МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Формування товарного асортименту в системі адміністрування бізнес-процесів ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Охрименко Андрій Володимирович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Охрименко Андрій Володимирович

1. Тема роботи «Формування товарного асортименту в системі адміністрування бізнес- процесів ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»»
керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 470-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА ПОСЕРЕДНИКА
2 ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
16 таблиць
6 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		
3	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 21.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ А. В. Охрименко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 59 с., 6 рис., 16 табл., 42 джерела.

Об’єкт дослідження – процес управління товарним асортиментом підприємства-посередника на ринку роздрібної торгівлі електронікою та побутовою технікою.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів адміністрування бізнес-процесів формування товарного асортименту ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ».

Мета дослідження – поглиблення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення адміністрування бізнес-процесів формування товарного асортименту ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ».

Методи дослідження: методи економічного та фінансового аналізу (розрахунок GMROI, GMROF, DPP); статистичні методи (аналіз попиту); методи портфельного аналізу (методика Бостонської консалтингової групи, Дженерал Електрик); методи пріоритезації (ABC-аналіз) та класифікації попиту (XYZ-аналіз); методи аналізу поведінки споживачів (Consumer Decision Tree, Market Basket Analysis); методи моделювання бізнес-процесів (BPMN, RACI-матриці).

Практична цінність одержаних результатів полягає у розробці «дорожньої карти» вдосконалення категорійного менеджменту ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ», спрямованої на підвищення маржинальності бізнесу в умовах високої операційної ефективності, але низької загальної рентабельності.

Проведена діагностика ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» виявила ключовий стратегічний виклик: попри високу операційну зрілість та ефективність бізнес-процесу формування асортименту (інтегральний показник 0,806, OSA 95–96%), компанія має критично низьку чисту рентабельність продажів (≈0,05% у 2024 р.). Це свідчить, що проблема лежить не в операційній, а у стратегічній площині.

Запропоновано стратегічні напрями оптимізації, що зміщують акцент з операційних покращень на підвищення маржинальності: 1) стратегія максимізації маржинальності через розвиток Private Label та «сервісизацію» (крос-продаж послуг) ; 2) стратегія поглиблення омніканальності через диференціацію асортименту (онлайн – «безкінечна полиця», офлайн – «центри досвіду» та логістичні хаби) ; 3) стратегія проактивного управління життєвим циклом товару (PLC) через прогнозне markdown-управління та жорстку оптимізацію «довгого хвоста» (CZ) для вивільнення капіталу.

ТОВАРНИЙ АСОРТИМЕНТ, АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, КАТЕГОРІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РИТЕЙЛ.

ABSTRACT

Master's qualification work: 59 p., 6 fig., 16 tables, 42 sources.

The object of the study is the process of managing the product range of an intermediary enterprise in the retail market of electronics and household appliances.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical aspects of the administration of business processes for the formation of the product range of LLC "FTD RETAIL".

The purpose of the study is to deepen the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the administration of business processes for the formation of the product range of LLC "FTD RETAIL".

Research methods: methods of economic and financial analysis (calculation of GMROI, GMROF, DPP); statistical methods (demand analysis); methods of portfolio analysis (methodology of the Boston Consulting Group, General Electric); methods of prioritization (ABC analysis) and classification of demand (XYZ analysis); methods of consumer behavior analysis (Consumer Decision Tree, Market Basket Analysis); business process modeling methods (BPMN, RACI matrices).

The practical value of the results obtained lies in the development of a "roadmap" for improving the category management of LLC "FTD-RETAIL", aimed at increasing the marginality of the business in conditions of high operational efficiency, but low overall profitability.

The conducted diagnostics of LLC "FTD-RETAIL" revealed a key strategic challenge: despite the high operational maturity and efficiency of the business process of assortment formation (integral indicator 0.806, OSA 95–96%), the company has a critically low net sales profitability (≈0.05% in 2024). This indicates that the problem lies not in the operational, but in the strategic plane.

Strategic optimization directions are proposed that shift the emphasis from operational improvements to increasing margins: 1) a strategy for maximizing margins through the development of Private Label and “servicing” (cross-selling of services); 2) a strategy for deepening omnichannel through product differentiation (online – “endless shelf”, offline – “experience centers” and logistics hubs); 3) a strategy for proactive product lifecycle management (PLC) through predictive markdown management and tight optimization of the “long tail” (CZ) to free up capital.

PRODUCT ASSORTMENT, BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, CATEGORY MANAGEMENT, RETAIL.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА ПОСЕРЕДНИКА 10
1.1 Сутність та роль товарного асортименту в діяльності підприємства роздрібної торгівлі 10
1.2 Бізнес-процесний підхід в адмініструванні компанії ритейлера 16
1.3 Інструментарій аналізу та оптимізації товарного асортименту компанії 22
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» 30
2.1 Загальна характеристика ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» 30
2.2 Категорійно-асортиментний менеджмент ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» 35
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» 44
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів оптимізації асортиментної політики 44
3.2 Напрямки вдосконалення категорійного менеджменту ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» 46
ВИСНОВКИ 51
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 54

ВСТУП

В умовах насиченого ринку та високої конкуренції товарний асортимент виступає ключовим інструментом позиціонування підприємства роздрібної торгівлі та фундаментальною категорією його комерційної діяльності. Для ритейлу побутової техніки та електроніки ця проблема набуває особливої гостроти, оскільки сутність та пріоритети управління в цій галузі докорінно відрізняються від класичних моделей, наприклад, ринку FMCG.

Специфіка ринку побутової техніки та електроніки характеризується домінуванням глибокого, але нестатичного асортименту, надзвичайно високою швидкістю його оновлення та короткими життєвими циклами товарів, що часто не перевищують одного року. Асортиментна політика ритейлера перебуває у сильній залежності від глобальних брендів-вендорів, що створює постійний ризик скорочення продажів та накопичення дорогих неліквідних залишків через швидке моральне старіння техніки. Це формує середовище високого фінансового ризику, де помилки в закупівлях призводять до «заморожування» значних обігових коштів.

В таких умовах традиційний функціональний підхід до управління виявляється недостатнім. Цінність для споживача формується на стику багатьох підрозділів – категорійного менеджменту, логістики, маркетингу та IT. Це висуває жорсткі вимоги до інтеграції та швидкості, що може забезпечити лише системний бізнес-процесний підхід (BPM), який дозволяє адмініструвати асортимент як керований актив.

Актуальність теми дослідження для ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» (мережа «Фокстрот») підтверджується тим, шо компанія демонструє високоефективний, зрілий та добре адміністрований бізнес-процес формування асортименту, але при цьому має критично низьку загальну рентабельність. Це свідчить про те, що операційної ефективності вже недостатньо, і компанія потребує саме

стратегічних рішень щодо оптимізації асортиментної політики на рівні бізнес-процесів для забезпечення фінансової стійкості.

Теоретичні основи управління товарним асортиментом закладені в працях класиків маркетингу, таких як Ф. Котлер, а також розвинені вітчизняними науковцями, зокрема І. О. Бланком, Л. В. Балабановою та А. А. Мазаракі. Питанням категорійного менеджменту в ритейлі присвячені роботи В. Шарко, М. Гавенко, В. Кривещенко та А. А. Мазаракі. Методологія адміністрування та цифровізації бізнес-процесів досліджена у працях У. Андрусів, Ю. Мазур, О. А. Водяхи, А. В. Гречко, Н. В. Захарова, Г. В. Жосан, Н. В. Кириченко та Т. М. Ковальчук, А. І. Вергун. Проблеми формування асортименту в українському ритейлі, в тому числі в умовах воєнного стану, аналізуються О. В. Кривешко, Д. Ю. Бобровим, Р. А. Новічевським та А. Лялюк.

Незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання системної інтеграції управління життєвим циклом товарів в єдину систему адміністрування бізнес-процесів омніканального ритейлера електроніки, що і визначає дослідницьку нішу даної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення адміністрування бізнес-процесів формування товарного асортименту ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

дослідити теоретичні основи управління товарним асортиментом підприємства-посередника, розкривши сутність та роль асортименту в роздрібній торгівлі;

проаналізувати бізнес-процесний підхід як основу адміністрування компанії ритейлера;

систематизувати інструментарій аналізу та оптимізації товарного асортименту;

провести діагностику сучасного стану формування асортименту ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ», надавши загальну характеристику підприємства та його фінансових результатів;

дослідити систему категорійно-асортиментного менеджменту компанії;

здійснити оцінку ефективності адміністрування бізнес-процесу формування асортименту;

обґрунтувати стратегічні напрями оптимізації асортиментної політики;

розробити напрямки вдосконалення категорійного менеджменту ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ».

Об’єкт дослідження – процес управління товарним асортиментом підприємства-посередника на ринку роздрібної торгівлі електронікою та побутовою технікою.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів адміністрування бізнес-процесів формування товарного асортименту ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ».

Для досягнення мети роботи було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Теоретичною та методологічною основою стали положення економічної теорії, маркетингу, менеджменту бізнес-процесів та категорійного менеджменту. У роботі застосовано: методи економічного та фінансового аналізу (для оцінки діяльності підприємства та розрахунку показників GMROI, GMROF, DPP); статистичні методи (для аналізу попиту та прогнозування); методи портфельного аналізу (методика Бостонської консалтингової групи, Дженерал Електрик); методи пріоритезації (ABC-аналіз) та класифікації попиту (XYZ-аналіз); методи аналізу поведінки споживачів (Consumer Decision Tree, Market Basket Analysis); методи моделювання бізнес-процесів (BPMN, RACI-матриці).

Дослідження базується на навчальних посібниках, монографіях, періодичних та аналітичних вітчизняних та зарубіжних матеріалах. Фактологічною основою слугувала фінансова звітність ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ», дані відкритих реєстрів, а також інтернет-ресурси, зокрема корпоративні комунікації компанії, публікації галузевих та ділових видань, наукові статті у фахових виданнях.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА ПОСЕРЕДНИКА

1.1 Сутність та роль товарного асортименту в діяльності підприємства роздрібної торгівлі

В умовах насиченого ринку та високої конкуренції товарний асортимент стає одним із ключових інструментів позиціонування ритейлера. Він виступає як засіб задоволення споживчого попиту та водночас як інструмент формування цього попиту.

У сучасній теорії та практиці роздрібної торгівлі товарний асортимент тлумачиться як впорядкована сукупність товарних категорій, ліній і конкретних позицій (SKU), яку роздрібна компанія пропонує споживачеві в певному форматі та каналі збуту. У класичній маркетинговій парадигмі розрізняють поняття «товарний мікс» та «асортимент»: перше описує всю сукупність продуктів фірми, друге – структуру й різноманіття пропозиції в межах конкретних товарних класифікацій і точок контакту зі споживачем. Ф. Котлер і К. Келлер формалізують параметри товарного міксу через ширину, довжину, глибину та узгодженість; ці самі виміри застосовні й до оцінювання асортименту роздрібного підприємства, оскільки визначають стратегічні межі вибору для покупця та операційні рамки для мерчандайзингу й логістики [1].

У спеціалізованих маркетингових словниках «assortment» визначено як «діапазон вибору в межах певної класифікації товарів», що фіксує сутність асортименту не як механічну множину позицій, а як структурований вибір, здатний задовольнити різні ціннісні очікування споживача [2]. Роздрібна наука просякнута цією логікою: підручники з рітейл-менеджменту послідовно пов’язують асортимент з форматами, ціннісною пропозицією магазину, ціновим іміджем і сервісною моделлю [3].

Тож, у науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «товарний асортимент», основні з яких систематизовано у табл. 1.1 [1; 3; 8].

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття «товарний асортимент» [1, 3, 8, 11]

Автор	Визначення
Ф. Котлер	Набір усіх товарних ліній та окремих товарних одиниць, які пропонує конкретний продавець покупцям.
Л.В. Балабанова	Сукупність товарів, об'єднаних за певною ознакою (споживчою, виробничою, торговою), що характеризується широтою, глибиною, повнотою та гармонійністю.
І.О. Бланк	Система товарних категорій, груп, підгруп, видів та різновидів товарів, що диференціюється за рівнем задоволення попиту та орієнтована на різні сегменти споживачів.
А.А. Мазаракі	Сформована відповідно до маркетингової стратегії підприємства номенклатура товарів, що забезпечує досягнення цілей його операційної діяльності.

Аналіз підходів (табл. 1.1) дозволяє зробити висновок, що асортимент – це не просто перелік товарів, а керована система, що формується під впливом ринкових факторів та стратегічних цілей компанії.

Змістовно асортимент відображає дві взаємопов’язані характеристики: різновидність – кількість товарних ліній/категорій, і глибину – кількість варіацій у межах кожної лінії (розміри, смаки, фасони тощо). Додаткові параметри – довжина (загальна кількість позицій) і узгодженість (ступінь технологічної/споживчої спорідненості товарів) – задають коридор операційної керованості: чим більша різновидність, тим вищі вимоги до постачань і поличного простору; чим більша глибина, тим чутливішими стають поповнення, обслуговуваний рівень запасів і ризики залежування [1]. Саме тому управління асортиментом у рітейлі – не окрема функція «закупівель», а міжфункціональний процес, що з’єднує маркетинг, операції, фінанси та IT.

