

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І
ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ АСОРТИМЕНТНОЇ
ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня **бакалавра**
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**
освітньо-професійної програми **Підприємництво , торгівля та біржова
діяльність**

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

(підпис)

Вадим ВОСТРОБОКОВ

Виконав: здобувач вищої освіти
Вадим ВОСТРОБОКОВ

Керівник: к.е.н., доцент
Інесса НІКОЛЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Людмила ПАРІЙ

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємство, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри підприємства,
торгівлі та біржової діяльності

_____ Оксана ЗГУРСЬКА

« ____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

ВОСТРОБОКОВА Вадима Андрійовича

1. Тема кваліфікаційної роботи: Формування ефективної асортиментної політики підприємства
керівник кваліфікаційної роботи Інесса Ніколенко к.е.н., доцент.

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «23» лютого 2024 р. № 36

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «05» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти України; українські та зарубіжні інформаційні джерела; статистична звітність Державної служби статистики України; річні звіти та первинна документація ПрАТ «Київстар»; результати опитування та власних спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні аспекти формування ефективної асортиментної політики підприємства;
Розділ 2. Діагностика формування ефективної асортиментної політики ПрАТ «Київстар»;
Розділ 3. Шляхи удосконалення формування ефективної асортиментної політики ПрАТ «Київстар»; висновки; список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання «28 » лютого 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	28.02.2024	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	13.03.2024	Виконано
3	Підготовка другого розділу	13.04.2024	Виконано
4	Підготовка третього розділу	03.05.2024	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	05.05.2024	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	23.05.2024	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	24.05.2024	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	30.05.2024	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	31.05.2024	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	03.06.2024	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	04.06.2024	Виконано
12	Попередній захист	05.06.2024	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	20.06.2024	Виконано

Здобувач вищої освіти _____

Вадим ВОСТРОБОКОВ

(підпис)

Керівник
кваліфікаційної роботи _____

Інесса НІКОЛЕНКО

(підпис)

(з точним зазначенням обов'язкових графіків та таблиць): 25 рисунків, 15 таблиць, 56 використаних джерел.

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 102 стор., 25 рис., 15 табл., 56 джерел.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення формування ефективної асортиментної політики підприємства, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження – процес формування ефективної асортиментної політики підприємства.

Предмет дослідження – методичні та практичні аспекти формування ефективної асортиментної політики підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ПрАТ «Київстар».

Короткий зміст роботи:

Кваліфікаційна робота присвячена сучасним особливостям розробки теорії формування ефективної асортиментної політики підприємства. Для реалізації поставлених у кваліфікаційній бакалаврській роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивчення предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний – при визначенні понять відповідно до теми дослідження, формування висновків та пропозицій; аналізу і синтезу – при класифікації та конструюванні основних понять дослідження; економічного аналізу – при дослідженні основних критеріїв оцінки стану підприємства; табличний та графічний – при аналізі та оцінці інформації, SWOT-аналізу – при визначенні зон ризику, сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваного підприємства та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: асортимент, асортиментна політика, товарна стратегія, товарний асортимент.

ABSTRACT

The text part of the qualifying work for obtaining a bachelor's degree: 90 pages, 25 figures, 15 tables, 56 sources.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the formation of an effective assortment policy of the enterprise, which will contribute to increasing its competitiveness.

The object of the study is the process of forming an effective assortment policy of the enterprise.

The subject of the research is methodical and practical aspects of forming an effective assortment policy of the enterprise. In-depth research was carried out on the materials of PJSC "Kyivstar".

Summary of the work:

The qualification work is devoted to the modern features of the development of the theory of the formation of an effective assortment policy of the enterprise. The following research methods were used to implement the tasks set in the qualifying bachelor's thesis: deduction - when building the structure of the work in a logical relationship and studying the subject as a whole, the unity and interdependence of its individual components; induction - when forming general conclusions to the conducted research; abstract-logical – when defining concepts in accordance with the research topic, forming conclusions and proposals; analysis and synthesis - when classifying and constructing the main research concepts; economic analysis - when studying the main criteria for assessing the state of the enterprise; tabular and graphic - when analyzing and evaluating information, SWOT analysis - when determining risk areas, strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats of the enterprise under study and other methods of researching economic processes and phenomena.

KEY WORDS: assortment, assortment policy, product strategy, product assortment.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра (магістра)**

Направляється здобувач(ка) Востробоков В.А. до захисту кваліфікаційної роботи
(прізвище та ініціали)
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(назва)
на тему: «Формування ефективної асортиментної політики підприємства»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ _____

(підпис)

Сергій ФЕДЮНІН

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач(ка) Востробоков В.А. виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав ґрунтовні пропозиції щодо формування ефективної асортиментної політики підприємства

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки)
_____ на оцінку «_____» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію
_____.

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

«_____» _____ 20__ року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач(ка) Востробоков В.А. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедру _____

(назва)

(підпис)

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність та значення асортиментної політики	11
1.2. Особливості формування асортиментної політики підприємства	20
1.3. Методичні підходи до формування ефективної асортиментної політики підприємства	30
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КИЇВСТАР»	40
2.1. Загальна характеристика підприємства	40
2.2. Аналіз асортиментної політики ПрАТ «Київстар»	48
2.3. Оцінка чинників, що впливають на формування асортиментної політики ПрАТ «Київстар»	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КИЇВСТАР»	68
3.1. Розробка товарної стратегії ПрАТ «Київстар»	68
3.2. Пропозиції щодо удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Київстар»	76
3.3. Використання зарубіжного досвіду формування ефективної асортиментної політики підприємства	85
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94

ВСТУП

Актуальність теми. Прискорення процесу ринкових перетворень в Україні потребує вдосконалення існуючих стереотипів господарювання, використання нових підходів до управління підприємствами. Основою мають стати об'єктивні чинники розвитку, використання яких залежить від рівня управління суб'єктом ринку, його ресурсних можливостей, що постійно трансформуються під впливом змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Динаміка ринкового середовища має прискорений характер, що пов'язано з об'єктивними обставинами відтворювального процесу у даній сфері. Останнім часом динамізм середовища набув якісних змін. В умовах розвитку кризових явищ в економіці знизилась купівельна спроможність населення, що обумовило зменшення обсягів продажу товарів. У зв'язку з цим підприємства почали більше уваги приділяти товарній політиці та удосконалювати асортимент товарів та послуг. Як свідчить практика, у разі відсутності ефективної асортиментної політики структура товарів підприємства під впливом різних чинників зовнішнього середовища стає нестабільною та не відповідає в достатній мірі попиту покупців. Внаслідок чого знижується рівень обслуговування покупців, зменшується їх кількість та обсяг товарообороту, погіршуються усі показники діяльності підприємства, що може спричинити його банкрутство. Тільки на основі оптимальної асортиментної політики, розробленої на засадах менеджменту, підприємство може ефективно функціонувати. За таких умов необхідно забезпечити трансформацію системи планування товарних потоків, вдосконалити управління асортиментною структурою товарообороту в стратегічному і поточному форматі.

Дослідженням питань теорії і практики формування ефективної асортиментної політики підприємства займалися вітчизняні і зарубіжні учені, такі як: Т. Амблер, М. Армстронг, Л. В. Балабанова, Т. І. Балановська, С. В. Близнюк, Г. Д. Болт, Р. І. Буряк, Н. В. Бутенко, А. В. Войчак, С. С. Гаркавенко, О. Д. Гудзинський, О. О. Єранкін, Ф. Котлер,

Ж.-Ж. Ламбен, Я. С. Ларіна, М. Мак-Дональд, М. О. Мартиненко, І. Ю. Ніколенко, Г. В. Осовська В. П. Пильнова й інші.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування ефективної асортиментної політики підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення формування ефективної асортиментної політики підприємства, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- розкрити поняття та зміст асортиментної політики;
- визначити особливості формування асортиментної політики підприємства;
- розкрити методичні підходи до формування ефективної асортиментної політики підприємства;
- проаналізувати діяльність та асортиментну політику підприємства;
- здійснити оцінку чинників, що впливають на формування асортиментної політики;
- розробити товарну стратегію підприємства;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення асортиментної політики підприємства та використання зарубіжного досвіду формування ефективної асортиментної політики.

Об'єктом кваліфікаційної бакалаврської роботи є процес формування ефективної асортиментної політики підприємства.

Предметом роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективної асортиментної політики підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ПрАТ «Київстар».

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної бакалаврської роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового

пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії формування ефективної асортиментної політики підприємства. Для реалізації поставлених у кваліфікаційній бакалаврській роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв’язку і вивчення предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний – при визначенні понять відповідно до теми дослідження, формування висновків та пропозицій; аналізу і синтезу – при класифікації та конструюванні основних понять дослідження; економічного аналізу – при дослідженні основних критеріїв оцінки стану підприємства; табличний та графічний – при аналізі та оцінці інформації, SWOT-аналізу – при визначенні зон ризику, сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваного підприємства та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація ПрАТ «Київстар», а також результати опитування та власних спостережень.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 109 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення асортиментної політики

Асортиментна політика займає найважливіше місце в товарній політиці підприємства. Товарна політика, в свою чергу, становить ядро маркетингових рішень, навколо якого формуються інші рішення, пов'язані з умовами придбання товару і методами його просування від виробника до споживача. Вона виражається в маркетинговій діяльності, пов'язаній з плануванням і здійсненням сукупності заходів і стратегій по формування конкурентних переваг товару і створення таких його характеристик, які зроблять його цінними для споживача і тим самим задовольнять ту чи іншу потребу, забезпечуючи відповідний прибуток підприємству.

Економічний зміст поняття «асортиментна політика підприємства» в умовах ринкових відносин займає особливе місце в системі управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства. Насамперед, розглянемо поняття «політика». Політика – це загальний орієнтир, установка до дій і прийняття рішень, що сприяє досягненню цілей. Зазвичай, вона формулюється на рівні вищого керівництва фірми на тривалий період, призначена для збереження сталості цілей, а також для того, щоб не допустити прийняття недалекоглядних рішень, які не відповідають вимогам поточного моменту. В табл. 1.1 наведено основні підходи до трактування категорії «асортиментна політика».

Проведений аналіз визначень асортиментної політики показує їхню не бездоганність; вони не є досить обґрунтованими й безперечними. У цьому зв'язку актуальним є уточнення сутнісного змісту поняття «асортиментна політика». Асортиментна політика – це сфера діяльності керівника й фахівців підприємства, що представляє собою сукупність принципів, стратегій

і методик, що приводять до формування оптимального асортиментів продукції, що випускається підприємством, з погляду підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб покупців. Цей напрям має особливе значення в сучасних умовах розвитку економіки, оскільки сучасні споживачі висувають підвищені вимоги до якості, асортименту товару та зовнішнього оформлення товару.

Таблиця 1.1

Основні підходи до розуміння категорії «асортиментна політика»

Автор	Визначення
Г. Л. Багієв [2]	Асортиментна політика – це важлива складова товарної політики, яка визначає оптимальний набір товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями.
О. М. Книшова [9]	Асортиментна політика припускає певний набір дій або заздалегідь обміркованих методів і принципів діяльності, завдяки якому забезпечується наступність і цілеспрямованість дій по формуванню й керуванню асортиментами товарів.
Б.Берман, Дж. Еванс [4]	Асортиментна політика – це політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виготовляємих і реалізуємих товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури та динаміки цін і ін.
Ф. Котлер [10]	Асортиментна політика – це визначення (формування) та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства.
С. С. Гаркавенко [6]	Асортиментна політика передбачає певний курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обґрунтованих принципів поведінки. Вона повинна забезпечити відповіді на питання з приводу формування асортименту та управління ним, підтримання конкурентоспроможності товарів на певному рівні, знаходженню для товарів оптимальних товарних сегментів, розробки та здійснення стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів.
А.Ф. Барішев [3]	Асортиментна політика – це політика, яка спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків.
С. В. Захаров [7]	Асортиментна політика – це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка існуючих товарних груп.
С. В. Близнюк [5]	Асортиментна політика – політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища.

