення ефективності роботи підприємства і впровадження рекомендацій щодо управління асортиментом продукції, пропонується внести певні корективи у план маркетингу ТОВ «НВП Волантіс» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

План маркетингу для ТОВ «НВП Волантіс»,
який пропонується на 2026 рік

Заходи	Термін виконання	Критерії оцінки ступеня досягнення цілей, що поставлені	Відповідальний
1.Заходи		Підвищення обсягів продаж на 15%	

щодо активізації збуту	Протяг місяця	Розробка системи стимулювання збуту для покупців, розробка програми лояльності для споживачів	відділ маркетингу
2.Заходи щодо орієнтації на споживача	Раз на квартал	Аналіз незадовільного попиту та причин його виникнення	відділ маркетингу
	Раз на квартал	Проведення роботи щодо адаптації асортименту до вимог споживачів	відділ маркетингу, комерційний відділ
3. Заходи щодо збору комерційної інформації та аналізу ринку	Раз на квартал	Провести аналіз ємності ринку, споживачів, постачальників та конкурентів	відділ маркетингу, комерційний відділ
	Раз на місяць	Створення бази даних по підприємствам - споживачам, і конкурентам	відділ маркетингу, комерційний відділ
4. Заходи щодо підтримки позитивного іміджу	Раз на квартал	Проведення рекламної кампанії в декількох напрямках: реклама продукції (акцентує увагу насамперед на споживчих властивостях та рівні обслуговування); реклама підприємства (іміджева реклама)	Начальник відділу маркетингу
	По мірі необхідності	Видання каталогів, буклетів, листівок, інформаційних аркушів, створення програми участі у виставках та ярмарках	Начальник відділу маркетингу
	Раз на квартал	Оцінка ринку спеціалізованих видань з метою визначення найбільш ефективних з них; подача рекламних звернень у спеціалізовані видання	Начальник відділу маркетингу
	Протяг місяця	Створення списку споживачів для персональної роботи для використання директ-маркетингу	відділ маркетингу, комерційний відділ

Таким чином, за допомогою правильно побудованої організаційної структури досягається можливість управління товарним асортиментом.

Висновки за розділом 3

Управління товарним асортиментом продукції ТОВ «НВП Волантіс» на засадах маркетингу доцільно здійснювати за певними напрямками. З метою використання можливостей та уникнення погроз, підприємству

необхідно в рамках обраних напрямків використовувати ряд стратегій, які зорієнтовані на різні сегменти ринку.

Одним з резервів підвищення прибутковості є конкурентоспроможність продукції. Для завоювання більшої долі ринку ТОВ «НВП Волантіс» необхідно приділяти більшу увагу дослідженню змін стосовно технічних характеристик моделей та закупати продукцію у відповідності із останніми досягненнями у галузі систем кондиціонування. Велику увагу слід приділяти засобам стимулювання збуту.

Необхідно звернути увагу, що управління асортиментом не є чимось відокремленим. Це складова частина всієї системи управління маркетингом на підприємстві. Важливим питанням товарної політики є формування асортименту та управління ним, яке полягає в тому, що підприємство своєчасно пропонує певну сукупність товарів, які, виходячи з профілю діяльності фірми, найбільш повно б задовольняли вимоги певних категорій споживачів.

Слід звернути увагу, що сучасні підприємства змушені працювати в умовах невизначеності. За таких умов їм часто дуже складно обрати оптимальні рішення, розробити ефективну стратегію своєї діяльності та асортиментну політику.

Слід зазначити, що визначити оптимальну стратегію оптимізації асортименту в умовах нестабільності зовнішнього середовища можна на основі методів економіко-математичного моделювання. Пропонується використовувати математичну теорію ігор.

За умов оптимізації асортименту на основі теорії ігор підприємство зможе отримати дохід у сумі 93000 грн.

Але запропоновані рекомендації щодо впровадження стратегії оптимізації асортименту продукції, робота підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища потребують кардинально нових підходів до організації роботи відділу та підприємства в цілому.

Відповідно до результатів проведеного аналізу та з метою підвищення ефективності роботи підприємства і впровадження рекомендацій щодо управління асортиментом продукції на підприємстві пропонується реструктуризація організаційної структури ТОВ «НВП Волантіс» з орієнтацією на маркетинг. Пропонується створення на підприємстві відділу маркетингу.

Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «НВП Волантіс» мінімізувати ризики та підвищити ефективність асортиментної політики та маркетингової діяльності в цілому.