З позицій категорійного менеджменту асортимент – це «матеріалізація» ролей категорій у магазині: «трафікоутворююча/«destination», «рутинна», «сезонна», «зручності» («convenience»). Методологія ECR/NIQ пропонує восьмикроковий цикл (визначення категорії, присвоєння ролі, діагностика, цілі,

стратегії, тактики: ціна/промо/асортимент/мерчандайзинг, імплементація, рев'ю), у межах якого асортимент є центральним важелем досягнення як стратегічних (трафік, імідж, лояльність), так і тактичних (конверсія, середній чек, маржинальність) цілей [4; 5].

Галузеві керівництва підкреслюють: тип ролі безпосередньо визначає і «ширину/глибину» набору, і ступінь диференціації (ексклюзивні пропозиції, private label), і частоту оновлення асортименту [6].

На операційному рівні прийнятий асортимент транслюється у планограми – візуальні специфікації розміщення SKU на полиці, що формують помітність, ритміку поповнення та використання поличного простору. Просторова логіка планограм («зони тепла», блокування за брендами/смаками/ціною) безпосередньо впливає на сприйняття вибору й, зрештою, на продаж, тож асортиментне планування й планограмування мисляться як взаємозалежні етапи єдиного циклу категорійного менеджменту [7].

Роль асортименту в створенні вартості для споживача виявляється через поведінкові механізми. Дослідження показують, що покупець оцінює не лише «номінальну» кількість опцій, а й «перцептивну різноманітність», яка залежить від логіки групування, контрастів і відповідності викладки очікуваному способу пошуку. Саме тому зменшення «надлишкових» SKU або інше структурування може підвищувати відчутну різноманітність і полегшувати вибір без втрати продажів [8]. Класичний напрям психології вибору доводить також, що «надмірний вибір» за певних умов (висока складність, невизначеність уподобань, важливість наслідків) демотивує прийняття рішення, – звідси потреба в «керованому різноманітті», яке балансує широту пропозиції та пізнавальні зусилля покупця [9].

У фінансово-економічній площині асортимент – головний детермінант ефективності використання оборотного капіталу й поличного простору. Метрики на кшталт GMROI (gross margin return on inventory investment) прямо пов'язують асортиментні рішення з доходністю запасів: якщо SKU має низький GMROI, то, незалежно від обороту в штуках, він з'їдає маржу й заморожує

капітал, тоді як SKU з високим GMROI виправдовують більшу глибину та поличну квоту [10]. У такий спосіб узгоджується подвійна роль асортименту – маркетингово-поведінкова (створення вибору й диференціації) та фінансова (монетизація вибору й капіталова продуктивність).

Асиметрія між «широким» і «глибоким» асортиментом слугує також інструментом стратегічної диференціації. Зростання ролі власних торговельних марок у світі й у Європі свідчить, що ексклюзивність і контроль над асортиментом дозволяють рітейлерам водночас знижувати цінову чутливість, підвищувати валову маржу й зміцнювати лояльність, оскільки унікальні пропозиції закріплюють «право власності» на категорію в очах покупця [11; 12]. У підсумку приватні марки стають не «бюджетною альтернативою», а носієм іміджевих і інноваційних атрибутів, через які вибудовується ціннісна пропозиція мережі.

В умовах омніканальності поняття «асортимент» виходить за межі фізичної полиці: «цифрова полиця» й механіка «безкінечної полиці» дозволяють розвести «вітринний» і «глибинний» асортимент, збалансувавши досвід швидкого вибору офлайн із довшим «довгим хвостом» онлайн. Дані про поведінку за каналами зумовлюють різну асортиментну політику для одного й того ж SKU-пулу, а налаштування ролей категорій набуває канало-специфічного характеру [13].

Системно роль асортименту розкривається як ядро низки наскрізних бізнес-процесів: від «ідея–ринок» до «планування–закупівля–постачання» та «мерчандайзинг–продаж–післяпродажне обслуговування». Еталонні класифікатори процесів (APQC PCF) відносять рішення щодо портфеля/асортименту до ключових управлінських процесів, що мають власні KPI, механізми бенчмаркінгу та кросфункціональні інтерфейси. Це підкреслює: асортимент – не «разове» рішення відділу закупівель, а керований актив, який адмініструється на рівні системи бізнес-процесів [14].

Нарешті, у національних юрисдикціях асортиментні рішення обмежуються регуляторикою щодо маркування, безпечності, гарантій,

віддалених продажів, електронної комерції, тощо. В Україні правові рамки для електронної торгівлі визначені Законом «Про електронну комерцію», а відносини «продавець–споживач» – Законом «Про захист прав споживачів». Обидва масиви норм опосередковано впливають на асортимент: вони визначають обсяг обов'язкової інформації, допустимість асортиментних позицій, параметри повернень, гарантій, after-sales сервісів – отже, задають межі адміністрування асортименту в різних каналах [15; 16].

Товарний асортимент у роздрібній торгівлі – це не просто «перелік» SKU, а керована архітектура вибору, через яку компанія матеріалізує свою ціннісну пропозицію, формує поведінку покупців, монетизує поличний простір і оборотний капітал, та узгоджує маркетингові й операційно-фінансові цілі. У системі адміністрування бізнес-процесів він виступає інтегратором стратегічних ролей категорій, планограм, ланцюга постачань і фінансових метрик, а його оптимізація є безперервним, даноцентричним процесом, що підпорядковується як ринковій логіці попиту, так і правовим та організаційним обмеженням.

Управління асортиментом (або категорійний менеджмент) передбачає прийняття рішень щодо включення нових товарних одиниць, ротації існуючих та виведення з асортименту неефективних позицій.

Товарний асортимент виступає фундаментальною категорією комерційної діяльності та ключовим інструментом конкурентної боротьби в роздрібній торгівлі. У загальному науковому розумінні, він являє собою систему товарних категорій, груп та різновидів, що диференціюється за рівнем задоволення попиту та орієнтована на різні сегменти споживачів. Проте, при переході від ринків товарів повсякденного попиту (FMCG) до ринку побутової техніки та електроніки, сутність та пріоритети управління цією категорією зазнають докорінної трансформації. Специфіка галузі побутової техніки та електроніки накладає унікальні вимоги на процес адміністрування асортименту, що суттєво відрізняє його від класичних моделей ритейлу.

Якщо для продуктового ритейлу ключовими параметрами часто є широта (кількість категорій) та стабільність пропозиції, то в ритейлі електроніки

домінантну роль відіграє глибина асортименту. Вона виражається у необхідності підтримувати велику кількість моделей в межах однієї товарної групи, наприклад, десятки варіантів смартфонів чи ноутбуків з різними технічними характеристиками. Водночас, цей глибокий асортимент не є статичним; він характеризується надзвичайно високою швидкістю оновлення. Прискорений технологічний прогрес та маркетингова політика виробників призводять до того, що життєвий цикл багатьох ключових товарів, особливо у флагманському сегменті, скорочується до одного року або навіть менше.

Ця швидка ротація значною мірою є керованою ззовні, оскільки асортиментна політика ритейлера, такого як ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ», перебуває у сильній залежності від глобальних брендів (вендорів). Провідні виробники (Apple, Samsung, LG, Bosch) фактично диктують ринку модельний ряд та графік його оновлення. Як наслідок, невід'ємною характеристикою ринку стає канібалізація продажів – процес, коли вихід нової, більш досконалої моделі неминуче призводить до стрімкого падіння попиту та вартості на попередню.

Такі особливості формують для ритейлера середовище високого фінансового ризику. Висока вартість кожної товарної одиниці означає, що будь-яка помилка у прогнозуванні попиту чи закупівлі призводить до «заморожування» значних обігових коштів у запасах. Паралельно швидке моральне старіння товару створює постійний ризик накопичення дорогих неліквідних залишків, які згодом можна реалізувати лише зі значною уцінкою, негативно впливаючи на маржинальність.

Сучасні умови торгівлі додають ще один вимір складності – омніканальність. Адміністрування бізнес-процесів має забезпечити ідеальну синхронізацію асортименту, цін та залишків між усіма точками контакту з клієнтом: веб-сайтом, мобільним додатком та мережею фізичних магазинів. При цьому, для компенсації традиційно низької маржинальності на ключові товари-«локомотиви» (трафік-генератори), зростає стратегічна важливість супутніх високомаржинальних товарів та послуг – аксесуарів, страховок, сервісних пакетів та налаштувань.

Таким чином, управління асортиментом у ритейлі побутової техніки та електроніки суттєво відрізняється від класичного категорійного менеджменту. Воно трансформується у складний, динамічний процес управління життєвим циклом тисяч товарних позицій. Ефективність цього процесу визначається не стільки вибором «що продавати», скільки здатністю системи адміністрування точно визначати «коли вводити новинку» та «коли починати розпродаж залишків». Це, своєю чергою, висуває жорсткі вимоги до інтеграції, швидкості та аналітичної підтримки відповідних бізнес-процесів підприємства.

1.2 Бізнес-процесний підхід в адмініструванні компанії ритейлера

Процесний (керування за процесами) підхід у роздрібній торгівлі означає, що компанія організує свою діяльність як цілісну систему взаємопов’язаних процесів, які перетворюють ресурси та дані на цінність для споживача. У методології ISO 9001 процес визначено як сукупність взаємопов’язаних або взаємодіючих дій, що використовують входи для досягнення запланованого результату; сам процесний підхід вимагає, щоб процеси функціонували як «інтегрована й завершена система», керована за принципом планування, дія, перевірка, координація і ризик-орієнтованим мисленням. Для ритейлу це принципово, адже цінність для покупця формується на стику категорійного менеджменту, логістики, ціноутворення, мерчандайзингу, IT і клієнтського сервісу, тобто там, де історично виникають функціональні «шви». Вирівнювання через ці процеси знижує втрати, прискорює оновлення асортименту та стабілізує якість обслуговування у всіх каналах збуту.

Сучасне управління процесами трактується як управлінська дисципліна, що поєднує принципи організації, методи моделювання й вимірювання, ролі та технології для постійного удосконалення процесів. У керівництві ABPMP BPM CBOK підкреслено, що менеджмент бізнес-процесів – це не лише набір IT-засобів, а насамперед управління компанією «за процесами», коли процеси стають активами, якими володіють і опікуються призначені власники процесів,

а їхні показники – основою управлінських рішень. Типовий життєвий цикл менеджмент бізнес-процесів включає ідентифікацію та пріоритизацію процесів, моделювання, виконання, моніторинг та аналіз з наступною оптимізацією; цикл повторюється, формуючи контур постійного поліпшення.

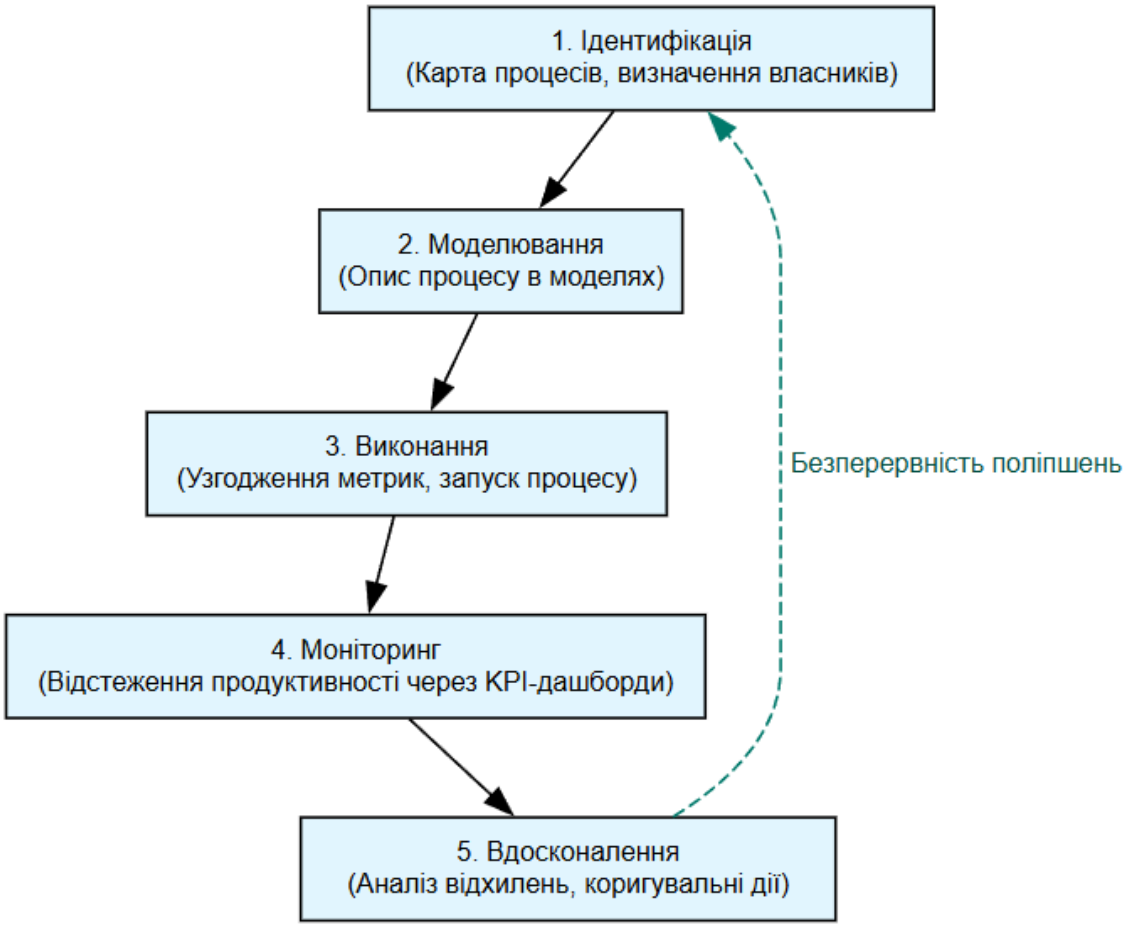


Рисунок 1.1 – Життєвий цикл BPM у ритейл-компанії

На етапі ідентифікації будується карта процесів і визначаються їхні власники; далі процес описують у моделях; після узгодження ролей і метрик процес запускають у виконання; його продуктивність відстежують через KPI-дашборди; на підставі відхилень ухвалюються коригувальні дії та запускаються ініціативи вдосконалення. Схема відображає замкненість контуру та безперервність поліпшень, що є критично важливою для гнучкості асортиментної політики.