Джерело: сформовано автором

Асортиментна політика має особливе значення в сучасних умовах розвитку економіки, оскільки сучасні споживачі висувають підвищені вимоги до якості, асортименту товару та зовнішнього оформлення товару. Основні цілі асортиментної політики наведено на рис. 1.1.

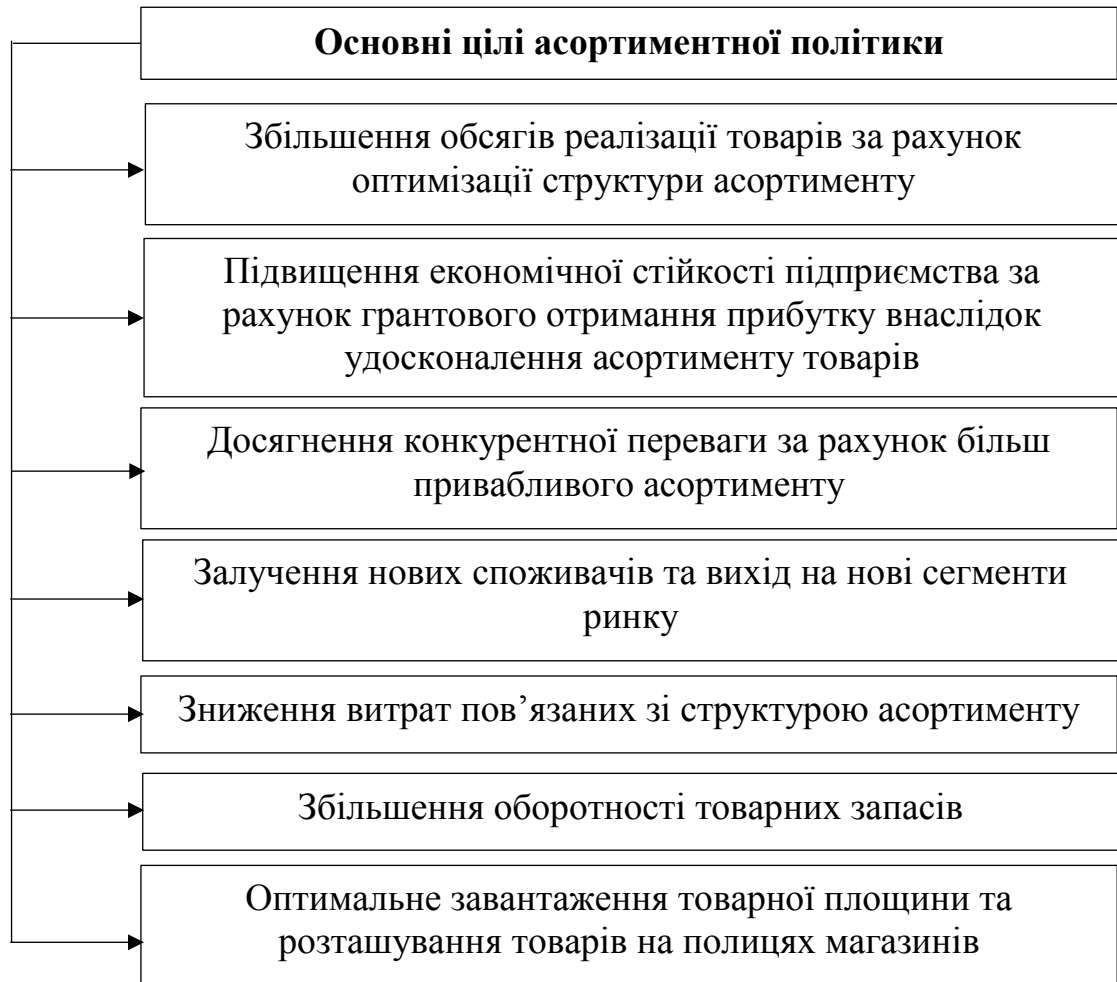


Рис. 1.1. Основні цілі асортиментної політики підприємства

Джерело: [4]

Найбільш ефективно задоволення попиту стає основним завданням підприємства в сучасних умовах ринкової конкуренції. Ринок визначає попит на певний асортимент. Тому для подібних підприємств асортимент є ключовим елементом в конкурентній боротьбі. Грамотне формування оптимального асортименту забезпечить ґрунт для продуктивної діяльності підприємства, сприятиме збереженню бажаного прибутку.

Безумовно, асортиментна політика має немалий зміст за умов

розвиненої економіки для управління торговельного підприємства, так як сучасні споживачі підвищують вимоги до якості та оформлення зовнішнього вигляду товару (рис. 1.2).

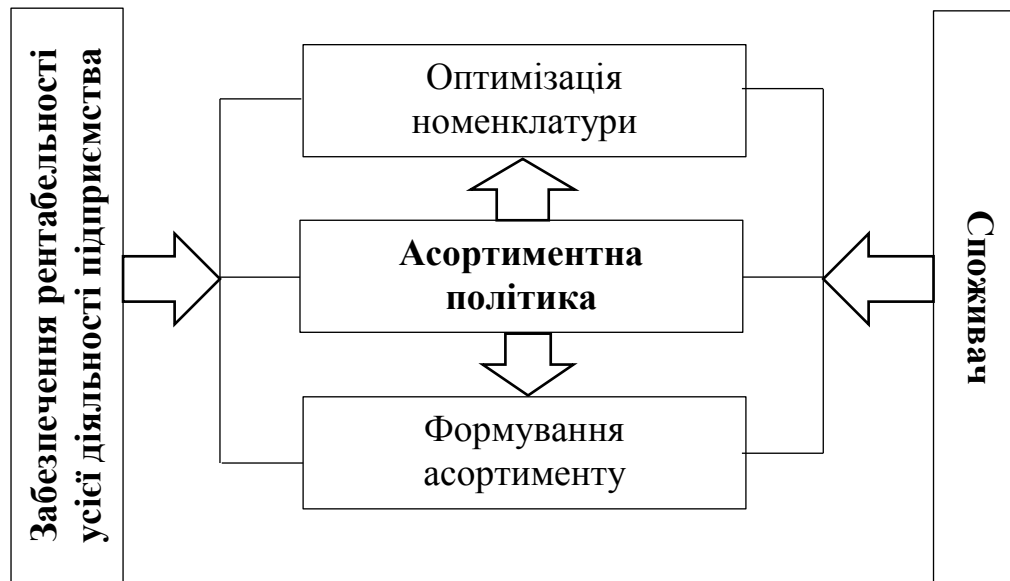


Рис. 1.2. Асортиментна політика у системі управління торговельним підприємством

Джерело: [41]

Отже, асортиментної політики підприємства має не тільки економічний зміст, а соціальний – можливість задовольнити попит кінцевих споживачів. Асортимент повинен не пасивно відображати попит але й активно впливати на нього, розширювати потреби, підвищувати рівень та культуру споживання.

Асортиментна політика – один з головних елементів конкурентної стратегії підприємства. В визначенні товарної номенклатури з урахуванням ряду принципів, можливостей і обмежень полягає суть асортиментної політики. В залежності від змін на ринку постає питання про коригування асортименту продукції. Рішення приймають продавець і постачальник індивідуально для кожної ситуації [2].

Асортиментна політика передбачає проведення маркетингових досліджень для виявлення товарів, що мають найбільший попит. На основі

цих досліджень формується оптимальний набір продукції. Виділяють наступні чинники, що впливають на формування асортименту: 1) Загальні фактори: попит; рентабельність. 2) Специфічні фактори: сфера діяльності підприємства; спеціалізація підприємства; можливості виробництва та імпорту; стан матеріально-технічної бази підприємства.

Основою для вибору асортиментної стратегії повинна бути оцінка змін грошових потоків, внаслідок зміни асортименту, а також перспективи стану грошових потоків. Будь-яке розширення асортименту обов'язково тягне за собою зростання витрат. Крім того, виробник повинен прийняти певні рішення щодо товарного асортименту.

Згодом підприємство зазвичай розширює свій товарний асортимент. Існує два способи для розширення товарного асортименту: нарощування або насичення [5].

1. Нарощування товарного асортименту. Нарощування асортименту відбувається тоді, коли підприємство виходить за межі того, що виробляє в даний час.

2. Насичення товарного асортименту. Збільшення товарного асортименту за рахунок додавання нових моделей в його існуючих рамках.

Причини, по яких вдаються до насичення асортименту:

- 1) Отримання додаткового прибутку;
- 3) Залучення невикористовуваних виробничих потужностей;
- 4) Прагнення стати лідируючим підприємством з вичерпним асортиментом;
- 5) Ліквідація прогалів з метою недопущення конкурентів.

Для того щоб споживачі не були збиті з толку через перенасичення асортименту і підприємство не позбулося прибутку, при створенні нового товару необхідно переконатися, що новинка істотно відрізняється від уже наявних моделей, інакше це призведе до підриву збуту товарів один одним.

Якщо підприємство випускає кілька асортиментних груп товарів, то говорять про товарну номенклатуру. Товарна номенклатура – сукупність всіх

асортиментних груп товарів, пропонованих покупцям на певних ринках.

При незбалансованій структурі асортименту відбувається зниження рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних ринках і, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства [6]. Система формування асортименту включає наступні складові, що наведені на рис. 1.3.

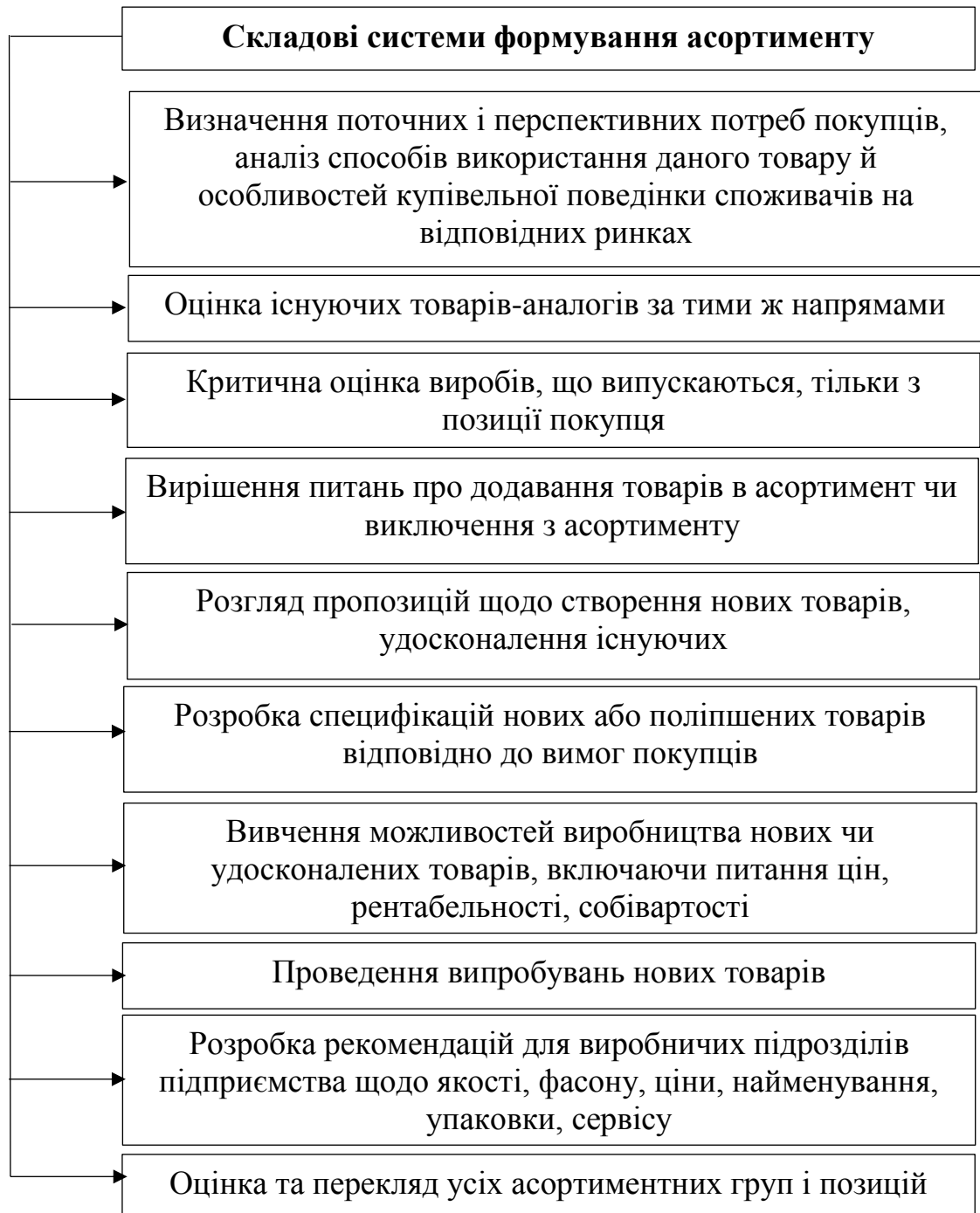


Рис. 1.3. Складові системи формування асортименту

Джерело: [6]

Отже, асортиментна політика передбачає:

- визначення реальних і перспективних потреб у товарах;
- розрахунок основних показників асортименту і оцінку його раціональності;
- виявлення джерел товарних ресурсів, необхідних для формування раціонального асортименту;
- оцінку можливостей організації для освоєння виробництва окремих товарів;
- вибір і обґрунтування напрямків формування асортименту (рис. 1.4) [7].