ВИСНОВКИ

В роботі проведено аналіз теоретичних положень та розроблено рекомендації щодо управління товарним асортиментом підприємства. На основі цього зроблено наступні висновки.

Асортиментна політика є одним з найважливіших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами.

Слід звернути увагу, на той факт, що особливе місце в асортиментній політиці займає проблема пошуку раціонального співвідношення товарів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу та одночасно присутні на ринку. Необхідно зазначити, що головним завданням, що стоїть перед підприємством, є максимізація прибутку на основі задоволення потреб споживачів. І досягти цього можливо завдяки оптимізації асортименту, тобто побудувавши ефективну систему управління асортиментом продукції.

Для оптимізації товарного асортименту існує ряд методів. Серед основних, що використовуються в маркетингу, доцільно виділити методи, запропоновані такими авторами, як Ф. Котлер, Е. Дихтль і Х. Хершген, а також економіко-математичні моделі: теорію нечітких множин, теорію ігор.

Слід звернути увагу, що саме ці методи дозволять підприємству сформувати оптимальний асортимент, що здатний задовольнити потреби споживача та отримати максимальний прибуток

ТОВ «НВП Волантіс» є сучасна українська інжинірингова компанія, що спеціалізується на проектуванні, монтажі та комплексній реалізації систем електропостачання й електротехнічних рішень для комерційних, промислових та житлових об'єктів. Підприємство функціонує на ринку України понад десять років та за цей час сформувало репутацію надійного партнера у сфері електротехнічного будівництва та інженерної інфраструктури.

Результати фінансового аналізу показали, що підприємство характеризується високим рівнем залежності від позикового капіталу, що

формує підвищений рівень фінансового ризику. Низький рівень фінансової автономії свідчить про значну частку залучених коштів у структурі фінансування діяльності підприємства. Така ситуація є характерною для підприємств інжинірингової та будівельної галузі, де реалізація масштабних проєктів потребує значних фінансових ресурсів та залучення зовнішнього фінансування.

Слід звернути увагу, що маркетингову діяльність на підприємстві здійснює комерційний відділ в рамках своїх повноважень. Виходячи із конкурентної ситуації, що склалася на ринку систем кондиціонування та вентиляції, головною проблемою в області формування фінансових результатів є підвищення конкурентоспроможності підприємства, його продукції та послуг.

Необхідно зазначити, що одним з резервів підвищення прибутковості є конкурентоспроможність продукції. Для завоювання більшої долі ринку ТОВ «НВП Волантіс» необхідно приділяти більшу увагу управлінню та розвитку асортиментної політики, тобто дослідженню змін стосовно технічних характеристик моделей та закупати продукцію у відповідності із останніми досягненнями у галузі систем кондиціонування.

Як свідчать результати аналізу, на ТОВ «НВП Волантіс» виконуються майже всі заявлені нормативно-правові акти з охорони праці і безпеки в надзвичайних ситуаціях, що свідчить про чітку та добросовісну роботу служби охорони праці. Однією з найважливіших форм, що визначає забезпечення безпеки праці, є навчання працівників з охорони праці, інструктаж, а також перевірка знань. На підприємстві ця робота здійснюється згідно з графіком.

Управління товарним асортиментом продукції ТОВ «НВП Волантіс» на засадах маркетингу доцільно здійснювати за певними напрямками. З метою використання можливостей та уникнення погроз, підприємству необхідно в рамках обраних напрямків використовувати ряд стратегій, які зорієнтовані на різні сегменти ринку.

Одним з резервів підвищення прибутковості є конкурентоспроможність продукції. Для завоювання більшої долі ринку ТОВ «НВП Волантіс» необхідно приділяти більшу увагу дослідженню змін стосовно технічних характеристик моделей та закупати продукцію у відповідності із останніми досягненнями у галузі систем кондиціонування.

Необхідно звернути увагу, що управління асортиментом не є чимось відокремленим. Це складова частина всієї системи управління маркетингом на підприємстві. Важливим питанням товарної політики є формування асортименту та управління ним, яке полягає в тому, що підприємство своєчасно пропонує певну сукупність товарів, які, виходячи з профілю діяльності фірми, найбільш повно б задовольняли вимоги певних категорій споживачів.

Слід звернути увагу, що сучасні підприємства змушені працювати в умовах невизначеності. За таких умов їм часто дуже складно обрати оптимальні рішення, розробити ефективну стратегію своєї діяльності та асортиментну політику.