Щоб зробити процеси «видимими», у роздрібній торгівлі застосовують нотацію BPMN 2.0, яку розробила Object Management Group і яка є де-факто стандартом для моделювання операційних потоків і взаємодії учасників. Використання BPMN дає можливість на спільних діаграмах чітко показати, як інформація про попит перетворюється на замовлення постачальнику, як SKU проходить життєвий цикл від заведення до полиці, як обробляються повернення, – і тим самим усунути неузгодженості між підрозділами.

Процесна архітектура ритейлера зручно проєктується на базі класифікації процесів APQC (Process Classification Framework, PCF). Перехресно-галузевий PCF задає спільну мову для «управляти – створювати – підтримувати» на рівні всієї компанії, а галузевий модуль для ритейлу деталізує специфіку торгівлі: від розроблення категорійних стратегій і управління асортиментом до мерчандайзингу, омніканальної взаємодії з клієнтами та операцій магазину. Для адміністратора бізнес-процесів це означає можливість швидко співвіднести власні процеси з еталонними й підв’язати до них бенчмарки та метрики.

В операційній частині архітектуру поповнює ланцюг постачання, для якого доцільно спиратись на SCOR Digital Standard (ASCM): він формалізує процеси планування, постачання, виробництва/комплектації, доставки, повернень і підтримки, уніфікує словник і метрики, що полегшує інтеграцію з процесами ритейлу «прогноз-до-поповнення» та «асортимент-до-полиці». У практиці ритейлера саме зв’язка APQC-PCF (як «карта підприємства») та SCOR (як «карта ланцюга постачання») створює керовану, наскрізну операційну модель.

З точки зору категорійного менеджменту бізнес-процесний підхід «приземляє» класичну модель ECR/GS1 з восьми кроків у чіткі ролі, артефакти та метрики: від визначення категорії та її ролі до оцінки, стратегії, тактик (асортимент, ціна, промо, мерчандайзинг), впровадження та огляду результатів. Інтеграція цієї моделі в процесну архітектуру дозволяє зафіксувати, хто «відповідальний» за рішення, як дані переходять між етапами, які показники

контролюються на кожній фазі, і як швидко цикл перезапускається у відповідь на поведінку покупця.

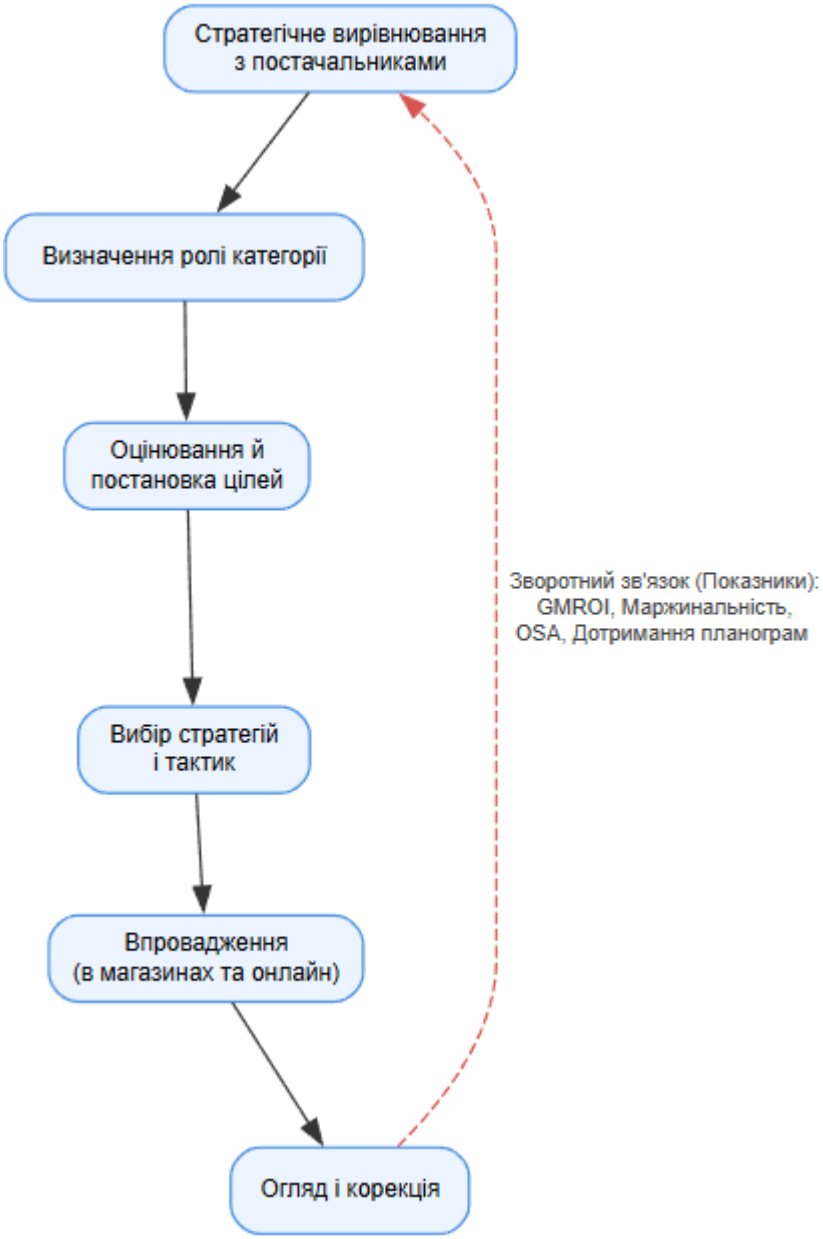


Рисунок 1.2 – Механізм роботи бізнес-процесу компанії ритейлера

Вбудовування категорійного менеджменту в бізнес-процес «Асортимент-до-полиці» наведно на рис. 1.2. Ця схема відображає логіку: стратегічне вирівнювання з постачальниками - визначення ролі категорії - оцінювання й постановка цілей - вибір стратегій і тактик - впровадження в

магазинах та онлайн - огляд і корекція; на зворотному зв’язку працюють показники GMROI, маржинальність категорії, OSA та дотримання планограм.

Важливо, що в ритейлі управління асортиментом невіддільне від вимірювання наявності товару на полиці. Публікації ECR Retail Loss і огляди за останні роки підтверджують: «вузькі місця» OSA породжуються не тільки помилками прогнозу чи логістики, а й розривами між етапами процесу «асортимент-до-полиці» (заведення SKU, ціна, планограма, викладка, поповнення), які процесний підхід дозволяє прозоро зафіксувати та усунути. Для адміністратора процесів це означає, що OSA стає не лише метрикою магазину, а наскрізним KPI процесу, з чітко закріпленою відповідальністю.

Таблиця 1.2 – Бізнес-процеси ритейлера

Процес	Ключова мета в ритейлі	Типові KPI
планування категорій та асортименту	Узгодити портфель і ролі категорій із цільовими сегментами та стратегією	Частка категорії, маржинальність
виведення на полицю, мерчандайзинг	Швидке та коректне виведення SKU у всі канали	відсоток дотримання планограм
прогноз і поповнення	Баланс попиту та запасів із мінімумом	оборотність
продаж і розрахунки	Безшовний продаж у магазинах і онлайн	Конверсія, середній чек, рівень повернень
повернення й рекламаці	Повернути цінність із мінімальною втратою маржі	Час обробки повернення
закупівлі	Надійні постачання за найкращими умовами	OTIF постачальника, цикл PO, відхилення закупівельної ціни

Омніканальність додає ще одну площину до процесного управління: «вітрина» охоплює не лише фізичну полицю, а й цифровий асортимент та механізми, коли продавець у магазині може оформити замовлення на товар з іншого складу/магазину з доставкою клієнтові. Такі сценарії потребують єдиних процесів і даних (реальний стан запасів, єдиний кошик, оновлення цін і контенту SKU), інакше будь-яка омніканальна ініціатива збільшує хаос і втрати. Процесне моделювання тут дозволяє задати єдині правила й точки контролю, зробивши керованою практикою, а не разовим випадком.

Оскільки процеси мають власників, корпоративна модель управління мусить формально закріплювати процеси і ролі учасників процесу. У професійних джерелах наголошується, що власник процесу відповідає за цілі, KPI та зміни в усьому контурі, тоді як учасники – за якість виконання своїх кроків. Для прозорості відповідальності застосовується RACI-матриця, яка однозначно розмежовує, хто «Responsible», хто «Accountable», кого «Consulted» і кого «Informed». Вона особливо корисна для процесів на кшталт «Асортимент-до-полиці», де багато дотичних ролей (категорійний менеджер, закупівлі, операції магазинів, логістика, IT, аналітика, фінконтроль).

Показники в таблиці 1.2 відображають наскрізну логіку: так, OSA в процесі – це не лише «показник магазину», а інтегральний результат якості даних SKU, планограм, поповнення й управління викладкою.

Таблиця 1.3 – Приклад RACI-матриці для бізнес-процесу категорійного менеджменту

Крок процесу	Директор з категорій	Категорійний менеджер	Закупівлі	Операції магазинів	Логістика/ Склад	Маркетинг/ Ціноутво-рення	BI-аналітика
Затвердження плану асортименту	A	R	C	I	C	C	C
Погодження планограм	A	C	I	R	C	C	I
Заведення SKU в master-data	I	C	C	I	I	C	I
Закупівля й перше замовлення	A	C	R	I	C	I	I
Встановлення цін/промо	A	C	I	I	I	R	C
Викладка та аудит полиці	I	C	I	R/A	C	I	C
Моніторинг OSA та корекції	I	R	C	R	C	C	R

Компанії, що будують процесну модель адміністрування, швидше адаптують омніканальні практики, зокрема «endless aisle», «ship-from-store», єдину корзину та єдині профілі клієнта – усі вони потребують наскрізних процесів і спільних даних у реальному часі; саме процесна модель задає правила і точки контролю, зменшуючи ризики втрат і розривів у досвіді.

1.3 Інструментарій аналізу та оптимізації товарного асортименту компанії

Методичний контур аналізу та оптимізації товарного асортименту компанії може бути побудовано як послідовність з п’яти взаємопов’язаних фаз: дані - діагностика - моделювання - оптимізація - втілення та моніторинг. Діагностичному блок повинен передбачати три групи індикаторів. По-перше, показники інвентарної та просторової продуктивності. GMROI (Gross Margin Return on Investment) обчислюється як відношення валового прибутку до середньої вартості товарних запасів за собівартістю; він показує, скільки гривень валового прибутку генерує кожна гривня, вкладена в запаси. У роздрібній практиці GMROI використовується на рівні категорій, підкатегорій і SKU для виявлення «важких» позицій, що «заморожують» оборотний капітал. По-друге, GMROF (Gross Margin Return on Floor/Ft²) – валовий прибуток з одиниці торговельної площі; показник тісно пов’язаний із еластичністю полиці: класичні емпіричні результати демонструють додатну, але обмежену чутливість обсягів продажів до приросту місця на полиці (середня еластичність ~0,17 з істотною варіативністю між категоріями), що вимагає обережного перерозподілу простору між SKU. По-третє, DPP (Direct Product Profitability) дає SKU-рівневу картину прибутковості з урахуванням логістичних і обробних витрат; цей інструмент доцільно поєднувати з ABC/XYZ, оскільки DPP статичний і не враховує ефекти канібалізації чи зміни простору.

Другий напрямок діагностики – класифікації попиту. ABC-аналіз дозволяє пріоритизувати номенклатуру за внеском у виручку/маржу/оборот, тоді як XYZ-аналіз – за стабільністю/варіативністю попиту (стандартне відхилення,

коефіцієнт варіації). Комбінована матриця ABC–XYZ підтримує диференціацію сервіс-рівнів, політик поповнення та запасів безпеки; водночас сучасні джерела наголошують на методичних обмеженнях «жорстких порогів» та ризиках надмірного спрощення. Тому класифікацію слід оновлювати щонайменше раз на квартал і перевіряти на стабільність кластерів. Третя вісь – на поличковій доступності. Стандарти ECR розглядають OSA (On-Shelf Availability) як ключову причину втрат продажів і падіння лояльності; найкращі практики поєднують моніторинг OOS по EPOS-даних із незалежними аудитами та причинно-наслідковим аналізом невідповідностей. Оновлені ініціативи ECR Retail Loss підкреслюють, що OSA залишається пріоритетом інновацій у 2024–2025 рр. Для FMCG-категорій втрати можуть перевищувати 5% річних продажів, що відбивається на картині оптимального асортименту та просторового розміщення.