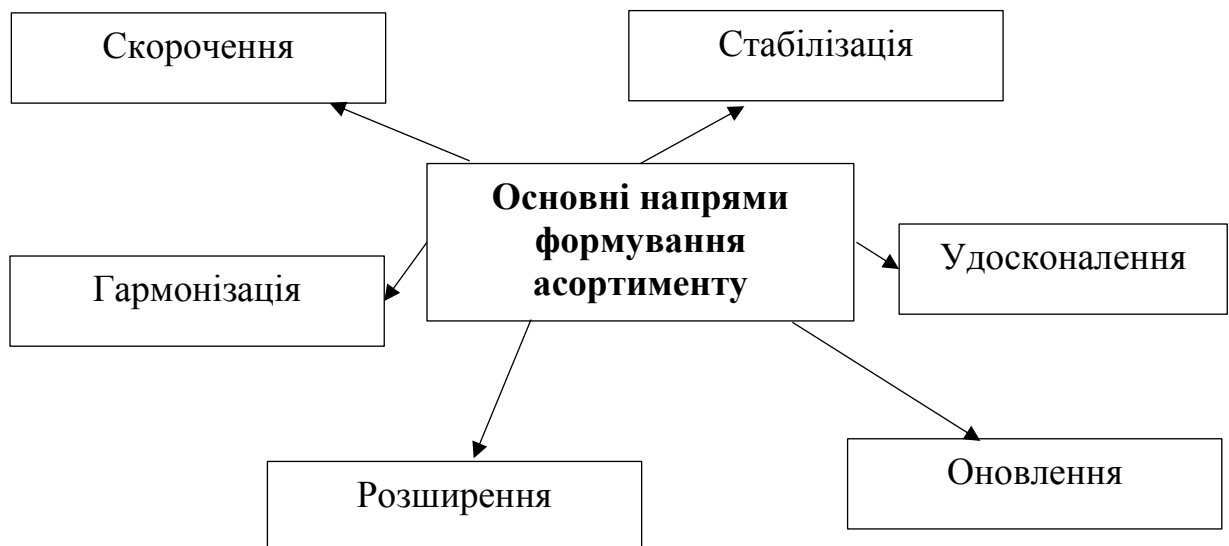


Рис. 1.4. Основні напрямки формування асортименту

Джерело: [7]

Скорочення асортименту – це кількісні та якісні зміни стану набору товарів за рахунок зменшення його широти і повноти через падіння попиту, недостатності пропозиції, збитковості або низької прибутковості виробництва деяких товарів.

Розширення асортименту – це кількісні та якісні зміни набору товарів за рахунок збільшення показників широти, повноти і новизни з причин, зворотним причин скорочення асортименту.

Розширення асортименту поряд зі збільшенням товарної маси є важливо з точки зору насичення ринку товарами. Разом з тим цей напрямок асортиментної політики не виключає інші напрямки, які доповнюють його, надаючи нові аспекти.

Стабілізація асортименту – це такий стан набору товарів, який характеризується високою стійкістю в часі і низькими значеннями коефіцієнта новизни. Це досить рідкісний стан, властивий в основному товарам повсякденного попиту.

Оновлення асортименту – це якісні і кількісні зміни стану набору товарів, що характеризуються збільшенням показника новизни.

Удосконалення асортименту - це зміни стану набору товарів, які здійснюються з метою підвищення його раціональності.

Гармонізація асортименту – наближення реального асортименту до оптимального або до кращих аналогів, в той же час найбільш повно і відповідно до встановлених цілей організації [7].

Після оцінки якості показників товарів на кожному з ринків необхідно вилучити нерентабельні товари. При цьому необхідно враховувати об'єднану інформацію з усіх ринків, де вони реалізуються, щоб встановити реальний обсяг продажів і рівень економічної ефективності в динаміці, які забезпечують виробнику кожен з його товарів. Вилучатися можуть товари, морально застарілі й економічно неефективні, хоча і, можливо, ті, що користуються деяким попитом. Головний висновок з вище сказаного - виробник повинен організувати систематичний контроль за поведінкою товару на ринку, за його життєвим циклом. Тільки за такої умови буде отримана повна і достовірна інформація, що дозволяє приймати правильні рішення.

Необхідна розробка асортиментної концепції, щоб зорієнтувати підприємство на випуск товарів, що найбільш повно відповідні структурі і різноманітності попиту.

Формування асортиментної політики можна вважати домінуючим

елементом внутрішнього управління. Від правильності прийнятих рішень щодо формування асортиментної політики багато в чому залежить майбутнє функціонування і розвиток підприємства.

Асортиментна політика – важливе народногосподарське завдання, раціональне вирішення якого потребує скоординованих дій як на загальнодержавному рівні, так і в окремих сферах діяльності: виробничій сфері, оптовій і роздрібній торгівлі [2].

Разом з тим, слід зазначити, що основними напрямками розвитку асортиментної політики підприємства є :

1. Адекватність – регулюючий характер асортиментної політики в діяльності фірми.

2. Гнучкість – це пошук нових ідей, методів, можливостей.

Диверсифікація – розширення товарної номенклатури по всіх чотирьох напрямках, створення нової продукції для нових ринків. Це відмова фірми від принципу домінування одного продукту в обсязі виробництва і продажу та перехід на виробництво продуктів, взаємопов'язаних або не взаємопов'язаних технологією, збутом, продажем.

Диверсифікація надає переваги в конкурентній боротьбі, оскільки збільшує можливості маневрування в умовах зміни кон'юнктури, забезпечує стійку частину ринку, знижує ризик інноваційної діяльності, підвищує ефективність використання науководослідних робіт, дозволяє підприємству створювати виробництва в інших галузях. В усіх випадках диверсифікація має на меті досягнення максимального зиску від наявних товарів та ринків, розширення збуту, збагачення асортименту товарів, що виробляються [4].

Таким чином, завдання формування оптимального асортименту актуальна для підприємств в сучасних умовах конкуренції. Дійсно, ринок визначає необхідний йому асортимент, і завдання підприємства – задовольнити попит краще і ефективніше, ніж конкуренти. Тому на перший план виходить проблема пошуку оптимальних асортиментних позицій, які

сприяють збереженню бажаного прибутку на тривалий період часу.

1.2. Особливості формування асортиментної політики підприємства

Асортиментна політика передбачає проведення збору інформаційних даних про стан сегментів ринків збуту, продукції, переваг клієнтів, рівня цін, макроекономічних показників, умов зовнішньоекономічної діяльності з іноземними компаніями та товаровиробниками

Зауважимо, що на асортимент товару можуть впливати такі заходи:

- вивчення попиту на товари і їх властивостей;
- цільове опитування населення для визначення думки про якість товарів / послуг;
- незалежна експертна оцінка по товарах, їх вартості та тарифами;
- зміни, винесені органами управління, підприємством, установою про необхідність підвищення якості товару і зміну правил ціноутворення, припинення випуску товарів тощо [26].

Оскільки формування асортименту є інструментом підвищення ефективності підприємства, то при його складанні важливі знання про життєві цикли товарів, які дозволяють грамотно керувати торговельним асортиментом. Ці знання можуть гарантувати підприємству орієнтовні обсяги продажів і стійке положення на ринку.

До того ж важливо дотримуватися певних принципів під час формування та управління асортиментною політикою підприємства, зокрема:

1. Принцип довгострокової стратегічної орієнтації, який полягає у відображенні стратегічної мети підприємств та враховує деякі стадії у життєвому циклі товару, передбачає поповнення або зміну асортименту, тобто забезпечує раціональність розподілу засобів на інноваційний напрямок, підтримку реалізації чинної продукції та дезактивацію неефективних або "архаїчних" виробів [8].

2. Принцип синергізму, полягає в забезпеченні взаємного зв'язування та взаємного доповнення товарів або їхніх асортиментних груп, таке взаємне доповнення дозволяє створити цілу систему асортиментних складових (асортиментну систему), що володіє здатністю досягати синергетичного ефекту, що базується на використанні внутрішніх взаємозв'язків системних елементів їхнього потенціалу. Він проявляється у здійсненні взаємної фінансово-інвестиційної здійсненні підтримки різних груп, а також економія коштів при збільшенні масштабів діяльності підприємства [10]. Але поряд з економією витрат, вказаний принцип може тягнути і зовсім не позитивні результати. Але поряд з економією витрат, вказаний принцип може тягнути і зовсім не позитивні результати. Як приклад, ріст ризиків при раптових змінах ринкової активності, які визначаються не тільки одиничними складовими списку товарів, а й всією товарною групою. Запобігти цьому може дотримання принципу стратегічної гнучкості.

3. Принцип стратегічної гнучкості є деяким поєднанням стратегічного простору управління та асортиментних груп, які ґрунтуються на різноманітних способах формування та економічних положень. Ціллю такого з'єднання є збалансування сталих, а також змінних товарних розділів, задля того щоб несподівані зміни на ринку не несли непоправної шкоди для підприємства, а впливали лише на одну зі сфер.

Тож товарна гнучкість формується на основі рівноваги між стійкими та змінними групами, з чого випливає співвідношення, за яким кризові ситуації в одному стратегічному блоці не матимуть непоправних результатів для усіх процесів. Отже, можемо визначити, що маркетингова оцінка сталого розвитку є головним чинником, який визначає відношення того чи іншого товару до певної групи.

Крім того, задача щодо зменшення відсотку ризику і підтримка стійкості підприємства, вирішується саме застосуванням принципу стратегічної гнучкості, способом розширення напрямлень діяльності підприємства та використання нестандартних сфер у радіусі простору

господарювання.

Гнучкість асортиментної політики підприємства дає можливість вчасно змінювати конфігурацію пропозиції, враховуючи зміни попиту та тенденцій, що дозволяє підвищити обсяг продажів та підвищує конкурентоспроможність підприємства [10].

4. Розширення асортименту являється зміною списку товарів у кількісних та якісних показниках, підвищуючи новизну, актуальність, повноту та широту продуктів. Причиною таких змін є висока рентабельність та збільшення попиту на певний товар.

5. Стабілізація асортименту – врівноваження списку товарів, яке описується стійкістю асортименту та низькою актуалізацією. Такий принцип зазвичай характерний для продовольчих товарів, які використовують у повсякденні. Що стосується нехарчової продукції, то для неї є типовими зміни пов'язані з науково-технічним прогресом чи модою [3].