Слід зазначити, що визначити оптимальну стратегію оптимізації асортименту в умовах нестабільності зовнішнього середовища можна на основі методів економіко-математичного моделювання. Пропонується використовувати математичну теорію ігор. За умов оптимізації асортименту на основі теорії ігор підприємство зможе отримати дохід у сумі 93000 грн.

Але запропоновані рекомендації щодо управління товарним асортиментом продукції, робота підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища потребують кардинально нових підходів до організації роботи відділу та підприємства в цілому.

Відповідно до результатів проведеного аналізу та з метою підвищення ефективності роботи підприємства і впровадження рекомендацій щодо управління асортиментом продукції на підприємстві пропонується реструктуризація організаційної структури ТОВ «НВП

Волантіс» з орієнтацією на маркетинг. Пропонується створення на підприємстві відділу маркетингу.

Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «НВП Волантіс» мінімізувати ризики та підвищити ефективність асортиментної політики та маркетингової діяльності в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1.Аракелова І.О., Лісютін А.І., Токарева В.І. Стратегічні підходи до digital-маркетингу в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-116>
- 2.Аракелова І.О., Лісютін А.І. Омніканальний ритейл як маркетинговий механізм зростання споживчої цінності Економіка та суспільство Випуск # 83 / 2026<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7553/7520>
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-128>
- 3.Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 612 с.
- 4.Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 9-те вид. Київ: Лібра, 2021. 720 с. URL: <https://textbook.com.ua/marketing/1473451005>
- 5.Зозульов О.В., Солнцев С.О. Маркетингові дослідження: теорія, методологія, статистика. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 632 с.
- 6.Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика: підручник. Київ: КНЕУ, 2022. 420 с.
- 7.Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 18-те міжнародне видання. Київ: Діалектика, 2023. 880 с.
- 8.Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson Education, 2022. 832 p.
- 9.Jobber D., Ellis-Chadwick F. Principles and Practice of Marketing. 10th ed. London: McGraw-Hill Education, 2023. 944 p.
- 10.Assael H. Consumer Behavior and Marketing Action. Boston: Cengage Learning, 2021. 768 p.
- 11.Berman B., Evans J. Retail Management: A Strategic Approach. 14th ed. New York: Pearson, 2022. 672 p.

12. Digital Marketing: Textbook / O. Chupryna, I. Arakelova, V. Tokareva, O. Zelenko, S. Kasian, S. Lytvynenko, Y. Popova, L. Horbach. Kyiv: Publishing House "Condor", 2025. 304 p.
13. Solomon M. Consumer Behavior: Buying, Having and Being. 14th ed. Pearson, 2023. 720 p.
14. Tetiana Kniazieva, Rostyslav Podolskyi, Inna Arakelova, Iryna Dashko, Anastasiia Mohylova (2023) Marketing Technology in the Context of Digitalization: Features and Trends in Ukraine Economic Alternatives, 2023, Issue 2, pp. 409-423 (Scopus) DOI: <https://doi.org/10.37075/EA.2023.2.10>
15. Lamb C., Hair J., McDaniel C. Marketing. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2023. 784 p.
16. Keller K.L. Strategic Brand Management. 5th ed. Pearson Education, 2020. 608 p.
17. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 8th ed. Pearson, 2022. 576 p.
18. Kingsnorth S. Digital Marketing Strategy. 3rd ed. Kogan Page, 2022. 416 p.
19. Ryan D. Understanding Digital Marketing. 5th ed. Kogan Page, 2020. 320 p.
20. Примак Т.О. Маркетинг: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 352 с.
21. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2021. 280 с.
22. Окландер М.А. Маркетингова політика підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 312 с.
23. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2022. 520 с.
24. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 332 с.

- 25.Бердар М.М. Економічний аналіз: підручник. Київ: КНЕУ, 2022. 480 с.
- 26.Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ: Знання, 2021. 654 с.
27. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручн. Київ: КНТЕУ, 2022. 630 с.
- 28.Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
- 29.Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
- 30.Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 №2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
- 31.Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 №270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>
- 32.Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 №1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
- 33.Офіційний сайт ТОВ «НВП Волантіс». URL: <https://volantis.com.ua>
- 34.Opendatabot. Дані про ТОВ «НВП Волантіс». URL: <https://opendatabot.ua/c/41201596>
- 35.YouControl. Аналітичні дані ТОВ «НВП Волантіс». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41201596/