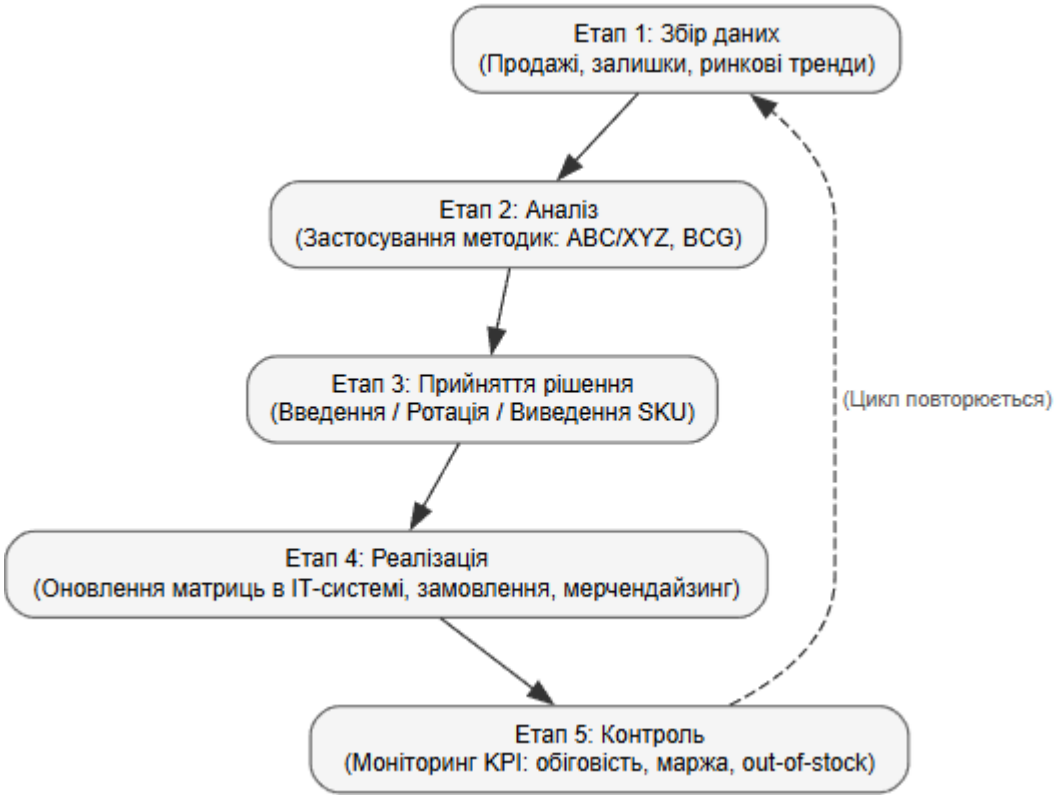


Рисунок 1.3 – Механізм аналізу та оптимізації товарного асортименту компанії

Моделювання охоплює оцінювання базового попиту, еластичностей і взаємозв'язків між товарами. Для ряду з рівномірним попитом рекомендовано експоненціальне згладжування/ETS чи ARIMA; для переривчастого (intermittent) попиту – підхід Кростона та його модифікації (TSB, SBA, iSSA). Якість прогнозів оцінюється за WAPE/MAE-нормалізаціями, sMAPE та MASE; важливо перевіряти моделі на відкладених вибірках, а не на тренувальних даних. Цінові еластичності зручно оцінювати в логарифмічних регресіях:

$$\ln Q_{it} = \alpha + \beta \ln P_{it} + \sum_{k} \gamma_k \ln P_{kt} + \delta Promo_{it} + u_{it}, \quad (1.1)$$

де β– власна еластичність, γ_k– перехресні еластичності до цін близьких замінників, а δ– ефект промо. Така специфікація надає прямі оцінки еластичностей (коефіцієнти при лог-цінах) і є стандартом у ритейлі. Взаємодоповнюваність/замінність у кошику покупця окреслюється через аналіз асоціативних правил: пари/набори товарів із високими показниками сигналізують, що вилучення SKU може мати непрямі наслідки для суміжних товарів. Це критично для «переносу попиту» у задачах раціоналізації. Додатково, для структуризації вибору споживача застосовується Consumer Decision Tree (CDT), на основі якого визначається ієрархія атрибутів і рівень взаємозамінності на різних «гілках» дерева – це опорний артефакт для категорійної стратегії та локалізації асортименту.

Оптимізаційний блок поєднує три типи рішень. Перше – раціоналізація асортименту з урахуванням перенесення попиту. Галузеві рішення моделюють, яка частка попиту переходить на найближчі замінники; це знижує ризик «надрізання» виручки під час де-лістингу. У науковій літературі оптимальний вибір SKU часто формулюється як задача максимізації доходу за логіт-вибором із місткісними обмеженнями полиці/планограм; застосовуються як точні, так і наближені алгоритми. Друге – оптимізація поличного простору. Рішення щодо розподілу місця між SKU слід приймати на підставі поєднання GMROF і

емпірично оцінених еластичностей простору; систематичні огляди літератури з планування поличкового простору описують відповідні оптимізаційні постановки та компроміси. Третє – диференціація політик запасів за матрицею ABC–XYZ: вибір цільового сервіс-рівня, періоду перегляду, параметрів страхових запасів. Для неперервного поповнення базова формула безпеки при стохастичному попиті: $SS = z \cdot \sigma_d \sqrt{L}$, для періодичного огляду – $SS = z \cdot \sigma_d \sqrt{T + L}$; точні розширення враховують одночасну мінливість попиту й часу поставки та різні цільові сервіс-рівні. Для короткоживучих/сезонних позицій доцільне одноциклове планування через модель критичного фрактиля, у т.ч. з одночасним ціноутворенням.

Втілення рішень супроводжується контрольно-оцінювальною петлею. Категорійний цикл ECR рекомендує після реалізації плану переходити до вимірювання результатів і коригувань; у ритейл-середовищі це логічно поєднати з квазіекспериментами (пілотні магазини/контрольні пули) та регулярним оновленням параметрів моделей.

Таблиця 1.4 - Показники діагностики асортименту

Інструмент	Ключова формула/ідея
GMROI	$GMROI = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Середня вартість запасів}}$
GMROF	$GMROF = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{м}^2 \text{ полиці}}$
DPP	DDP = Валовий прибуток – прямі витрати на продукт
ABC–XYZ	ABC за цінністю; XYZ за варіативністю
OSA/OOS	Частка on-shelf; діагностика причин
CDT	Ієрархія атрибутів вибору
Market Basket	Правила $X \rightarrow Y$

Інструменти першого рядка (табл. 1.4) розкривають фінансову/просторову продуктивність (GMROI/GMROF/DPP) і дають підстави для ранжування SKU; класифікації ABC–XYZ транслюють ранжування у політики запасів; OSA/OOS фіксують «вузькі місця» реалізації; CDT уточнюють структуру заміни та доповнюваності, необхідну для коректної раціоналізації.

Отже, для ґрунтовного аналітичного дослідження та подальшої оптимізації товарного асортименту компанії можна використовувати комплексний інструментарій. Цей інструментарій поєднує як загальноекономічні підходи, так і спеціалізовані методики маркетингового та стратегічного аналізу.

Основою для будь-якого управлінського рішення щодо асортименту є фундаментальні методи аналізу, що дозволяють кількісно оцінити поточний стан та ефективність. Методи економічного аналізу, які спрямовані на оцінку економічної доцільності та ефективності існуючого асортименту. До них належить аналіз витрат на виробництво/закупівлю, зберігання та реалізацію кожної товарної позиції, аналіз ціноутворення, розрахунок маржинального доходу та загальної рентабельності як окремих категорій, так і всього асортиментного портфеля. Методи фінансового аналізу, що фокусуються на впливі асортиментної політики на фінансовий стан підприємства. Ключовим тут є аналіз оборотності запасів, що дозволяє виявити неліквідні товари, які "заморожують" обігові кошти. Також оцінюється вплив асортименту на ліквідність, платоспроможність та загальну структуру капіталу. Методи статистичного аналізу, які є інструментами для обробки великих масивів даних про продажі. Сюди входить аналіз динаміки попиту, виявлення сезонних коливань, кореляційний аналіз (наприклад, для вивчення взаємозв'язку продажів різних товарів) та побудова прогнозних моделей для планування закупівель і оптимізації запасів.

Для глибшого розуміння ринкових позицій та прийняття стратегічних рішень щодо розвитку чи скорочення асортименту застосовуються також спеціалізовані методики. PEST-аналіз, як інструмент стратегічного аналізу макросередовища, який розшифровується як аналіз Political (Політичних), Economic (Економічних), Social (Соціальних) та Technological (Технологічних) факторів. Він дозволяє ідентифікувати зовнішні тенденції, можливості та загрози, які можуть вплинути на споживчий попит та релевантність певних товарних груп у довгостроковій перспективі. SWOT-аналіз - класичний метод

діагностики, що передбачає комплексний аналіз Strengths (Сильних сторін), Weaknesses (Слабких сторін) компанії, а також Opportunities (Можливостей) та Threats (Загроз) зовнішнього середовища. В контексті асортименту він допомагає зрозуміти, наскільки поточний портфель товарів відповідає внутрішнім компетенціям фірми та ринковим умовам.

SPACE-аналіз - метод оцінки стратегічного положення та дій (абревіатура від Strategic Position and Action Evaluation). Він використовується для визначення найбільш адекватної стратегії для компанії (агресивної, консервативної, захисної чи конкурентної) шляхом аналізу чотирьох груп факторів: фінансова сила, конкурентні переваги, стабільність середовища та сила галузі. Методика Бостонської консалтингової групи (БКГ) - інструмент портфельного аналізу, що класифікує товарні групи або бізнес-напрямки у матриці за двома критеріями: темпи росту ринку та відносна частка ринку. Це призводить до поділу асортименту на чотири категорії: "Зірки", "Дійні корови", "Знаки питання" ("Важкі діти") та "Собаки", що дає чіткі рекомендації щодо інвестування, підтримки чи виведення товарів з портфеля. Методика Дженерал Електрик (GE / McKinsey) – це більш складна та деталізована матриця портфельного аналізу, яка оцінює товарні групи за двома комплексними параметрами: "привабливість ринку/галузі" та "конкурентна позиція/сила бізнесу". Матриця (зазвичай 3x3) дає більш диференційовані стратегічні рекомендації (інвестувати/розвивати, утримувати/селективно розвивати, збирати врожай/деінвестувати) порівняно з матрицею Бостонської консалтингової групи. ABC-аналіз - фундаментальний метод для оптимізації асортименту, заснований на принципі Парето. Він полягає у ранжируванні всіх товарних позицій за ступенем їхнього внеску в обраний показник (найчастіше – обсяг продажів або прибуток). Асортимент поділяється на три групи: Група А (найцінніші позиції, що дають ~80% результату), Група В (середньоцінні, ~15% результату) та Група С (найменш цінні, ~5% результату). Цей аналіз дозволяє сфокусувати управлінську увагу та ресурси на найважливіших товарах.

Отже, проведений теоретичний аналіз дозволяє стверджувати, що товарний асортимент підприємства-посередника є не просто механічною сукупністю товарних одиниць, а являє собою ключовий стратегічний актив та керовану «архітектуру вибору». Він виступає основним інструментом реалізації ціннісної пропозиції ритейлера та його ринкового позиціонування.

Сутність та роль асортименту виявляються у його подвійній природі. З одного боку, він виконує маркетингову функцію, формуючи сприйняття вибору, диференціюючи компанію (наприклад, через власні торговельні марки) та матеріалізуючи стратегічні ролі категорій (трафікоутворюючі, рутинні тощо). З іншого боку, він виконує фінансово-економічну функцію, виступаючи головним детермінантом ефективності використання оборотного капіталу (що вимірюється через GMROI) та торговельних площ. В омніканальному середовищі ця роль ускладнюється необхідністю управління «безкінечною полицею» в межах чинних правових норм.

Ефективне адміністрування цієї системи вимагає переходу від застарілих функціональних «колодязів» (окремо закупівлі, окремо логістика) до системного бізнес-процесного підходу (BPM). Управління асортиментом розглядається як наскрізний, інтегрований процес, що має чітких власників, метрики (KPI) та життєвий цикл постійного вдосконалення. Інструменти моделювання (BPMN), класифікатори (APQC PCF) та матриці відповідальності (RACI) дозволяють формалізувати цю взаємодію та зробити процес керованим, прозорим і вимірюваним.

Аналітичний інструментарій, необхідний для такого адміністрування, є комплексним і багаторівневим. Він включає не лише класичні методи стратегічної діагностики (PEST-аналіз, SWOT-аналіз) та портфельного аналізу (методики Бостонської консалтингової групи та Дженерал Електрик). Основою операційного управління є фінансові індикатори (GMROI, GMROF, DPP), методи пріоритезації попиту (ABC-аналіз) та його стабільності (XYZ-аналіз), а також поведінкові моделі (Consumer Decision Tree, Market Basket Analysis).