6. Оновлення асортименту – це певні зміни асортименту, що призводять до росту показника новизни. Цей напрям можна схарактеризувати як потребу до задоволення попиту споживачів, росту конкурентоспроможності тощо.

7. Удосконалення асортименту – це зміни асортименту з метою підвищення його доцільності. Цей принцип охоплює модифікацію списку товарів у комплексному розрізі, шляхом, розширення, оновлення та зменшення асортименту, враховуючи вимоги споживачів [3].

8. Гармонізація асортименту – це певні зміни асортименту які спрямовані на рух списку товарів до максимальної його близькості з бажаним або кращим закордонним аналогом.

9. Скорочення асортименту, тобто зменшення обсягу товарів, через падіння попиту на товар, зниження якості, зміна основного напрямлення підприємства тощо.

10. Націленість на певну категорію асортименту, яка властива окремим магазинам. Стійкий асортимент сприяє мінімізації витраченого часу клієнтів

на пошук товару, якщо їм буде відомо, що певний вид товару завжди в наявності.

11. Орієнтація на певний розташування виробника товару, якщо існує така специфіка магазину (Корейська косметика, одяг з Америки) [3].

12. Спрямованість на фіксований рівень цін. Це означає, що максимальна вартість товарів знаходиться на одному рівні, що дозволяє покупцям з певним рівнем доходу користуватися послугами підприємства.

13. Спрямованість на глибину і широту споживчих товарів. Під широтою асортименту розуміють загальна кількість товарних категорій, які створюють асортимент, а під глибиною асортименту – товарні позиції кожної товарної категорії окремо. Відповідно, якщо товарних категорій багато і найрізноманітніших видів, то клієнти будуть користуватися товарами і послугами частіше [9].

Опис принципів управління асортиментом в асортиментній політиці має допомогти підприємству надалі зрозуміти, який саме товар, продаж якого принесе найбільший прибуток підприємству, адже буде найбільш жаданий покупцями.

Варто відмітити, що завдання управління асортиментом лежить на перетині техніко-економічного (виробничого, та маркетингового (ринкового, аналізу. В свою чергу, сукупність техніко-економічних та маркетингових методів аналізу відповідно визначають внутрішні та зовнішні фактори формування асортименту підприємства (рис. 1.5).

Можна впевнено стверджувати, що роль підприємства на ринку змінюється: відбувається перехід підприємств до активної ринкової поведінки, розробки асортиментної політики на засадах маркетингу. Її найважливішим елементом стає перегляд асортименту продукції, а в окремих випадках істотне перепрофілювання підприємств.

Основною спонукальною причиною змін стали вимоги ринку – зрушення в попиті і зростання собівартості продукції, підвищення попиту на нові товари, відповідно зменшення на товари, що активно продавались у

минулих періодах.



Рис. 1.5. Процес формування асортименту підприємства

Джерело: [8]

Торгівля починає переорієнтовуватися на продукцію, що користується попитом і є більш рентабельною. Однак, зворотним боком процесу стало падіння рівня обслуговування як у роздрібній, так і у гуртовій мережі. Перебудовуючи асортиментну політику, торговельні підприємства намагаються заздалегідь зорієнтувати об'єми продукції на конкретного покупця та їх групи.

Асортиментна політика підприємств України повинна враховувати динаміку факторів підвищення купівельної спроможності населення, попит

споживачів, поведінку конкурентів, загальний рівень достатку не лише території, де знаходяться торговельні площі, а й країни загалом.

Ринкова економіка спрямовує підприємства на завоювання міцних позицій, виявлення можливих конкурентів і досягнення конкурентних переваг. Перевага над конкурентами здобувається за рахунок пропозиції споживачам більш високого рівня обслуговування, додаткових послуг, що пропонуються покупцям, зваженої політики ціноутворення, можливості ідентифікації постійних клієнтів торговельної мережі та ін.

Аналіз конкурентів потребує оцінки напрямів, сильних та слабких сторін їх діяльності і спектру можливих дій для підвищення свого положення як у окремому сегменті споживачів, так і у комплексі [1].

Основне завдання підприємства на конкурентному ринку – створення стійких відмінних переваг, що допомагають завоювати споживачів (режим роботи, постійне підвищення якості асортименту продукції, що продається у торговельній мережі, розширення асортименту продукції. відповідно підвищення рівня задоволеності споживача, стимулювання покупця до здійснення наступних покупок продукції визначеного підприємства.

Перевага досягається завдяки наявності асортименту, який за своїми характеристиками або рівнем сервісного обслуговування перевершує пропозиції конкурентів, постійному контролю якості товарів, що продаються у торговельній мережі (походження, термін зберігання та ін.), постійному підтриманню мінімального асортименту товарів для задоволення потреб споживача. Формування відмінних переваг дає змогу стабілізувати або збільшити частку ринку, отримати прибуток і випередити конкурентів або втримати свою позицію лідера.

Вплив асортиментної політики на процеси функціонування та розвитку підприємства проілюстровано на рис. 1.6.

Перший напрям – це задоволення споживчого попиту на продукцію виробництва. Він включає визначення реальних і перспективних потреб у продукції підприємства, розрахунок основних показників асортименту,

оцінювання раціональності асортименту, збереження та розвиток зв'язків із традиційними споживачами продукції підприємства.

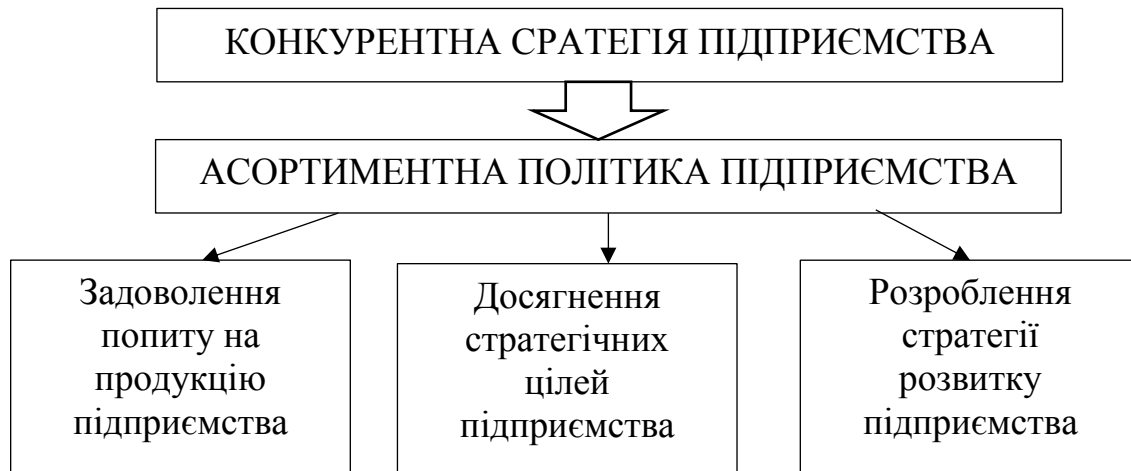


Рис. 1.6. Схема впливу асортиментної політики підприємства на процеси його функціонування та розвитку

Джерело: побудовано автором на основі літературного джерела [4]

Другий напрям стосується досягнення стратегічних цілей підприємства. До нього входять дії підприємств, пов'язані з формуванням виробничої програми підприємства, оновленням продукції, завантаженням виробничих потужностей, забезпеченням досягнення високих фінансових результатів та підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

Третій напрям – це взаємозв'язок асортиментної політики та стратегії підприємства. Як відомо, асортиментна політика впливає на розроблення стратегії підприємства, адже під час її формування визначаються нові виробничі цілі підприємства. Окрім цього, під час формування асортименту, розробляється цінова політика, вирішуються питання зниження комерційних ризиків, забезпечення якості продукції, надання гарантій та сервісу [4].

Концепція управління асортиментною політикою підприємства передбачає комплекс дій: аналіз ринку і брендів; аналіз комунікації; розподіл; юридичні відносини; відносини з конкурентами; пакування та транспортування; постачання товарів; продаж та післяпродажне

обслуговування. Підвищення конкуренції між підприємствами потребує комплексного підходу до процесу управління асортиментною політикою, що у ринковій економіці гарантує стабільне місце на ринку та підвищення прихильності споживачів.

Споживчий попит є основним фактором, який впливає на формування асортименту, і направлений на максимальне задоволення попиту населення і разом з цим – на активний вплив на попит в сторону його розширення. Формування асортименту і споживчий попит в своєму розвитку взаємозв'язані [1].

Суттєвим фактором формування асортименту являється ціна товару. Покупець обов'язково визначає для себе граничну ціну, або діапазон цін в границях якого він збирається заплатити за покупку. Тому одним із критеріїв раціонального формування асортименту товарів в магазині є забезпечення співставлення товарів з різною ціною. Формування асортименту товарів в фірмі дозволяє забезпечити задоволення споживчого попиту, підвищення економічної ефективності підприємства і рівня торгового обслуговування населення. Від складу і своєчасного оновлення асортименту товарів в фірмі, в значній мірі, залежить ступінь задоволення попиту, витрати потреб населення, які пов'язані з покупкою товарів.

Відсутність в фірмі окремих товарів, їх вузький або нестабільний асортимент, що не відповідає запитам покупців, породжують незадоволений попит, збільшуючи витрати часу населення на пошук необхідних товарів, негативно відбивається на економічній ефективності. Тому при формуванні асортименту товарів важливою вимогою являється максимальне задоволення попиту покупців при мінімальних витратах часу на здійснення покупки і забезпечення ефективної роботи фірми [8].

Формування асортименту також залежить від асортиментного переліку товарів фірми. Розробка кожним конкретним торговим підприємством асортиментного переліку товарів і здійснення контролю за його дотриманням веде до кращого обслуговування покупців цільового ринку і створення

стійкого асортименту. У випадку виявлення відсутності в продажу товарів, які передбачені асортиментом, фірма повинна приймати заходи з їх постачання в магазин.

Наявність асортиментного переліку дозволяє не тільки раціонально регулювати асортимент товарів, але і систематично контролювати його повноту і стабільність. Відсутність асортиментної політики веде до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових або змінних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Поточні рішення, які приймаються керівником в таких випадках, нерідко базуються виключно на інтуїції, а не на тверезому розрахунку з урахуванням довгострокових інтересів [6].

Добре продумана асортиментна політика не лише дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але й слугує керівництву підприємства свого роду вказівником загальної спрямованості дій, дає змогу контролювати ситуації, які виникають в ході торговельної діяльності. За умови підвищення конкуренції серед учасників ринку, асортиментна політика торговельного підприємства відіграє роль каталізатора розвитку мережі та підвищення кількості задоволених споживачів.

Втілення програми розширення асортименту пов'язане з джерелами фінансування, які підприємство обирає залежно від об'єму, терміну, інших необхідних грошових засобів.

Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі одержує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно нею керувати. На жаль, керівництво багатьох підприємств України здебільшого недооцінює значення ефективної асортиментної політики, тому одним із напрямів економічного зростання країни має бути саме привернення уваги комерсантів до визначеної проблеми.

Формування асортиментної політики відбувається з урахуванням

цілого ряду факторів: стан попиту та очікування споживачів, технологічні можливості підприємства, наявність аналогів товарів на ринку збуту і т.п.

Тому можна виділити такі проблеми управління асортиментом:

- потреби покупців швидко змінюються, тому підприємство вимушене постійно оновлювати свій асортимент, що підвищує вимоги до техніко-технологічної бази;

- на підприємствах не налагоджена система управління асортиментом через складність прогнозування зміни попиту споживачів і відсутність методик оптимізації асортименту;

- відсутні чіткі критерії та інструменти формування оптимального асортименту підприємств;

- жорстка конкуренція призводить до того, що нова продукція не встигає окупити інвестиції в її виробництво та просування.

Також основними проблемами при розробці асортиментної політики є: інновації, забезпечення конкурентоздатності товару, оптимізація товарного асортименту, товарна марка, створення ефективної упаковки, життєвий цикл товару, позиціонування товару на ринку. При формуванні асортиментної політики також доречно враховувати, що товари можуть розрізнятися за видом та періодом використання, функціональним призначенням, надійністю, зручністю використання, обслуговуванням, гарантією і т.п.