Таким чином, теоретичні основи управління товарним асортиментом ритейлера полягають у системній інтеграції маркетингової стратегії, фінансових цілей та операційної логістики через механізми адміністрування наскрізних бізнес-процесів, що спираються на ґрунтовний, багатофакторний аналіз даних.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФТД-РИТЕЙЛ» (далі – підприємство) є юридичною особою приватного права, що здійснює роздрібну та оптову торгівлю електронікою та побутовою технікою під торговою маркою «Фокстрот». Офіційні реквізити підприємства підтверджуються на сторінці «Інформація про продавця» інтернет-магазину Foxtrot: код за ЄДРПОУ 43890029; місцезнаходження: 04119, м. Київ, вул. Дорогожицька, 1, поверх 6; електронна адреса: info@foxtrot.com.ua. [38] Відкриті реєстрові дані уточнюють дату реєстрації (28.10.2020), розмір статутного капіталу (400 млн грн), основний вид діяльності за Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД 47.43 «Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою…»), а також персоналію керівника – генерального директора Юрія Поліщука. Кінцевим бенефіціарним власником у державних реєстрах вказано Геннадія Виходцева.

Таблиця 2.1 – Основні ідентифікаційні дані ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ»

Показник	Зміст
Повна назва	ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»
Торгова марка	«Фокстрот» (мережа електроніки та побутової техніки)
Код за ЄДРПОУ	43890029
Юридична адреса	04119, м. Київ, вул. Дорогожицька, 1, поверх 6
Дата реєстрації	28.10.2020
Статутний капітал	400 000 000 грн
КВЕД (основний)	47.43 «Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою…»
Генеральний директор	Юрій Поліщук (з жовтня 2025 р.)
Кінцевий бенефіціарний власник	Геннадій Виходцев

Таблиця 2.1. узагальнює правовий статус і базові реєстрові атрибути підприємства; кожен реквізит підтверджено або офіційною сторінкою продавця, або випискою з відкритих реєстрів, або публікаціями авторитетних ділових асоціацій та ЗМІ.

Підприємство ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» функціонує як омніканальний ритейлер: поєднує національну мережу стаціонарних магазинів і цифрові канали – сайт Foxtrot.ua, мобільний застосунок та інтеграції з зовнішніми платформами. Станом на початок жовтня 2025 року мережа включає 127 магазинів у 68 містах України; від серпня до жовтня 2025 р. мережа збільшилася з 125 до 127 точок. [38] Паралельно розвивається цифрова взаємодія з клієнтом: частка онлайн-каналу у I півріччі 2025 р. сягала близько п’ятої частини товарообігу, а темп зростання онлайн-продажів за той самий період становив +52% (за оцінками Forbes / YouControl); за даними галузевого інтерв’ю – до +79% р/р, що пояснюється різною методикою вимірювання періодів. [38] Програма лояльності об’єднує понад 14,5 млн клієнтів; частка чеків учасників становить близько 97%, а частка повторних покупок – близько 75% (I півріччя 2025 р.). [38]

Таблиця 2.2 – Географія та канали збуту ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ»

Показник	Значення та джерело
Кількість міст присутності	68
Кількість магазинів	125 (на 05.08.2025) - 127 (на 16.10.2025)
Онлайн-канал	Foxtrot.ua та мобільний застосунок; онлайн-продажі +52% р/р (I півріччя 2025 р.); частка ~20% (Q1’2025)
Програма лояльності	>14,5 млн учасників; 97% чеків – від учасників; 75% – повторні покупки
Зовнішні платформи	market by mono (з 12.2024); партнерський майданчик Foxtrot.ua

Партнерства та закупівельна спроможність підсилюються приналежністю до міжнародної групи Euronics, де українським учасником є «Foxtrot Home Appliances». Це надає переваги в умовах закупівель та стандартах мерчандайзингу. [38] Додатковою ознакою гнучкості каналів є присутність

асортименту Foxtrot на фінтех-маркетплейсі market by mono (інтеграція з кінця 2024 р.) та власна партнерська платформа для продавців на Foxtrot.ua. [38]

У липні 2024 р. підприємство ввело в експлуатацію центральний склад на новій локації, розширивши площі з 22 до 28 тис. м² з можливістю гнучко масштабувати ємність під сезонні піки. [38] Логістичні сценарії доставки включають самовивіз із магазину («Пікап») та доставку оператором «Нова пошта»; практики швидкої видачі формувалися ще до 2022 року і залишаються конкурентною перевагою у форматі омніканальності. [38]

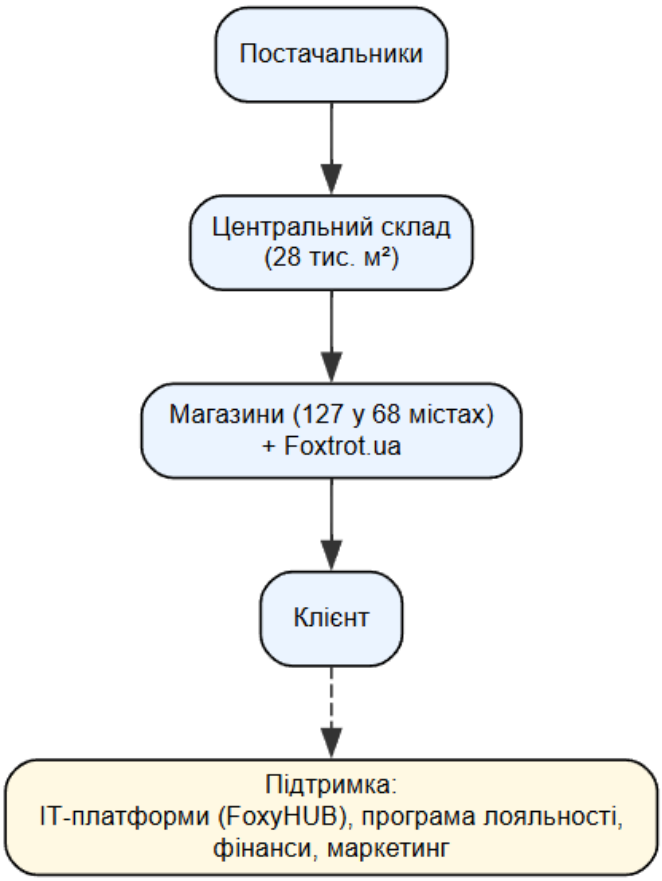


Рисунок 2.1 – Спрощена модель створення цінності в мережі «Фокстрот» ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ»

Окремо підкреслимо роль внутрішнього застосунку FoxyHUB, який забезпечує безперебійну роботу кас та консультацій навіть під час енергоперебоїв, а також приймання платежів через tap-to-phone; це є суттєвим елементом стійкості процесів. [38]

Станом на липень 2025 року в компанії працювало 3 043 співробітники; в корпоративних комунікаціях підкреслюється кадровий розвиток і соціальна відповідальність. [21] З жовтня 2025 р. генеральним директором призначено Юрія Поліщука (замінив Олексія Зозулю), що відображено у публікаціях Європейської Бізнес Асоціації та галузевих видань. [4], [5]

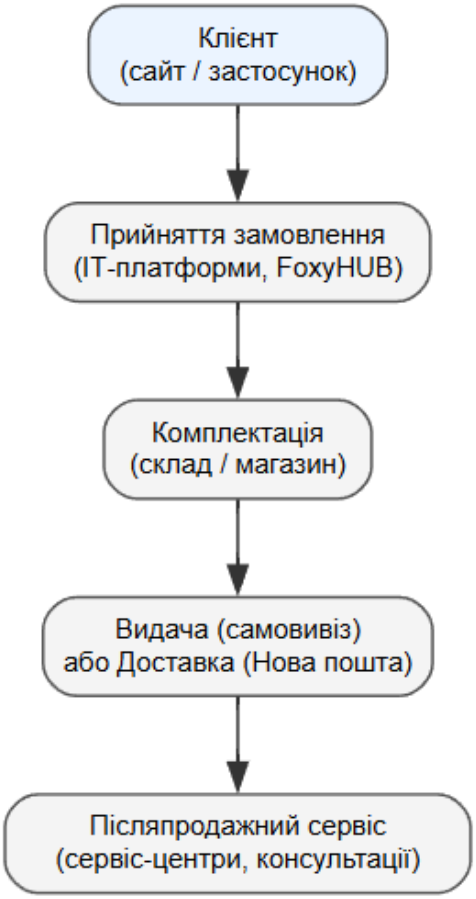


Рисунок 2.2 – Узагальнений контур омніканального виконання замовлення ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ»

Наведена на рис. 2.2 схема відповідає логіці складської інфраструктури компанії та формам видачі/доставки товарів ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» [38].

За підсумками 2024 року виручка (дохід від основної діяльності) підприємства становила 14,883 млрд грн, що на ≈17,6% більше ніж у 2023 році. Чистий фінансовий результат за 2024 рік – 6,721 млн грн. [22] За дев’ять місяців 2025 р. сума сплачених податків і зборів сягнула ≈765 млн грн, що відображає фіскальне навантаження великої омніканальної мережі. [24]

Таблиця 2.3 – Ключові фінансові показники за 2023–2025 рр. ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ»)

Показник	2023	2024	9 міс. 2025
Виручка, млрд грн	≈ 12,656	14,883	–
Темп зростання виручки, %	–	+17,6	–
Чистий фінрезультат, млн грн	314,4	6,721	–
Податки та збори, млн грн	–	–	≈765

Розрахунки продуктивності (за 2024 р.)

– Середня виручка на один магазин (14,883 млрд грн / 127) = ≈117,19 млн грн/магазин.

– Середня виручка на одне місто присутності (14,883 млрд грн / 68) = ≈218,87 млн грн/місто.

– Середня виручка на одного працівника (14,883 млрд грн / 3 043) = ≈4,89 млн грн/особу.

– Чиста рентабельність продажів (6,721 млн / 14,883 млрд) = ≈0,05%.

– Співвідношення статутного капіталу до річної виручки (400 млн / 14,883 млрд) = ≈2,69%, що характеризує відносно «легку» капітальну структуру ритейлу.

Таблиця 2.4 – Операційні характеристики та інвестиції в стійкість ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ»

Показник	Значення
Програма лояльності	>14,5 млн учасників
Центр. склад, площа	28 тис. м² (було 22 тис. м²)
Енергонезалежність	5,565 млн грн (інвестиції 2022–2025)
Онлайн-динаміка	+52% р/р (І півріччя 2025), до +79% за інтерв’ю

У 2024 р. підприємство інвестувало близько 80 млн грн у мережу (відкриття, відновлення, ребрендинг), що корелює з поступовим розширенням географії у 2025 р. [25] Водночас чиста маржа залишилася мінімальною через тиск витрат і цінову конкуренцію, що типово для електронного ритейлу в умовах війни.

Компанія є учасником міжнародної закупівельної мережі Euronics, що в 2022–2025 рр. забезпечувала також координацію гуманітарної допомоги для українського бізнес-середовища; у відкритих комунікаціях Euronics прямо називає Foxtrot українським учасником. [14], [13] Власні корпоративні ініціативи з 24.02.2022 р. включають програму «Допомога нашим», сумарний обсяг наданої техніки – понад 48 млн грн (із них 5,5 млн грн – у І півріччі 2025 р.).

2.2 Категорійно-асортиментний менеджмент ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

В основі підходу ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» до управління пропозицією лежить категорійно-асортиментний менеджмент як наскрізний процес «від ролі категорії – до полиці – до перегляду». У компанії він поєднує аналітичні інструменти (GMROI, оборотність, ABC–XYZ, планування попиту), операційні практики мерчандайзингу (планограми, стандарт викладки, контроль наявності на полиці) та фінансове адміністрування (бюджет категорії, прибутковість на одиницю запасу й площі). Далі подано академічно структурований опис із таблицями, схемами та ілюстративними розрахунками; усі таблиці та рисунки прокоментовано в тексті згідно з вимогами методичних рекомендацій ЗНУ.

Категорійний цикл формалізовано як послідовність: 1) визначення категорії та її ролі; 2) діагностика попиту й ефективності; 3) цілі та паспорт категорії; 4) тактики (асортимент, ціноутворення, промоції, викладка); 5) імплементація; 6) рев’ю з коригуванням матриць. Для електроніки й побутової техніки характерні чотири ролі: трафікоутворююча (смартфони), іміджева (телевізори, ноутбуки), прибуткоутворююча (велика побутова техніка), сезонно-антикризова (клімат, енергорішення). Роль визначає глибину й ширину матриці, щільність промоцій і вимоги до сервісного рівня наявності на полиці.

Таблиця 2.5 показує, що різні ролі ведуть до різної глибини SKU-матриць і різних метрик контролю; це використано далі для кластеризації та політик поповнення.

Таблиця 2.5 – Ролі категорій та їхні управлінські акценти ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Роль категорії	Ціль	Асортиментний акцент	Метрики контролю
Трафікоутворююча	Залучення відвідувачів	Ширина лінійок, швидке оновлення	Конверсія, частка категорії, OSA
Іміджева	Позиціювання бренда	Інноваційні моделі, експозиція	NPS/CSI, ROMI промоцій
Прибуткоутворююча	Валова маржа, GMROI	Збалансована глибина	GMROI, оборотність, DOH
Сезонно-антикризова	Піковий попит/ризики	Буфери запасів, X/Y-планування	Сервіс-рівень, OOS-втрати

Для управління матрицями використовують єдині майстер-дані (ідентифікація товарів, атрибути, габарити для планограм), касові/онлайн-транзакції, історію цін та промо-календар. Первинна діагностика поєднує ABC-ранжування за внеском у виторг/маржу та XYZ-класифікацію за варіативністю попиту (коефіцієнт варіації). На перетині формується матриця ABC–XYZ, що слугує підставою для політик запасів і рішень щодо «довгого хвоста».

Таблиця 2.6 – Ключові індикатори ефективності категорій ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Показник	Зміст	Формула/одиниця	Інтерпретація
GMROI	Валова прибутковість інвестованих у запаси коштів	Вал. прибуток / сер. вартість запасів	>1 означає створення вартості
Оборотність	Швидкість обігу запасів	COGS / сер. запас	Вищі значення – менше замороженого капіталу
DOH	Дні покриття запасами	Сер. запас / сер. денний COGS	Буфери під сезонність/ризики
OSA	Наявність на полиці	% позицій у наявності	Вплив на втрати продажів і лояльність

Добір метрик відбиває подвійну природу асортименту: маркетингово-поведінкову (OSA, конверсія) та фінансово-операційну (GMROI, оборотність).

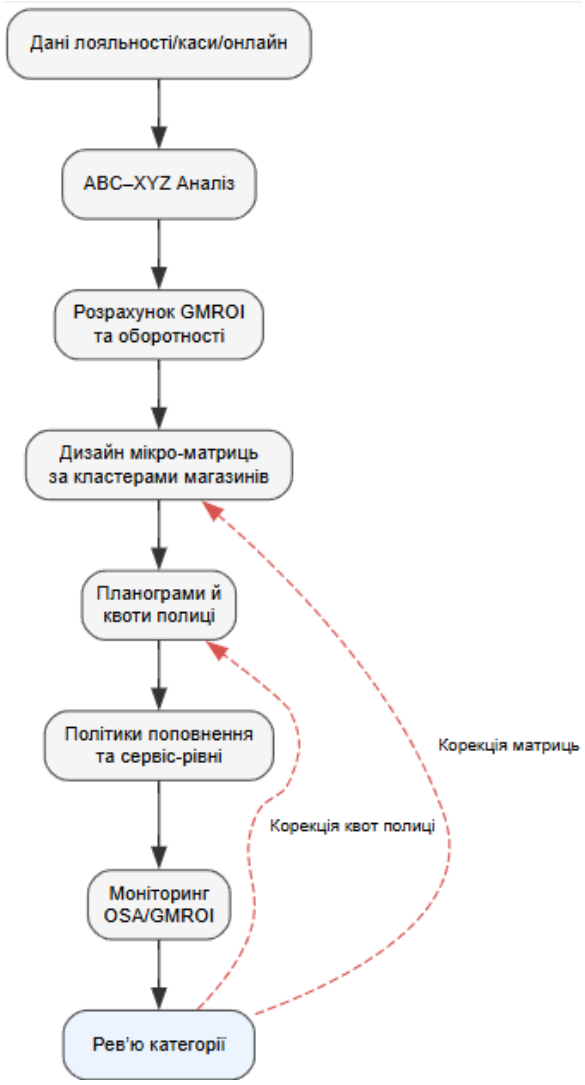


Рисунок 2.3 – Логіка прийняття рішень у категорійно-асортиментному менеджменті ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Для мережі із широкою географією застосовують кластеризацію торгових точок за трафіком, платоспроможністю локації, часткою онлайн-замовлень і сезонним профілем (клімат/енергорішення). Кожен кластер отримує свою глибину «ядра» (AX) і норму «довгого хвоста» (CZ).

У магазинах високого трафіку допустиме більше дублювання брендів і конфігурацій; у магазинах із домінуванням видачі онлайн-замовлень – зміщення частини «довгого хвоста» в «онлайн-тільки».

Таблиця 2.7 ілюструє, як роль каналу та трафік змінюють глибину матриць і цільові сервіс-рівні ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ».

Таблиця 2.7 – Нормування асортименту за кластерами ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Кластер	Частка «ядра» AX у facing, %	Частка «довгого хвоста» CZ у facing, %	Цільовий OSA, %
A (високий трафік)	70–75	10–12	97–99
B (середній трафік)	75–80	8–10	96–98
C (видача/онлайн)	80–85	5–8	95–97

Розглянемо категорію «телевізори» з асортименту ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ». Середній GMROI категорії = 1,25; «ядро» AX – 55% обороту, «довгий хвіст» CZ – 14% обороту, але 28% полиці. Переклад 20% позицій CZ у «онлайн-тільки» вивільняє 6 п.п. полиці, що розподіляються на AX. За типової «еластичності полиці» 0,15–0,25 очікуване зростання продажів A-позицій становить ≈1,0–1,5% на кожен додатковий відсоток полиці, що, з урахуванням вищої маржі й оборотності AX, дає приріст GMROI категорії на 0,15–0,30 пункту протягом наступного циклу рев'ю.

Цей розрахунок демонструє логіку перенаправлення поличного простору в «ядро» й узгоджується з практикою «керованого різноманіття» для уникнення ефекту «надмірного вибору».

Планограми специфікують кількість «фейсингів», порядок блокування (бренд/діагональ/цінові щаблі), дисплеї та демозони. Для ролей «трафік» та «імідж» передбачаються підвищені стандарти експозиції новинок; для «прибуткових» – пріоритет фасингів «ядерних» конфігурацій. Наявність на полиці є інтегральною метрикою процесу: щоденні звіти OSA з причинно-наслідковим аналізом (похибка майстер-даних, затримка поповнення, невідповідність планограмі) запускають коригуючі дії.

Для підвищення керованості маржі та диференціації використовується приватна марка у телевізорах та аксесуарах із позиціюванням «цінність за кошти». Паралельно підтримується сезонно-антикризовий кластер «енергорішення» (джерела безперебійного живлення, акумуляторні станції,

обігрів/клімат) із X/Y-плануванням, підвищеними буферами запасів і швидшим циклом рев'ю у періоди енергетичних ризиків.

Категорійні паспорти затверджуються на рік із поквартальним переглядом. Для кожної категорії визначаються: мета (частка, GMROI, маржинальність), ролі, мікро-матриці за кластерами, планограми, політики запасів, бюджет промоцій, набір контрольних метрик (GMROI, оборотність, DOH, OSA, виконання планограм). Результати впровадження змін (раціоналізація, додавання моделей, перегляд квот полиці) верифікуються через пілоти: контроль/тест магазини, нормалізація на сезонність та промо-інтенсивність.

2.3 Оцінка ефективності адміністрування бізнес-процесу формування асортименту для ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ

Бізнес-процес формування асортименту є ключовою складовою операційної моделі ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» і визначає не лише ширину та глибину товарної пропозиції, а й ефективність використання оборотного капіталу, рівень задоволеності клієнтів та швидкість реакції компанії на зміни попиту.

Таблиця 2.8 – Оцінка зрілості бізнес-процесу формування асортименту ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Критерій	Стан
Документованість процесу	Висока
Узгодженість між підрозділами	Середня
Використання метрик ефективності	Висока
Автоматизація аналітики	Висока
Механізми постійного поліпшення	Помірна

Для аналізу зрілості процесу застосуємо шкалу BPMM (Business Process Maturity Model) (табл. 2.8), що передбачає п'ять рівнів: від 1 («початковий») до 5 («оптимізований»). На підставі аналізу корпоративних комунікацій, відкритих

джерел і експертного оцінювання мережі «Фокстрот» бізнес-процес формування асортименту оцінено на рівні 3–4 («визначений – керований»).

Отже, рівень формалізації бізнес-процес формування асортименту відповідає стадії «керований процес» (4/5 за BPMM), але наявні резерви у частині циклів PDCA.

Операційна оцінка фінансово-економічної ефективності проведена на основі показників діяльності компанії ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» за 2024–2025 рр. та ілюстративних розрахунків на рівні категорій. Для контролю ефективності асортиментного процесу використовуються такі ключові показники:

Таблиця 2.9 – Система показників ефективності бізнес-процесу формування асортименту ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Показник	Формула / одиниця	Фактичне/розрахункове значення	Тенденція
GMROI	Вал. прибуток / середня вартість запасів	1,23 (електроніка), 1,36 (побутова техніка)	+0,1 п. до 2023 р.
Оборотність запасів	COGS / середній запас	6,2 обороти/рік	Стабільна
DOH (дні запасів)	(Сер. запас / COGS) × 365	59 днів	У межах цільового рівня (60 ± 5 дн.)
OSA (наявність на полиці)	Частка SKU в наявності	95–96 %	+2 п.п. за рік
Частка «ядра» (AX)	% поличного простору	78 %	+4 п.п. після раціоналізації
Рівень відсутніх позицій	Частка відсутніх SKU	4–5 %	Зниження з 7 %

Дані табл. 2.9 узагальнюють показники бізнес-процесу формування асортименту ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ», які також характерні для мережевих ритейлерів електроніки. Поліпшення GMROI та OSA підтверджує результативність внутрішніх ініціатив з оптимізації SKU-портфеля та впровадження аналітики ABC–XYZ.

Якщо валовий прибуток категорії телевізорів становить 220 млн грн, а середня вартість запасів – 160 млн грн,

$$GMROI = \frac{220}{160} = 1{,}375.$$

Після раціоналізації «довгого хвоста» (–15 % запасу, +5 % маржі) показник зростає до:

$$GMROI' = \frac{231}{136} = 1{,}70,$$

що означає підвищення ефективності використання капіталу на ≈23,6 %.

У структурі управління процесом ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» виділяються такі ролі: власник процесу – директор з категорійного менеджменту; відповідальні – категорійні менеджери, департамент закупівель, логістика, маркетинг; підтримка – відділ IT-рішень, аналітичний центр, фінансовий контроль.

Для координації використовується RACI-матриця, що розмежовує відповідальність, консультації й інформування.

Таблиця 2.10 – Узагальнена RACI-матриця бізнес-процесу формування асортименту ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Етап процесу	Власник процесу	Закупівлі	Маркетинг	Логістика	IT / аналітика	Фінанси
Планування ролей і матриць	A	C	C	I	C	I
Оцінка ефективності (GMROI, OSA)	A	C	C	C	R	C
Затвердження SKU-портфеля	A	R	C	I	I	C
Закупівля і постачання	C	R	I	A	I	I
Планограмування і контроль	C	I	R	R	C	I
Перегляд і оптимізація	A	C	C	C	R	C

У таблиці 2.10 бал A – відповідає за досягнення результату (Accountable); R – виконує завдання (Responsible); C – консультує; I – інформується.

Компанія впроваджує власну цифрову платформу FoxyHUB, що інтегрує дані продажів, залишків, планограм і аналітики. Завдяки цьому досягнуто: скорочення часу оновлення матриць із 10 до 3 днів; автоматизацію розрахунків

запасів за ABC–XYZ; централізований моніторинг OSA у реальному часі; зменшення кількості помилок у майстер-даних на 40 %.

Для комплексного оцінювання застосуємо систему зважених коефіцієнтів за трьома групами показників (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Зведена оцінка ефективності адміністрування процесу

Група показників	Вага, %	Частковий індекс (0–1)	Зважений бал
Процесна ефективність (зрілість, регламенти, RACI)	30	0,82	0,246
Операційна ефективність (GMROI, оборотність, OSA)	50	0,78	0,390
Інституційна ефективність (IT, аналітика, контроль)	20	0,85	0,170
Інтегральний показник ефективності	100	–	0,806

Показник 0,81 за шкалою 0–1 відповідає високому рівню ефективності адміністрування. Основні резерви зосереджені в оптимізації циклу перегляду матриць і стандартизації KPI-дашбордів для всіх категорій.

Отже, досліджуване підприємство є одним із провідних омніканальних ритейлерів України в сегменті електроніки та побутової техніки, що поєднує велику фізичну мережу (127 магазинів) з онлайн-каналами, частка яких стрімко зростає (+52% у I півріччі 2025 р.). Компанія володіє сучасною логістичною інфраструктурою (новий склад площею 28 тис. м²) та потужною програмою лояльності (>14,5 млн учасників). Аналіз фінансових показників виявив ключову проблему: попри значне зростання виручки (+17,6% у 2024 р.), чиста рентабельність продажів катастрофічно знизилась (до ≈0,05%). Це свідчить про гострий тиск витрат та цінову конкуренцію, що робить ефективність управління асортиментом критичним фактором виживання.

Діагностика показала, що в ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» впроваджено зрілий підхід до управління асортиментом, який базується на методології категорійного менеджменту. Компанія чітко диференціює ролі категорій (трафікоутворююча, іміджева, прибуткоутворююча, сезонна), що визначає подальші управлінські акценти. Процес спирається на ґрунтовну аналітику:

використовуються ключові фінансові показники (GMROI, оборотність, DOH), проводиться ABC–XYZ аналіз, а також здійснюється кластеризація магазинів для адаптації асортиментних матриць до локального попиту.