Також наявна невідповідність українського законодавства умовам ринку, що несе за собою обмеження розвитку підприємств, відіграє значну роль при проведенні асортиментної політики підприємством, яке прагне досягнути успіху та посісти вигідне місце на ринку товарів та послуг [5].

Таким чином, відсутність асортиментної політики призводить до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових чи поточних факторів, втрату контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Наведені групи факторів з різним рівнем інтенсивності та у різних напрямках впливають на формування ефективної асортиментної

політики, їх вплив дещо модифікується залежно від специфіки діяльності підприємств. Однак, мобілізація усіх факторів та забезпечення їх узгодженості та взаємодоповнення дадуть змогу не лише сформувавши ефективну асортиментну політику конкретного підприємства, але й сприятимуть якісно новому рівню розвитку підприємницької діяльності в Україні.

1.3. Методичні підходи до формування ефективної асортиментної політики підприємства

На сьогоднішній день, в умовах жорсткої конкуренції вимоги та потреби споживачів стають усе більш різноманітними, тому успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від формування асортиментної політики. Формування асортиментної політики базується на методах, за допомогою яких будуть реалізовані цілі підприємства.

У науковій літературі існують різноманітні підходи до формування ефективної асортиментної політики підприємства. Особливу увагу, на нашу думку, варто акцентувати на наступних підходах:

- підхід, оснований на матриці І. Ансоффа «товар-ринок»;
- метод, що базується на матриці «Бостонської консультативної групи»;
- матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик»
- стратегічна модель Портера;
- матриця росту Хассі;
- матриця балансу життєвих циклів СБО.

Матриця І. Ансоффа «товар-ринок» пропонує чотири стратегії росту залежно від комбінації двох факторів – товару і ринку (рис. 1.7).

Матриця «товар-ринок» є класичною моделлю, що використовується при розробці стратегії, а також своєрідним практичним інструментом для класифікації продукції та ринків (або споживачів), залежно від рівня невизначеності перспектив продажу продукції на ринку.

Ринок	Товар	
	Старий	Новий
Старий	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розробки товару
Новий	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 1.7. Матриця І. Ансоффа «товар-ринок»

Джерело: [44; 45]

Кожна з названих стратегій ефективна за певних умов:

- стратегія глибокого проникнення на ринок – коли ринок не насичений товарами або коли він збільшується;
- стратегія розвитку ринку – якщо фірма розширює свій ринок або виникають нові сегменти ринку чи виявлені нові напрямки застосування товарів і продукції, що вже існують;
- стратегія розробки товару – актуальна для ситуації, коли торгові фірми користуються прихильністю споживачів і фірма розробляє нові та модифіковані товари для існуючих ринків;
- стратегія диверсифікації – застосовується для того, щоб уникнути залежності від одної асортиментної групи. Ці товари можуть бути новими для галузі або лише для компанії [30].

Слід відмітити, що за допомогою матриці «товар-ринок» можна умовно розподілити операції між ринками та різновидом продукції або послуг. Це дає можливість встановити коло споживачів, на якому необхідно зосередити увагу, а також визначити асортимент продукції, яку доцільно виробляти, а яку – ні.

Одним із широко відомих методів формування ефективної асортиментної політики є матриця «Бостон консалтинг груп» (рис. 1.8). Дану матрицю було розроблено в 1960-х роках Бостонською консалтинговою групою (США) [21].

Даний метод простий у використанні, оснований на доступній

інформації і не потребує значних витрат, отримувані результати досить зрозумілі для інтерпретації та прийняття рішень.

Аналіз проводиться на основі порівняння експертних оцінок для будь-якої товарної групи або окремого товару з даними про зміну попиту та ринкової частки підприємства-виробника. Ідея методу полягає в розподілі товарних груп або товарів на чотири типи:

– «?», або «важкі діти» – до них належать товари, які знаходяться на початковій стадії життєвого циклу, попит на які зростає з невеликою ринковою часткою. Дані товари, як правило, потребують великої кількості витрат при цьому приносячи незначну частку прибутку.

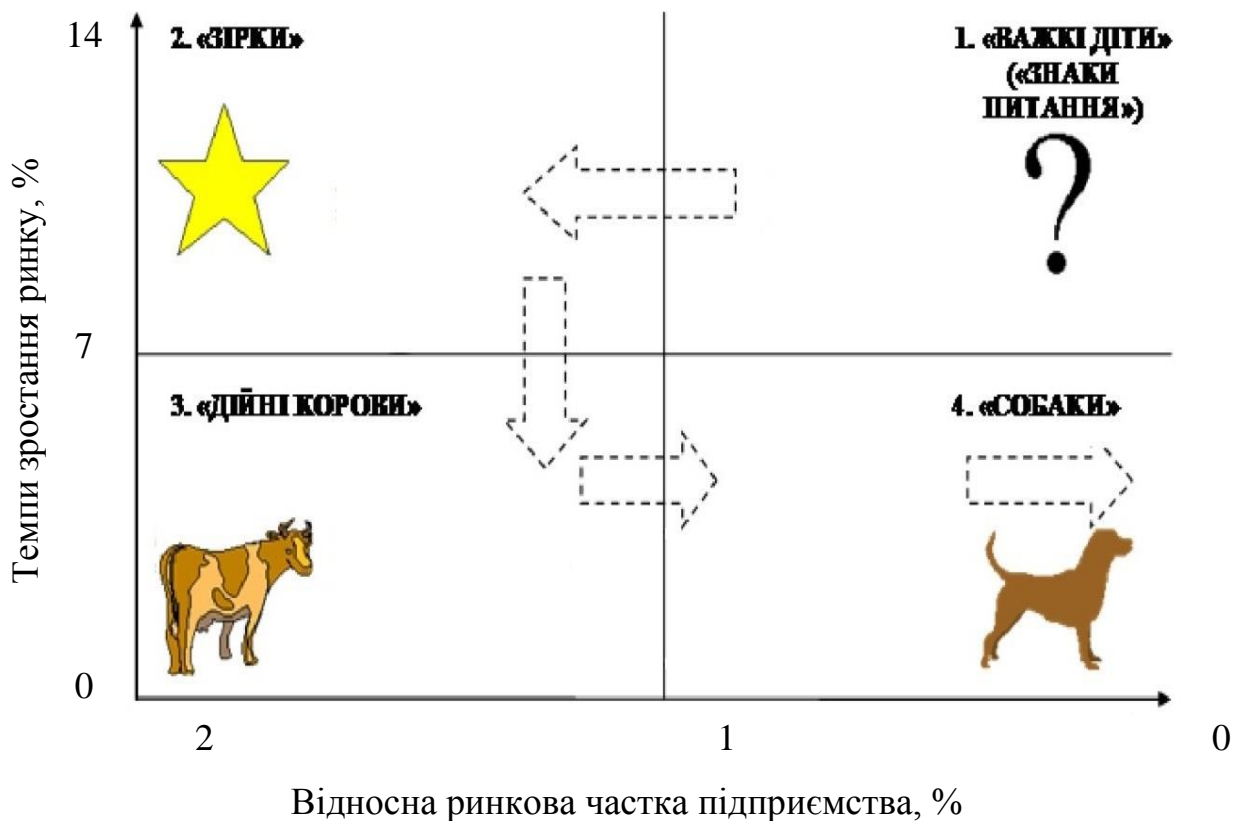


Рис. 1.8. Матриця «Бостон консалтинг груп»

Джерело: [5; 6; 8; 22]

– «Зірки» – товари, попит на які зростає інтенсивно, а ринкова частка може збільшуватись. «Зірки» приносять значний прибуток, який іде на укріплення їх особистих позицій на ринку.

– «Дійні корови» – товари, які визначають ринкову частку виробника, попит на них сталий і мало змінюється. Витрати на дану продукцію є малими, а прибуток від їхнього продажу – великий. Це дає можливість за рахунок «корів» розвивати інші СБО.

– «Собаки» – товари, попит на які зменшується, а ринкова частка – незначна. Поки дані товари приносять прибуток, то його варто інвестувати в «?», або «зірки». Якщо ж вони є збитковими, то застосовується стратегія елімінації, тобто зняття товару з виробництва [13].

Наведений вище розподіл товарів згідно матриці БКГ, дає можливість підприємству заздалегідь уникнути від збитковості, встановивши доцільність виробництва, чи навпаки зняття з виробництва, того чи іншого виду продукції. При цьому підприємство забезпечить собі конкурентоспроможність та стійку позицію на ринку.

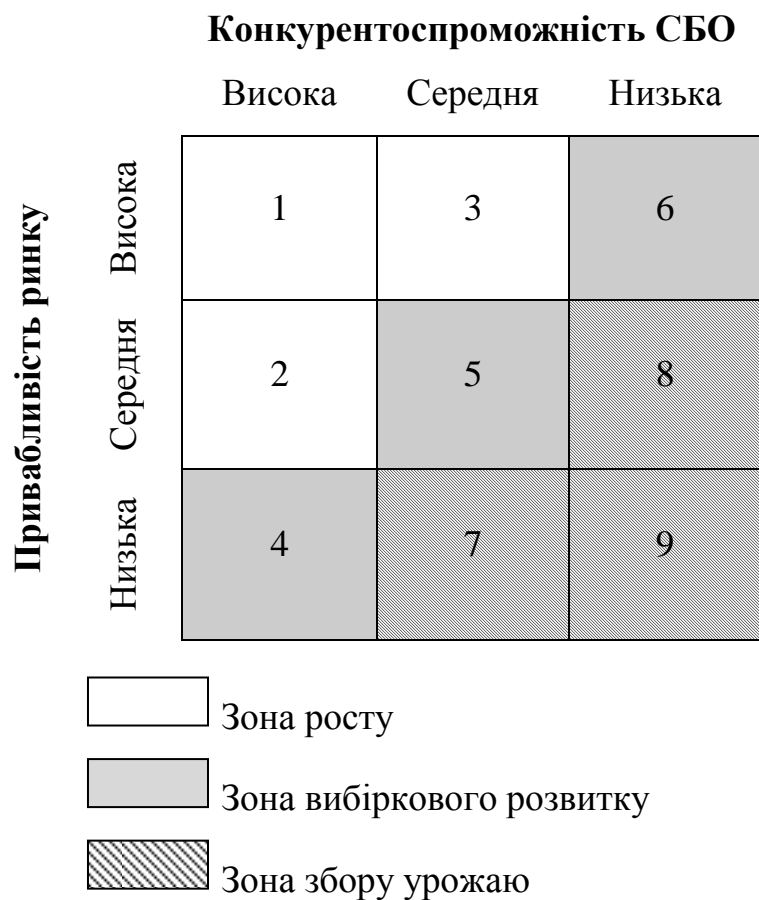


Рис. 1.9. Виділення стратегічних зон у матриці «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик»

Джерело: [29; 39; 47]

Матриця «Дженерал Електрик» була розроблена у 1970-х роках консультативною фірмою «Мак Кінсі» для компанії «Дженерал Електрик» і тому має подвійну назву «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик». Вона відзначається більшою складністю, ніж матриця Бостонської консультативної групи. Основою матриці є два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність стратегічної бізнес-одиниці. Під час формування стратегій поле матриці розділяється на три зони (рис. 1.9).

Більш детальні стратегічні рекомендації щодо кожного квадрата матриці «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» представлені на рис. 1.10.

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СБО		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія захисту позицій: концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, великі інвестиції, розширення виробництва	Стратегія розвитку: посилення слабких позицій, пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг	Стратегія вибіркового розвитку: спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація
Середня	Стратегія розвитку: інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку: пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	Стратегія збору урожаю: пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, зменшення інвестування
Низька	Стратегія вибіркового розвитку: захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи	Стратегія збору урожаю: короткострокові перспективи, мінімальні вкладання	Стратегія елімінації: припинення інвестування, виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків

Рис. 1.10. Види маркетингових стратегій за матрицею «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик»

Джерело: [25]

Особливу увагу, на нашу думку, варто акцентувати на матриці росту Хассі (рис. 1.11). Дана матриця розроблена американським вченим Д. Хассі у сфері стратегічного управління.