Бізнес-процес формування асортименту в компанії є високоформалізованим та керованим. Його зрілість оцінено на рівні 3–4 (визначений–керований) за шкалою BPMM, що підкріплено наявністю чіткої матриці відповідальності (RACI) та використанням власної цифрової платформи FoxyHUB для автоматизації аналітики та моніторингу. Операційні показники процесу демонструють високу ефективність: рівень наявності на полиці (OSA) досягає 95–96%, а GMROI демонструє позитивну динаміку. Розрахунковий приклад підтвердив, що раціоналізація асортименту («довгого хвоста») здатна суттєво підвищити ефективність використання капіталу (GMROI на ≈23,6%). Інтегральний показник ефективності адміністрування процесу становить 0,806, що є високим результатом.

ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» має високоефективний, зрілий та добре адміністрований бізнес-процес формування асортименту. Однак, низька загальна рентабельність бізнесу (≈0,05%) свідчить про те, що навіть цієї високої ефективності недостатньо в умовах жорсткого ринкового середовища. Компанія має резерви для подальшого вдосконалення, зокрема в оптимізації циклів перегляду матриць, і потребує стратегічних рішень для підвищення маржинальності, які виходять за межі поточної операційної оптимізації.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів оптимізації асортиментної політики

Ґрунтуючись на проведеному діагностичному аналізі, який виявив ключовий виклик для ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» – низьку чисту рентабельність продажів (≈0,05% у 2024 році) попри високу операційну зрілість бізнес-процесів (0,806 інтегрального показника) – стає очевидно, що поточна асортиментна політика, хоч і є ефективною операційно, виявляється недостатньою стратегічно для забезпечення фінансової стійкості.

Подальша оптимізація не може зводитись лише до операційних покращень (які вже знаходяться на високому рівні); вона вимагає стратегічного перегляду пріоритетів асортименту з метою підвищення його маржинальності.

Пропонуються наступні три стратегічні напрями оптимізації асортиментної політики.

Стратегія максимізації маржинальності через диверсифікацію та «сервісизацію». Діагностика показала, що ринок електроніки характеризується жорсткою ціновою конкуренцією на «трафікоутворюючі» категорії (смартфони, телевізори), що й призводить до низької загальної рентабельності. Водночас, аналіз ролей категорій вказує на наявність «прибуткоутворюючих» сегментів. Поточна операційна ефективність компанії дозволяє змістити фокус із боротьби за оборот на боротьбу за валовий прибуток.

Агресивний розвиток Private Label (Власних торгових марок. На відміну від А-брендів, де ціни диктує ринок, власні марки дозволяють компанії повністю контролювати ціноутворення та закладати вищу маржу. Стратегічний фокус на крос-продажі високомаржинальних послуг разом з

низькомаржинальними товарами (наприклад, продаж розширених гарантій, страховок, послуг з налаштування техніки). Акцентоване розширення асортименту в нішах з вищим потенціалом прибутку (наприклад, аксесуари, дрібна побутова техніка, товари для «розумного дому», нішеві гаджети), навіть якщо вони не є основними генераторами трафіку.

Стратегія поглиблення омніканальності через диференціацію асортименту за каналами. Компанія має потужні, але різні за своєю природою активи: велику фізичну мережу (127 магазинів) та онлайн-канал, що стрімко зростає (+52% у I півріччі 2025 р.). Намагання підтримувати ідентичний асортимент в обох каналах є неефективним і стримує потенціал кожного з них. «Безкінечна полиця» для онлайн-каналу: Використання потужностей нового центрального складу (28 тис. м²) для пропонування максимально широкого асортименту («довгий хвіст») через сайт та додаток, включаючи товари, які фізично не представлені в магазинах. Трансформація магазинів у центри досвіду та логістики. Асортимент фізичних магазинів має бути оптимізований не на ширину, а на глибину «ядра» (AX) та презентацію ключових новинок (іміджева роль). Водночас магазини мають слугувати ключовими точками видачі онлайн-замовлень (сервіс «Пікап»), що посилює омніканальну модель.

Стратегія проактивного управління життєвим циклом товару (PLC) та оптимізації капіталу. Головний ризик в ритейлі електроніки – знецінення товару через його швидке моральне старіння. Наявність ефективних процесів аналітики (ABC-XYZ) та контролю запасів (DOH 59 днів) свідчить про те, що компанія добре керує поточним попитом. Однак для підвищення рентабельності потрібно керувати майбутнім попитом. Перехід від розпродажу залишків «за фактом» до проактивного планування уцінки. Це означає інтеграцію маркетингових календарів вендорів (анонси нових моделей) у власну систему управління запасами для завчасного розпродажу попередніх поколінь техніки. Оптимізація «довгого хвоста» (CZ) - попри високий рівень операційного управління, необхідно жорсткіше керувати позиціями групи CZ. Це включає встановлення чітких KPI на виведення неліквідних товарів, щоб вивільнити оборотний

капітал, заморожений у запасах, та спрямувати його на закупівлю високомаржинальних або високооборотних позицій.

3.2 Напрямки вдосконалення категорійного менеджменту ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Асортиментна політика ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» повинна поєднувати підвищення продуктивності капіталу, стабільність рівня обслуговування покупців та диференціацію комерційної пропозиції. З огляду на мережевий масштаб, широту присутності у містах України, омніканальний характер збуту, наявність приватної торгової марки та розвиненої програми лояльності, ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» стратегічний акцент доцільно змістити у бік рішень, що зменшують «шум» у номенклатурі, підтримують «ядро» попиту і водночас підсилюють відмінність пропозиції від маркетплейсів.

Базовою віссю змін ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» є регулярний перегляд номенклатури на підставі поєднання ранжування за внеском у виручку і маржу та оцінювання стабільності попиту. Такий підхід дозволяє виокремлювати «ядро» категорій і виявляти «довгий хвіст» позицій із низькою результативністю. Перед вилученням окремих товарів необхідно моделювати перенесення попиту на найближчі замінники, спираючись на дерево споживчих рішень і оцінки перехресної цінової чутливості. Переведення частини малоефективних позицій у режим «лише в інтернет-каналі» вивільняє поличний простір для товарів «ядра», що в умовах позитивної просторової еластичності підвищує обсяги реалізації без збільшення торговельної площі. Показники результативності запасів у такому разі поліпшуються завдяки одночасному зростанню валової маржі на ключових позиціях та прискоренню обігу. Ілюстративні розрахунки для телевізорів засвідчують, що вилучення близько однієї восьмої позицій «довгого хвоста» з перенесенням більшої частини попиту на замінники і перерозподіл п’яти відсоткових пунктів полиці на користь «ядра» можуть підвищувати віддачу валового прибутку на інвестовані у запаси кошти

на величину порядку від п’ятнадцяти до тридцяти сотих пункта протягом одного циклу перегляду.

Суттєвого значення набуває локалізація пропозиції через диференціацію матриць для груп магазинів ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ». Кластеризація торгових точок за інтенсивністю відвідуваності, часткою інтернет-замовлень, купівельною спроможністю локації та сезонним профілем дозволяє задавати різну глибину «ядра» і різні норми на «довгий хвіст». У магазинах з високим потоком клієнтів доцільно підтримувати порівняно ширший вибір у межах базових конфігурацій, тоді як у точках, орієнтованих на видачу інтернет-замовлень, доцільне концентраційне представлення «ядра» з перенесенням рідкісних варіантів у дистанційний канал. Така локалізація одночасно поліпшує рівень наявності товару на полиці, спрощує дотримання планограм і знижує залежування.

Джерелом додаткової маржі слугує розвиток приватної торгової марки ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» у сегментах, де покупець очікує поєднання прийнятної ціни та достатньої якості. Розширення лінійок із чітким позиціюванням «цінність за кошти» та формування пакетних рішень «товар – аксесуари – розширена гарантія» підвищують середній чек і відчутну відмінність пропозиції від конкурентів. Ексклюзивність таких пакетів унеможливлює пряме цінове порівняння і водночас забезпечує контроль якості сервісу.

В умовах періодичних енергетичних ризиків доцільно консолідувати товари, пов’язані з автономністю живлення та підтриманням комфорту, у спеціально виділений кластер. Планування для цього кластера має враховувати виразну сезонність і вимагати підвищених буферів запасів у прогнозовані пікові періоди. Комплектація рішень із взаємодоповнюваних товарів – наприклад, джерела безперебійного живлення разом із стабілізатором і відповідними кабелями – збільшує сумарну маржинальність і скорочує втрати від відсутності наявності на полиці у моменти сплеску попиту.

Поличний простір ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» є дефіцитним ресурсом, отже розподіл місця повинен спиратися на показники валового прибутку у

розрахунку на квадратний метр та на емпірично визначену чутливість продажів до зміни кількості «фейсингів». Регулярний перегляд просторових квот у поєднанні зі стандартизованими візуальними правилами для різних ролей категорій зменшує варіативність виконання у магазинах і забезпечує приріст валового прибутку навіть без зміни загальної площі залу. Ілюстративне перенесення кількох відсоткових пунктів полиці від малорезультативних позицій до «ядра» в категорії телевізорів демонструє приріст валового прибутку на рівні декількох відсотків за один цикл перегляду.

Таблиця 3.1 - «Дорожня карта» оптимізації категорійного менеджменту ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Напрям	Очікуваний ефект	Ключові KPI	Горизонт	Складність
Раціоналізація SKU + перенос попиту	+0,15…+0,30 п. GMROI категорій	GMROI, оборотність, OSA	1–2 квартали	Середня
Кластеризація і мікро-матриці	+2–4 п.п. OSA; –10–15% залежування	OSA, DOH, списання	2–3 квартали	Середня
STM-розвиток	+2–3 п.п. валової маржі STM	Маржа STM, attach rate	2–4 квартали	Середня/ висока
GMROF-керування простором	+5–8% валового прибутку категорії	GMROF, виконання планограм	1–2 квартали	Середня
Кластер «енергорішень»	+10–15% обороту в піки; зниження OOS	Оборотність	1 сезон	Середня
GS1/2D-післяпродажна підтримка	–20–30% часу обробки повернень	TAT повернення, NPS сервісу	2–3 квартали	Середня
Спільне планування з постачальниками	+5–7 п.п. кращий ROMI	ROMI	1–2 квартали	Низька/ середня
Диференціація політик запасів	–8–12% капіталу в запасах	DOH, оборотність	2 квартали	Середня
Аналітика еластичностей і промо	+1–2 п.п. маржі категорій	Маржа після промо, еластичності	2–3 квартали	Висока
PDCA-врядування	–30–50% часу на оновлення матриць	час «перегляд - полиця»	1–2 квартали	Низька

Покращення простежуваності товарних одиниць ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» у всьому життєвому циклі – від приймання до обслуговування гарантійних випадків і повернень – досягається через впровадження двовимірної

ідентифікації та цифрових паспортів товарів. Така практика зменшує транзакційні витрати у сервісних процесах, скорочує час оброблення повернень і знижує частку спірних випадків, що опосередковано підвищує стійкість асортиментної політики та довіру до власних торгових марок.

Партнерська взаємодія з постачальниками потребує від ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» зміщення акценту з переговорів щодо умов у бік спільного планування. Узгоджені промоційні календарі, спільне тестування нових моделей у контрольних пулах магазинів, навчання персоналу та цільова експозиція якірних брендів дозволяють підвищити виконання постачань, зменшити частоту відсутності товарів у пікові періоди та покращити віддачу маркетингових витрат. Перерозподіл ризиків під час виведення новинок знижує ймовірність накопичення залежалих запасів.

Політика управління запасами ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» має бути диференційованою відповідно до значущості товарних позицій і стабільності попиту. Для «ядра» слід підтримувати високі рівні сервісу з неперервним контролем і точкою замовлення, яка враховує як середню інтенсивність продажів, так і коливання попиту та часу постачання. Позиції із менш стабільним попитом доцільно контролювати періодично із зменшеними страховими запасами. Для короткоживучих сезонних товарів оптимізація повинна спиратися на одноциклову постановку з урахуванням асиметрії витрат дефіциту і надлишку. Така диференціація зменшує капітал, заморожений у запасах, і водночас підтримує потрібну доступність у ключових категоріях.

Ефективність асортиментної політики значною мірою залежить від точності оцінювання цінової чутливості та структури промоційного портфеля. Оцінювання власних і перехресних еластичностей на підставі касових даних і експериментальних порівнянь форматів знижок допомагає уникати канібалізації між близькими моделями та підтримувати маржу. Раціональна заміна універсальних знижок адресними пропозиціями для сегментів програми лояльності забезпечує приріст середнього чека без надмірного тиску на рентабельність.

Завершальним елементом є процесне врядування. Паспорт кожної категорії повинен містити сформульовану роль, кількісні цілі, структуру матриць для кластерів магазинів, правила викладки, політики запасів, бюджет промоцій і систему показників для контролю. Формалізований квартальний перегляд, підкріплений єдиними аналітичними панелями з показниками результативності запасів, просторової продуктивності, рівня наявності на полиці, виконання планограм і віддачі маркетингових витрат, скорочує час від ухвалення рішення до втілення на полиці та робить цикл «планування – виконання – перевірка – коригування» справді безперервним.

Узагальнюючи, запропонована система заходів формує цілісну логіку: скорочення інформаційного та товарного «шуму» в номенклатурі, локалізація матриць для різних типів магазинів, підсилення диференціації через приватні торгові марки та пакетні рішення, керований розподіл поличного простору, підвищення прозорості сервісних процесів, спільне планування з постачальниками, диференційоване управління запасами та формалізоване врядування категорій. Сукупний ефект виявляється у зростанні віддачі валового прибутку на інвестовані в запаси кошти, поліпшенні рівня наявності товарів на полиці, зменшенні капіталу, зафіксованого в повільно обертових позиціях, та у скороченні часу оновлення матриць від моменту ухвалення рішення до реалізації в торговельному залі й на цифровій «полиці».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра досягнуто поставленої мети: поглиблено теоретичні основи та розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення адміністрування бізнес-процесів формування товарного асортименту ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ». У процесі дослідження було виконано всі поставлені завдання, що дозволило дійти наступних висновків.

Уточнено теоретичні основи. Встановлено, що товарний асортимент підприємства-посередника є не просто механічною сукупністю SKU, а являє собою керовану «архітектуру вибору», яка виступає ключовим стратегічним активом. Вона виконує подвійну функцію: маркетингову (позиціонування, диференціація) та фінансово-економічну. Для ритейлу електроніки, де оперує ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ», ця роль ускладнюється специфікою галузі: високою швидкістю оновлення, залежністю від вендорів, ризиком морального старіння та канібалізацією продажів.

Обґрунтовано необхідність процесного підходу. Доведено, що ефективне адміністрування асортименту в сучасному омніканальному середовищі вимагає переходу від застарілих функціональних «колодязів» до системного управління бізнес-процесами (BPM). Це передбачає формалізацію наскрізних процесів, чітке визначення ролей (із застосуванням RACI-матриць) та впровадження циклу постійного вдосконалення.

Систематизовано аналітичний інструментарій. Визначено, що адміністрування бізнес-процесу формування асортименту має спиратися на комплексний аналітичний контур. Він включає не лише стратегічні методи (PEST, SWOT), але й операційні фінансові метрики (GMROI, GMROF, DPP), методи пріоритезації (ABC-аналіз), аналіз стабільності попиту (XYZ-аналіз) та поведінкові моделі.

Проведено діагностику ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ». Аналіз виявив ключовий стратегічний виклик: попри успішне зростання виручки (+17,6% у 2024 р.) та

наявність потужної омніканальної інфраструктури (127 магазинів, 28 тис. м² склад, >14,5 млн учасників програми лояльності), компанія працює з критично низькою чистою рентабельністю продажів (≈0,05%). Це свідчить про гострий тиск витрат та жорстку цінову конкуренцію, що нівелює операційні успіхи підприємства.

Оцінено ефективність адміністрування. Встановлено, що існуючий бізнес-процес формування асортименту в ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» є високозрілим та ефективним. Його зрілість оцінено на рівні 3–4 («визначений–керований») за шкалою BPMM, він має високий інтегральний показник ефективності (0,806) та спирається на сучасні IT-платформи (FoxyHUB) і ґрунтовну аналітику (GMROI, OSA 95–96%). Розрахунки підтвердили, що поточні практики раціоналізації здатні підвищувати GMROI на 23,6%.

Ключовий висновок діагностики полягає в тому, що проблема підприємства лежить не в операційній, а у стратегічній площині. Навіть високоефективний та добре адміністрований процес (0,806) не забезпечує фінансової стійкості (0,05% рентабельності). Це означає, що резерви подальшої оптимізації лежать не в мікропокращеннях процесу, а у стратегічному перегляді пріоритетів асортименту з метою підвищення його маржинальності.

Обґрунтовано стратегічні напрями оптимізації. На основі виявленого розриву запропоновано три стратегічні напрями Зміщення фокусу з обороту на валовий прибуток через агресивний розвиток Private Label, «сервісизацію» (крос-продаж послуг) та пріоритезацію високомаржинальних ніш (аксесуари, «розумний дім»). Диференціація асортименту за каналами: «безкінечна полиця» (довгий хвіст) для онлайн-каналу та трансформація фізичних магазинів у «центри досвіду» (ядро AX) та логістичні хаби. Перехід від реагування на залишки до прогнозного markdown-управління (на основі календарів вендорів) та жорсткішої оптимізації «довгого хвоста» (CZ) для вивільнення оборотного капіталу.

Сформовано «дорожню карту» вдосконалення категорійного менеджменту, яка деталізує тактичні кроки: впровадження кластеризації

магазинів та мікро-матриць, розвиток нішевих кластерів (напр., «енергорішення»), диференціація політик запасів за матрицею ABC-XYZ та формалізація управлінського циклу PDCA. Реалізація цих заходів дозволить підвищити GMROI категорій, оптимізувати рівень запасів (DOH) та покращити наявність товару на полиці (OSA).

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Chorna L., Shved V., Andriushchenko M. THE ESSENCE OF THE PRODUCT RANGE AND ITS TYPES. *Business Navigator*. 2024. No. 2(75). URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-34 (date of access: 05.11.2025).

2. Gadyak I. V., Hromovyk B. P. АСОРТИМЕНТНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОСТАТОПРОТЕКТОРІВ, ЗАРЕЄСТРОВАНИХ В УКРАЇНІ, РЕСПУБЛІЦІ ПОЛЬЩА ТА РЕСПУБЛІЦІ БІЛОРУСЬ. *Фармацевтичний часопис*. 2017. № 3. URL: https://doi.org/10.11603/2312-0967.2017.3.8063 (дата звернення: 05.11.2025).

3. GfK Ukraine. Споживчі настрої в Україні. Вересень 2024. URL: https://www.gfk.com/uk-ua/press/ (дата звернення: 20.10.2024 р.).

4. Isakova A., Maroshchuk D. ASSORTMENT STRATEGY OF DAIRY PROCESSING ENTERPRISES IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGES. *International scientific journal "Internauka"*. 2022. No. 3(170). URL: https://doi.org/10.25313/2520-2057-2025-3-10833 (date of access: 05.11.2025).

5. Kovalova O. THEORETICAL BASICS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF THE PRODUCT RANGE OF A DAIRY PROCESSING ENTERPRISE. *Black Sea Economic Studies*. 2025. No. 91. URL: https://doi.org/10.32782/bses.91-5 (date of access: 05.11.2025).

6. Kruglikova V., Kulabneva O., Mahdalyna Y. Optimal Product and Assortment Policy of the Enterprise During the Period of Martial Status. *Economics: time realities*. 2025. Vol. 2, no. 78. P. 91–98. URL: https://doi.org/10.15276/etr.02.2025.10 (date of access: 05.11.2025).

7. Mashchak N., Hrytsyk A. ENTERPRISE PRODUCT ASSORTMENT OPTIMIZATION IN THE CONTEXT OF MINIMIZATION OF RESOURCE CONSUMPTION. *Market Infrastructure*. 2020. No. 48. URL: https://doi.org/10.32843/infrastruct48-31 (date of access: 05.11.2025).

8. Perevozova I., Duda H., Zemliakov I. MARKETING ANALYSIS AND FORMATION OF THE OPTIMAL PRODUCT RANGE OF THE WHOLESALE ENTERPRISE. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2021. No. 8(88). URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-8-10223 (date of access: 05.11.2025).

9. Stafievskaya M. V. ABC method in accounting for agricultural enterprises. *Vestnik of the Mari State University. Chapter "Agriculture. Economics"*. 2021. Vol. 7, no. 3. P. 315–324. URL: https://doi.org/10.30914/2411-9687-2021-7-3-315-324 (date of access: 05.11.2025).

10. STEFANOVYCH N. ABC-XYZ-ANALYSIS IN THE MANAGEMENT OF RECEIVABLES OF THE ENTERPRISE. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. T. 314, № 1. C. 177–185. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-27 (дата звернення: 05.11.2025).

11. Tereshchenko S., Starozhylov V. MODERN ASPECTS OF FORMING THE PRODUCT RANGE OF A TRADING ENTERPRISE TO ACHIEVE ITS STRATEGIC GOALS. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2022. No. 2(94). URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2-10719 (date of access: 05.11.2025).

12. Vasylykha N. V. ASSORTMENT POLICY AS AN IMPORTANT TOOL FOR COMMODITY POLICY OF A TRADING ENTERPRISE. *Economy and Society*. 2018. No. 19. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-144 (date of access: 05.11.2025).

13. YouControl. Досьє компанії ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company/34164312/ (дата звернення: 22.10.2025 р.).

14. Zimakova L. A., Semenenko K. S., Matveyeva Y. M. ABC-METHOD – BASIS OF TRANSPORT LOGISTICS COST MANAGEMENT. *Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. 2021. Vol. 5, no. 90.

Р. 37–46. URL: https://doi.org/10.21295/2223-5639-2021-5-37-46 (date of access: 05.11.2025).

15. Андрусів У., Мазур Ю. УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 4(14). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-295-307 (дата звернення: 05.11.2025).

16. Водяха О. А. Адміністрування та регулювання бізнес-процесів промислових підприємств при здійсненні міжнародної діяльності : магістерська робота. 2021. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/5279 (дата звернення: 05.11.2025).

17. Гармідер Л. Д., Самай І. О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Academy Review*. 2016. Т. 1, № 44. С. 111–118. URL: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2016-1-44-111-118 (дата звернення: 05.11.2025).

18. Гречко А. В., Захаров Н. В. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕС. УПРАВЛІННЯ ТА ДІАГНОСТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 9. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25 (дата звернення: 05.11.2025).

19. Гриневич Л. В., Смотрова Д. В. Категорійний апарат в омніканальному маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-17 (дата звернення: 05.11.2025).

20. Дрозюк В., Рябець О., Дроздова В. ВПЛИВ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2024. № 5(47). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-713-725 (дата звернення: 05.11.2025).

21. Дронова Т. АНАЛІЗ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ РИТЕЙЛА. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-11 (дата звернення: 05.11.2025).

22. ЖОСАН Г. В., КИРИЧЕНКО Н. В. УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 82–91. URL: https://doi.org/10.53920/es-2022-4-6 (дата звернення: 05.11.2025).

23. Зимакова Л. А., Матвеева Я. М., Зимаков М. А. ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ АВС- МЕТОДА В ОРГАНИЗАЦИЯХ, ОКАЗЫВАЮЩИХ АВТОТРАНСПОРТЫЕ УСЛУГИ. *Management Accounting*. 2023. № 6 2023. С. 192–200. URL: https://doi.org/10.25806/uu62023192-200 (дата звернення: 05.11.2025).

24. Зуб П., Калач Г. ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52 (дата звернення: 05.11.2025).

25. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.9 (дата звернення: 05.11.2025).

26. Кравченко М. О., Салабай В. О. РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148–153. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988 (дата звернення: 05.11.2025).

27. Кривешко О. В., Бобров Д. Ю., Новічевський Р. А. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНОГО ПРОДУКТОВОГО РІТЕЙЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.46 (дата звернення: 05.11.2025).

28. Лялюк А. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. Т. 2, № 34. С. 95–101. URL: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-95-101 (дата звернення: 05.11.2025).

29. Мазаракі А. А. Сучасні аспекти категорійного менеджменту в ритейлі. *Торгівля і ринок України*. 2025. № 2(46). С. 5–13.

30. Мельник О. М. Асортиментна стратегія ефективності організацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8 (110). С. 140–144.

31. ОБГРУНТУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ABC та XYZ-АНАЛІЗУ / К. Разумова та ін. *Science-based technologies*. 2021. Т. 51, № 3. С. 281–291. URL: https://doi.org/10.18372/2310-5461.51.15999 (дата звернення: 05.11.2025).

32. Олійник Т. І. МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.41 (дата звернення: 05.11.2025).

33. Савченко К. А., Стадніченко В. В. ОПТИМІЗАЦІЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ЕРГОНОМІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108731 (дата звернення: 05.11.2025).

34. Тютченко С., Вагонова О. МОДЕЛЮВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2023. № 4(34). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-338-348 (дата звернення: 05.11.2025).

35. Фарат О., Данько Т., Сідельник Т. АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА МАРКЕТПЛЕЙСІВ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-29 (дата звернення: 05.11.2025).

36. ФЕРНАНДЕС Р. К. Е. ПАРАДИГМА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 326, № 1. С. 410–414. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-64 (дата звернення: 05.11.2025).

37. Філіппова Т., Фісун Ю., Борисенко О. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ ОМНІКАНАЛЬНОГО РИТЕЙЛУ НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ «ФОКСТРОТ». *Socio-economic relations in the digital society*. 2023. Т. 2, № 48. С. 73–83. URL: https://doi.org/10.55643/ser.2.48.2023.486 (дата звернення: 05.11.2025).

38. Фінансова звітність ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» (ЄДРПОУ 34164312). URL: https://opendatabot.ua/c/34164312 (дата звернення: 22.10.2024 р.).

39. Шаповалова Н., Циганова Д. ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТА ЯКОСТІ ГЛАЗУРОВАНИХ СИРКІВ. *Молодий вчений*. 2024. № 4 (128). С. 1–7. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-37 (дата звернення: 05.11.2025).

40. ШАРКО В., ГАВЕНКО М., КРИВЕЩЕНКО В. КАТЕГОРІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 338, № 1. С. 17–25. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-2 (дата звернення: 05.11.2025).

41. Шендерівська Л. П., Варварова А. К. ABC-XYZ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 126–136. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-16 (дата звернення: 05.11.2025).

42. Шкригун Ю., Трушкіна Н. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА. *GRUNDLAGEN DER MODERNEN WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG*. 2022. URL: https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.14 (дата звернення: 05.11.2025).