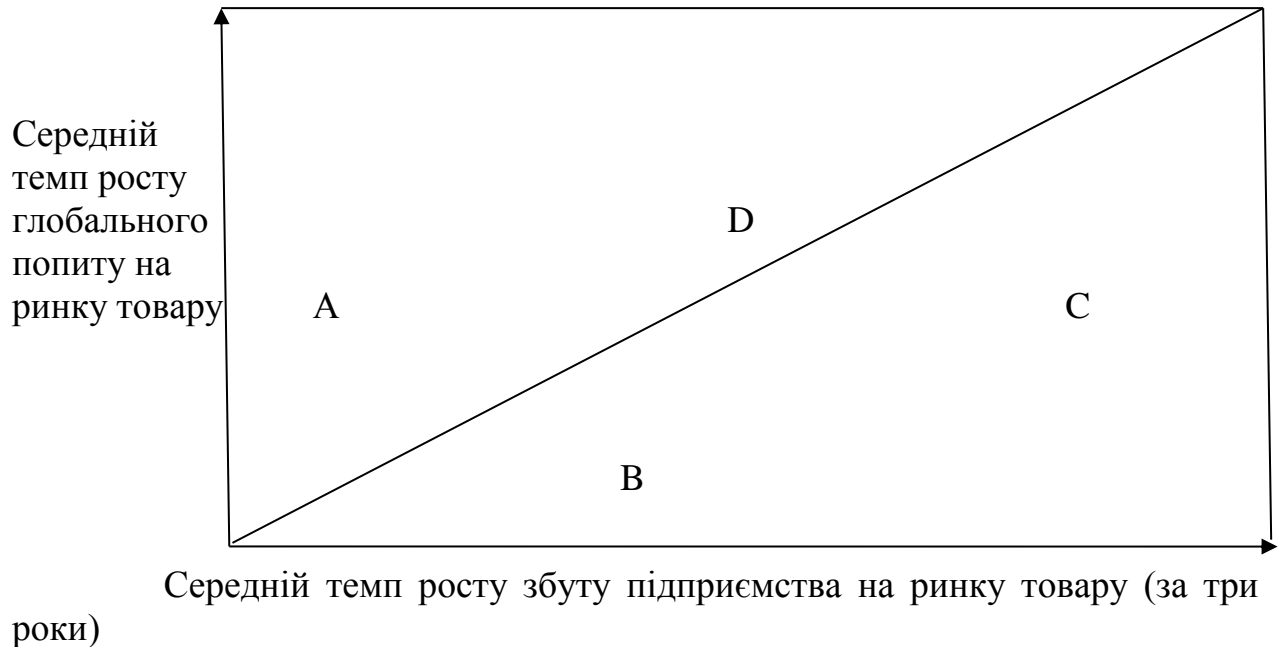


Рис. 1.11. Матриця росту Хассі

Джерело: [27]

В матриці росту Хассі основними критеріями оцінки є показники: середнього темпу росту глобального попиту на ринку товару і середнього темпу росту обсягів реалізації підприємства на даному ринку. Розділяє координатну площину лінія «постійної частки ринку», в результаті чого утворюється дві групи СБО:

- стратегічні бізнес-одиниці, що втратили частку на ринку за досліджуваний період;
- стратегічні бізнес-одиниці в яких відбувся ріст частки ринку за аналогічний період [33].

Досить цікавою є «Матриця балансу життєвого циклу СБО» (рис. 1.12).

Матриця балансу життєвого циклу СБО базується на наступних засадах:

1. Треба поділити СБО так, щоб «провал» в одній СБО не призводив до

4. Розмір ринку, аналогічно як і в інших матрицях, відображається у вигляді кола, сегментом відділяється частка ринку підприємства, а також вказуються в діяльності СБО довгострокові конкурентні позиції та очікувані цілі для перспективної роботи [56].

В ході дослідження було встановлено наступні переваги та недоліки по кожній вищерозглянутій матриці (табл. 1.2).

Вибір типу матриці для формування ефективної асортиментної політики залежить від переваг, які віддають тим чи іншим підходам керівники підприємства. Можливо, підприємству доцільно побудувати всі моделі, щоб сформувати загальну картину з погляду різних перспектив. Кожен з підходів має свої «за» й «проти», однак у будь-якому разі важливим є те, що, досягши аналітичної повноти та точності в опису ситуації, яка склалася, можна створити підґрунтя для розв'язання більш складної проблеми – формування та управління асортиментною політикою з метою отримання якнайкращих результатів від використання ресурсів підприємства [55].

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки підходів до формування асортиментної політики

Матриця	Переваги	Недоліки
1	2	3
Матриця І. Ансоффа «товар-риннок»	1. Простота в застосуванні; 2. Наглядність отриманих результатів.	1. Невисока точність результатів через обмеженість кількості дослід-жуваних ознак.
Матриця «Бостон консалтинг груп»	1. Матриця дає змогу порівняти конкурентні позиції СБО у складі портфеля бізнесу підприємства; 2. Вона дає змогу раціонально розподіляти ті фінансові ресурси, які має підприємство (первинне призначення цієї матриці полягало у визначенні потреб і напрямів фінансува-ння диверсифікованих під-приємств); 3. Матриця дає можливість визначення стратегій подальшого розвитку СБО підприємства;	1. Труднощі збору даних про ринкову частку і швидкість росту ринку; 2. Матриця БКГ дає статичну картину положення СБО, видів бізнесу на ринку, на основі якої не неможливо робити прогностні оцінки типу: «Де через рік будуть розташовуватись на полі матриці продукти які ми досліджуємо?»; 3. Вона не враховує взаємозалежність (синергічний ефект) окремих видів бізнесу: якщо така залежність існує, дана матриця дає невірні результати; 4. Оцінка привабливості ринку лише за показником швидкості зміни об'єму продажів, а сили позиції бізнесу лише за

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
	4. Їй властива певна простота використання: визначення ринкової частки і темпів росту ринку не потребують надто великих зусиль.	показником ринкової частки є сильним спрощенням. Скоріше, за кожним з цих напрямків повинна бути проведена багатокритеріальна оцінка, що і робиться при використанні матриці компанії «Дженерал Електрик» (ДЖЕ).
Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик»	1. Порівняно з матрицею БКГ являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу; 2. Дає змогу визначити стратегічний стан стратегічних бізнес-одиниць підприємства; 3. Пропонує стратегічні альтернативи розвитку СБО підприємства; 4. Вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства.	1. Визначення факторів конкурентоспроможності СБО і привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників; 2. Побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СБО з позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактора); 3. Іноді важко визначити стратегію для тих СБО, які перебувають всередині моделі (тобто охоплюють 4,5,6 квадрати).
Стратегічна модель Портера	1. Простота в застосуванні;	1. При аналізі різноманітних факторів Портер виділяє лише два основних, що впливають на вибір маркетингової стратегії, а саме частка на ринку та дохід від інвестицій. Результати такого аналізу є досить приблизними і можуть досить суттєво відрізнятися від реального стану речей.
Матриця росту Хассі	1. Нескладність у використанні та чітка наглядність результатів аналізу.	1. Надмірно узагальнений розподіл СБО та не висвітлено детальної картини конкурентного становища кожної із СБО; 2. Відсутність запропонованих стратегічних альтернатив розвитку для кожного із СБО.
Матриця балансу життєвих циклів СБО	1. Аналізування в динаміці та в напрямку балансування «життєвих циклів СБО» в бізнес-портфелі підприємства; 2. В підході здійснюється контроль над загальною прибутковістю підприємства.	1. Необхідність проведення аналізування рівня взаємозалежності функцій стратегічних підрозділів; 2. Недостатньо представлені індикатори привабливості ринку, водночас увага зорієнтована на сильних (слабких) сторонах стратегічних бізнес-одиниць; 3. Матриця дещо складна у візуальному сприйнятті: квадрати матриці при аналізі вимагають врахування показників: капіталовкладення, прибутку, обсягу продажу, а також їх зіставлення із прогнозованими показниками.

Джерело: розроблено на основі літературних джерел [7; 13; 25; 27]

Узагальнюючи вищевикладене, можна відмітити, що різноманітні підходи до формування асортиментної політики підприємства мають свої переваги, однак застосування деяких із них в сучасних українських умовах є проблематичним, враховуючи низьку розвиненість ринків, недостатність інформації для проведення аналізу за кожним із цих методів, відсутність висококваліфікованих кадрів у цій сфері, інші фактори, що характерні лише для умов української економіки.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1. Загальна характеристика підприємства

У 1994 році розпочало свою діяльність Приватне акціонерне товариство «Київстар» (далі – ПрАТ «Київстар»). Перший дзвінок, який було здійснено з мережі Київстар був здійснений 9 грудня 1997 року. З того часу підприємство й розпочало надавати послуги мобільного зв'язку. Основні офіси ПрАТ «Київстар» розташовані у різних містах України, а саме: центральний офіс знаходиться в м. Києві, регіональні - Дніпрі, Харкові, Львові та Одесі.

ПрАТ «Київстар» зареєстрований за адресою: 03113, Україна, м. Київ, вул. Дегтярівська, буд. 53. Код ЄДРПОУ 21673832 [22].

Серед видів діяльності, які надає ПрАТ «Київстар» є наступні:

- 61.10 Діяльність у сфері провідного електрозв'язку;
- 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку;
- 47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах [54].

За період функціонування ПрАТ «Київстар» на ринку України відбулося забезпечення близько 50 мільярдів гривень до бюджету країни за рахунок виплати податків та обов'язкових платежів, а також близько 35 мільярдів гривень було вкладено у вигляді інвестицій в галузь та у розвиток телеком-інфраструктури України.

Станом на 2022 рік ПрАТ «Київстар» є одним з найбільших операторів телекомунікацій в Україні, яка надає послуги мобільного, домашнього інтернету та зв'язку за допомогою широкого обсягу мобільних та фіксованих технологій. Понад 26 млн українців є абонентами Київстар, які використовують послуги мобільного зв'язку та понад 1 млн клієнтів є

користувачами стаціонарного швидкісного Інтернету [22].

ПрАТ «Київстар» вкладає кошти у розвиток мобільної мережі, яка з'єднує всі міста та селища України, головні дороги як національні так і регіональні, а також більшість морських і річкових узбережь, портів. Компанія надає роумінгові послуги в 4 групах країн на п'яти континентах, загально охоплює 195 країн світу. Київстар - частина однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних компаній VEON, головний офіс компанії знаходиться у Нідерландах. Компанія VEON доступна на ринках країн Співдружності Незалежних Держав, Європи, Азії, Африки. Акції VEON перебувають у вільному обігу на Нью-Йоркській біржі NASDAQ та Амстердамській фондовій біржі Euronext [22].

Як національний оператор послуг зв'язку та інтернету, компанія сприяє розвитку телеком галузі нашої країни та впроваджує інноваційні послуги. Першою запропонованою послугою стало SMS у 1998 році, а з 2000-го року компанія почала надавати доступ до інтернету, використовуючи технологію WAP. Сьогодні мережа Київстар може похвалитися новітнім обладнанням, що підтримує стандарти зв'язку 3G, 4G та LTE та передбачає запуск 5G у кінці 2022 року або на початку 2023 року [22].

ПрАТ «Київстар» надає широкий асортимент послуг у сфері: B2C, B2B, B2G, M2M, послуги роумінгу. Основними послугами виступають такі: голосові послуги, роумінг та міжнародний зв'язок, фіксований зв'язок (телефонія та інтернет-послуги), обмін даними, сервісні послуги, кабельне та супутникове ТБ, програма лояльності inCust, Bitrix24, Starbox, центр управління M2M, BigData, Microsoft Office 365, Kyivstar Business Hub [22].

Від початку 2014 року компанія ПрАТ «Київстар» оновила свою організаційну структуру, з орієнтацією на клієнта. В результаті чого відбулись зміни в кількості колективу професійних експертних команд, що задіяні по усім містам України. Штат отримав різноманітність повноважень при прийнятті рішень, а також відбулось скорочення кількості адміністративних структур.

Такий процес реорганізації посприяв швидшому реагуванню на проблеми з якими звертаються клієнти, а також більшому зосередженні колективу на етапах обслуговування.

ПрАТ «Київстар» залучає до своєї команди найкращих фахівців, на сьогоднішній день в компанії понад 3680 співробітників. Компанія пропонує конкурентні та чесні винагороди за свою роботу. Окрім фіксованої заробітної плати, яка регулярно коригується в бік збільшення, та премій, компанія має систему додаткових стимулів та соціальних гарантій. А саме: медичне страхування, страхування від нещасного випадку, часткове відшкодування вартості обіду, цільова фінансова допомога, пільгові тарифи мобільного зв'язку для родини працівників тощо [49].

Компанія зберігає баланс між кваліфікацією працівників, займаними посадами та прямими обов'язками. Була створена система безперервного навчання та покращення професійних навичок персоналу, зацікавлення та просування співробітників по кар'єрним сходам. Кожного року, більша частина штату компанії отримує можливість прокачати свою кваліфікацію відвідавши тренінги або курси, що Київстар влаштовує безкоштовно для співробітників. А також надважливою умовою у час пандемії є можливість самостійно обирати робочий графік роботи та працювати дистанційно [22].

Управління в компанії відбувається за допомогою структурних підрозділів, де спеціалісти одного профілю та подібних компетенцій об'єднані в департаменти, що підпорядковуються керівнику цього підрозділу. Департаменти тісно пов'язані між собою та підпорядковуються президенту компанії. Структура управління підприємством ПрАТ «Київстар» є лінійно-функціональною. Дана система проста та прозора для працівників компанії, має ієрархічний поділ обов'язків, наявні стійкі вертикальні та горизонтальні зв'язки, здійснюється делегування повноважень, що допомагає швидко реагувати на виникаючі проблеми та приймати рішення.

Організаційна структура ПрАТ «Київстар» – це ієрархічна модель, яку можна представити наступним чином (рис. 2.1).

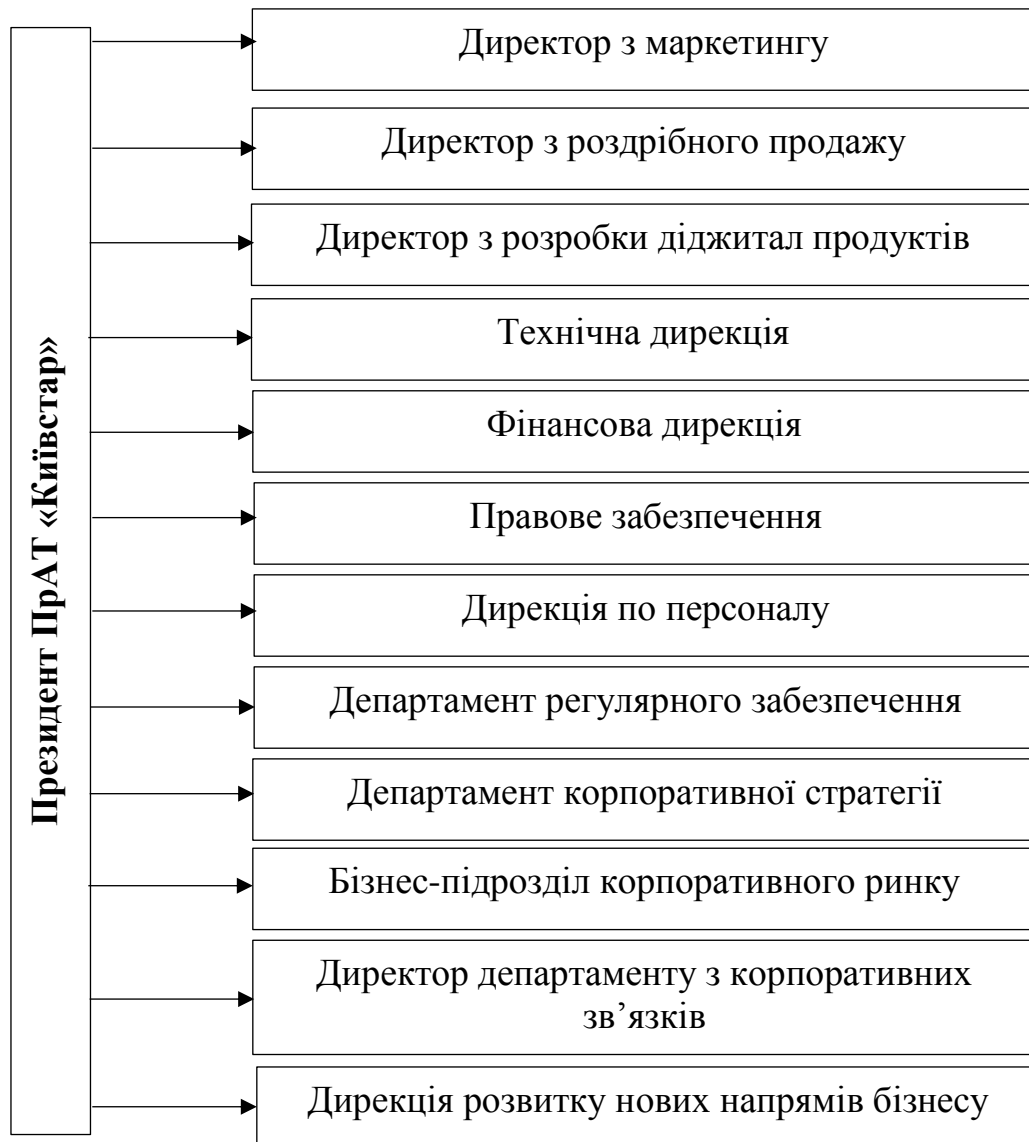


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Київстар»

Джерело: побудовано за даними ПрАТ «Київстар»

Київстар підключає кращих фахівців, надаючи своїй команді справедливий рівень доходу, який в той же час є досить конкурентоспроможним. Співробітники «Київстар» можуть похвалитися однією з найбільш високих зарплат в Україні, а сама компанія має статус найкращого роботодавця в області телекомунікаційних технологій, зайнявши друге місце в рейтингу Forbes Україна та на Work.ua «50 кращих роботодавців України» [23].

ПрАТ «Київстар» характеризується добре налагодженими зв'язками із

клієнтами, використовуючи власне програмне забезпечення компанія обслуговує клієнтів та надає онлайн-консультації за допомогою Call-центру, онлайн-помічниці «Зоряни» та платформи Microsoft Dynamics ERP. За рахунок цього, ведеться моніторинг соціальної активності клієнтів, аналізуються та оцінюються комунікації з клієнтами, прогнозується тенденція продажів, прибутку та відслідковуються ризики. Також компанія застосовує у своїй роботі обладнання та програмне забезпечення компанії «Ericsson», яке ігнорується конкурентами, що значно допомагає моніторити контроль якості зв'язку та покриття, а також поширювати сервісні послуги [22].

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Київстар» наведена в табл. 1.2.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності

ПрАТ «Київстар», тис. грн

Показник	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25 001 245	28 559 150	30 900 973	123,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8 468 288	9 646 440	12 112 812	143,04
Валовий прибуток	16 532 957	18 912 710	18 788 161	113,64
Фінансовий результат від операційної діяльності	13 152 381	14 786 480	13 878 318	105,52
Фінансовий результат до оподаткування	12 613 388	13 937 797	11 796 580	93,52
Чистий фінансовий результат	10 369 859	11 266 926	9 597 669	92,55

Джерело: розраховано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Як свідчать дані табл. 2.1, протягом 2020-2022 року чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс на 23,60 %, собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – на 43,04 %, валовий прибуток – на 13,64 %, фінансовий результат від операційної діяльності – на 5,52 %. Варто відмітити, що фінансовий результат до оподаткування протягом досліджуваного періоду зменшився на 6,48 % і відповідно спостерігається зменшення й чистого фінансового результату на 7,45 %. Це можна пояснити тим, що у зв'язку з військовою агресією російської федерації, знизилася кількість абанентів, яким ПрАТ «Київстар» надавав послуги, що відповідно й спричинило до зниження суми прибутку у 2022 році.

Таблиця 2.2

Динаміка елементів операційних витрат ПрАТ «Київстар», тис. грн

Показник	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Матеріальні затрати	161 294	71 666	76 635	47,51
Витрати на оплату праці	1 705 312	2 020 724	2 807 406	164,63
Відрахування на соціальні заходи	311 804	391 259	499 802	160,29
Амортизація	3 966 369	4 409 702	4 844 216	122,13
Інші операційні витрати	6 051 384	7 096 756	9 047 080	149,50
Всього	12 196 163	13 990 107	17 275 139	141,64

Джерело: розраховано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Згідно даних табл. 2.2, протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження матеріальних затрат з 161294 тис. грн у 2020 р. до 76635 тис. грн у 2022 р., або на 62,49 %. Позитивним є те, що зросли витрати на оплату праці на 64,63 %, відповідно збільшилися й відрахування на

соціальні заходи на 60,29 %. Амортизація протягом трьох років зростає на 22,13 %. Також спостерігається збільшення інших операційних витрат на 49,50 %.

Задля кращого розуміння та аналізу показників ліквідності можна використати низку коефіцієнтів. Розрахункові значення по ПрАТ «Київстар» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників платоспроможності та ліквідності
ПрАТ «Київстар»**

Показник	Рік			2022 р. +, - до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,06	0,08	0,10	-0,96
Коефіцієнт покриття	1,28	0,17	0,19	-1,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,83	0,22	0,25	-0,58
Коефіцієнт платоспроможності	2,05	1,27	1,04	-1,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,10	0,65	1,17	+1,07
Коефіцієнт забезпеченості	0,27	4,62	6,02	+5,75
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,69	0,66	0,68	-0,01

Джерело: розраховано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Першим коефіцієнтом є коефіцієнт абсолютної ліквідності – це відношення найліквідніших активів до суми кредиторської заборгованості та короткострокових кредитів [66].

У зв'язку з значною витратою грошових коштів у 2021 році, компанія суттєво погіршила цей показник. Але у 2022 році завдяки зменшенню

зобов'язань та збільшенню ліквідності, даний показник зазнав покращення.

Коефіцієнт покриття, інша його назва показник поточної ліквідності, показує співвідношення оборотних активів та поточних зобов'язань. Показник демонструє здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів [30].

Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, то на даний момент він знаходиться на недостатньому рівні, але є короткострокова тенденція на покращення.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – це відношення різниці оборотних активів та запасів до суми поточних зобов'язань [48].

Коефіцієнт платоспроможності демонструє імовірність банкрутства компанії [59]. Даний коефіцієнт у 2021 році відносно 2020 року зазнав значного покращення, але в подальшому опустився. Станом на 2022 рік показник є нижчим ніж на початок досліджуваного періоду.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує частку власних коштів, що були вкладені в оборотні активи [52]. У компанії систематично зменшується коефіцієнт маневреності власного капіталу. На разі, це не є проблемою для ПрАТ «Київстар» враховуючи його інвестиційну привабливість, але це створює суттєвий ризик для майбутніх періодів. Показник знаходиться на рівні трьохрічного мінімуму та потребує уваги з боку менеджменту.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами наглядно демонструє наявність або відсутність у підприємства своїх коштів, що необхідні задля фінансової стійкості [29]. Значення даного показника у ПрАТ «Київстар» демонструє нестачу у підприємства власних оборотних коштів. Це є суттєвим ризиком для фінансової стійкості, а особливо тривожним є швидка динаміка падіння коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами.

Коефіцієнт фінансової стійкості демонструє, яка частина активу фінансується за рахунок стійких джерел, тобто частку тих джерел

фінансування, які організація може використовувати у своїй діяльності тривалий час. Як видно з таблиці, коефіцієнт фінансової стійкості є достатньо стабільним. ПрАТ «Київстар» проводить моніторинг строків погашення зобов'язань та аналіз активів, планує свою ліквідність опираючись на очікувані строки погашення тих чи інших фінансових інструментів. За рахунок грошових коштів від операційної діяльності компанії задовольняються потреби в короткостроковій та довгостроковій ліквідності.

Таким чином, ПрАТ «Київстар» є прибутковою компанією, проте, спостерігається погіршення показників платоспроможності, що потребує від керівництва особливої уваги на майбутні періоди.

2.2. Аналіз асортиментної політики ПрАТ «Київстар»

ПрАТ «Київстар» займає позицію лідера за якістю зв'язку (54 %) та покриття (59 %). Ринок мобільного зв'язку є найбільш динамічною галуззю України, цей сегмент відомий достатньо жорсткою конкуренцією та тяжким рівнем проникнення. Український сегмент мобільного зв'язку заснований на таких основних підприємствах : «Київстар», «Vodafone-Україна», «Lifecell», «Інтертелеком» та «Укртелеком». Найбільшими опонентами та загрозами для ПрАТ «Київстар» є діяльність компаній «Vodafone-Україна» та «Lifecell», адже гуртом вони посідають більше 45 % вітчизняного ринку мобільного зв'язку.

Аналізуючи рис. 2.2 стає відомо, що компанії «Київстар» та «Vodafone Україна» є лідерами на українському ринку мобільного зв'язку. Займають вони ці позиції завдяки гарній репутації компанії, адже їх клієнти бачать їх послуги надійними та якісними. Клієнти віддають перевагу підприємству з вищим іміджем та сильнішою позицією на ринку.

В офіційних звітах компаній-провайдерів телекомунікаційних послуг за 4 квартал 2022 року зазначена наступна кількість абонентів: Київстар – 25,4 млн, Vodafone – 19 млн, lifecell – 8,1 млн абонентів. Тенденція до зменшення

кількості активних абонентів Київстар, за оцінками експертів, обумовлена негативними демографічними процесами, а також поступовою відмовою абонентів від використання декількох sim-карт. Крім того, обмеження, пов'язані з карантинном, також відбилися на зниженні продажів у роздрібній мережі. Проте, незважаючи на турбулентність сектору, Київстар все ще залишається беззаперечним лідером галузі.

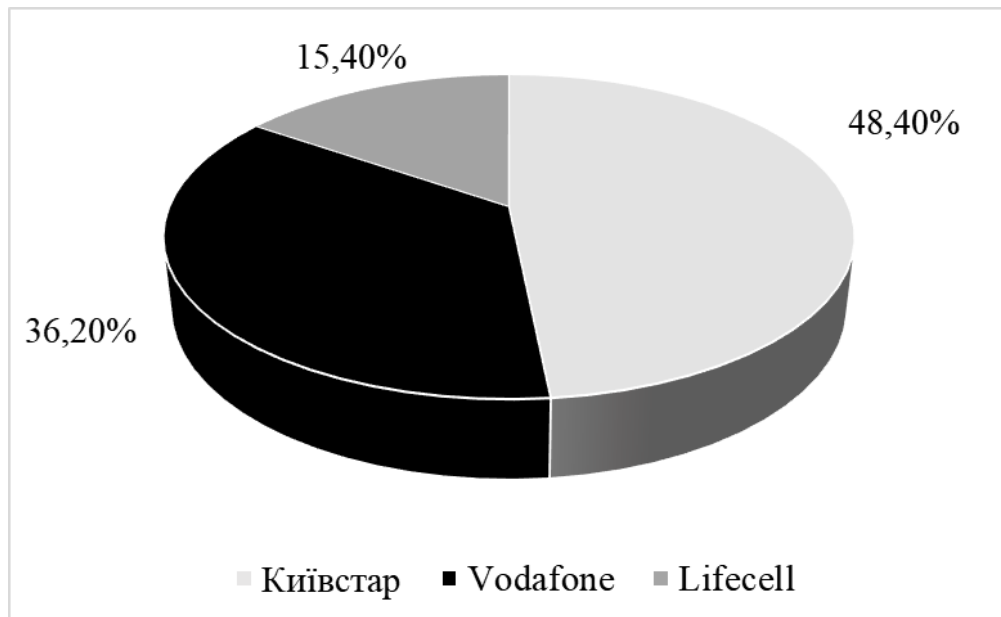


Рис. 2.2. Доля ринку операторів мобільного зв'язку України станом на 2022 рік

Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України

Київстар досяг значних успіхів завдяки інвестиціям в розвиток мобільної мережі, яка охоплює всі великі та малі міста України, а також понад 28 тис. сільських населених пунктів, усі основні національні й регіональні траси, більшість морських та річкових узбережж. Компанія надає роумінгові послуги в 195 країнах на п'яти континентах.

Місце компанії на ринку залежить від кількості її абонентів. Станом на сьогодні, кількість абонентів мобільного зв'язку близько 53 млн осіб. Між передовими операторами України ці абоненти розподіляються такою послідовністю: ПрАТ «Київстар» – 25,4 млн абонентів (48,8 %), ПрАТ

«Vodafone Україна» – 19,5 млн абонентів (36,5 %) , ТОВ «Lifecell» – 7,6 млн абонентів (13,7 %), а компанії ТОВ «Інтертелеком» та ПрАТ «Укртелеком» гуртом займають 1% ринку (рис. 2.3).

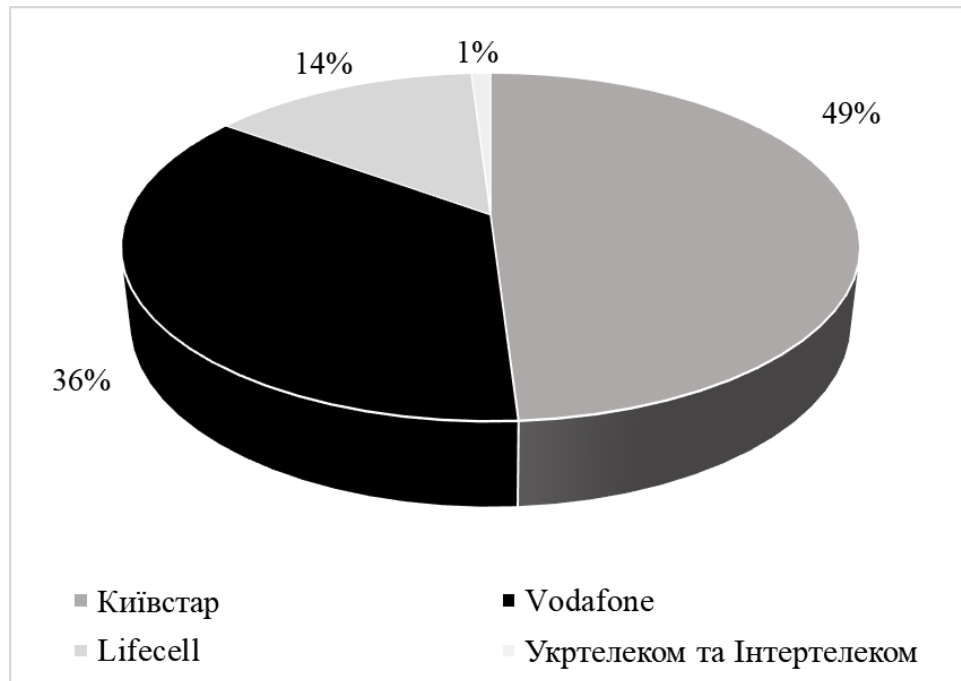


Рис. 2.3. Розподіл ринку мобільного зв'язку України між операторами мобільних послуг

Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України

Київстар – найбільший оператор телекомунікацій України, який надає послуги мобільного зв'язку та передачі даних для понад 24,4 млн клієнтів і фіксованого інтернету – більше ніж 1,1 млн абонентам станом на початок 2022 року.

Разом з основними телеком послугами компанія надає послуги FMC (конвергенція мобільного та фіксованого зв'язку), цифрові рішення – Big Data, індустріальний IoT, Clouds, мобільні фінансові сервіси, Open API Київстар відкритий телеком та інші. Ці продукти компанія впроваджує як самостійно, так і в партнерстві.

Київстар є також одним із лідерів у сегменті OTT TV, надаючи доступ до понад 300 телевізійних каналів, та має відеобібліотеку з понад 20 000

фільмів та серіалів.

Київстар побудував найбільшу інфраструктуру зв'язку в Україні – понад 48 тисяч базових станцій. Компанія використовує власну волоконно-оптичну мережу загальною протяжністю 44 тисяч км і пропускною спроможністю понад – 2400 Гбіт/с.

Київстар входить до складу міжнародної телеком-групи VEON. VEON Ltd компанія, що має місцезнаходження в Європейській Спільноті, з Головним офісом у Нідерландах. Компанія є в лістингу на фондових біржах NASDAQ і EURONEXT. Інвестори VEON – це тисячі приватних власників акцій у країнах США, Європи та в усьому світі. VEON не має та ніколи не мав контролюючого або мажоритарного акціонера.

ПрАТ «Київстар» приділяє значну увагу соціальній відповідальності бізнесу і реалізує проекти, що спрямовані на розвиток України:

- «Зроби свій внесок» – загальнонаціональна соціально-освітня ініціатива» у рамках глобальної програми «Make Your Mark», яка реалізується міжнародною групою VEON. Проект орієнтований на підтримку талановитих школярів, студентів-програмістів, стартаперів і молодих підприємців. Ініціатива передбачає підтримку українських школярів, які показують найкращі результати у точних дисциплінах – природничих науках, технологіях, включаючи інформаційні, інженерії, робототехніці та математиці;

- Radar TECh – це технологічний кластер, що є частиною інноваційнокреативного центру ВДНГ. Головна мета Radar TECh – створення екосистеми, що передусім сприятиме реалізації ідей, зростанню та розвитку секторів української економіки;

- Kyivstar Business Hub. Цей проект має на меті розвиток духу підприємництва та технологічних навичок у молоді. Орієнтована на стимулювання створення та розвитку молодими людьми соціально-значущих програмних продуктів, які побудовані на мобільних технологіях;

- ініціативи, спрямовані на формування культури користування

мобільним зв'язком та безпечне користування інтернетом дітьми;

- активна участь у волонтерських програмах;
- системна допомога підшефним закладам для дітей-інвалідів та геріатричним центрам [97].

На сьогодні, пріоритетними напрямками основної діяльності ПрАТ «Київстар» можна визначити наступні:

1. Надання послуг мобільного Інтернету та зв'язку – поліпшення якості наданих послуг, розширення радіусу їх покриття, розширення кількості абонентів, що змінили формат 3G на 4G, зокрема протягом 2019 року компанії вдалося залучити по даному напрямку 9,1 млн. абонентів. Зазначимо, що даний напрям діяльності компанії відзначається високим рівнем результативності, оскільки ПрАТ «Київстар» продовжує утримувати лідируючі позиції серед вітчизняних компаній-операторів зв'язку.

2. Надання послуг фіксованого доступу до Інтернету – передбачає динамічне розширення клієнтської бази компанії у якості Інтернет-провайдера. Варто наголосити, на ефективності маркетингової стратегії компанії у даному напрямку завдяки формування збалансованої товарної політики та формування інтегрованих пропозицій для споживача (одночасне підключення Інтернету та телебачення з певним розміром знижки).

3. IoT (Internet of Things – розробка необхідного програмного забезпечення та вдосконалення роботи сучасної високотехнологічної онлайн-платформи у рамках технології Інтернет речей. Розроблена ПрАТ «Київстар» онлайнплатформа IoT дозволяє споживачам оперативно слідкувати за станом та витратами на утримання власних пристроїв, збирати, аналізувати та оптимізувати дистанційно й у зручній формі статистичні дані про користування пристроями.

Різноманіття послуг, які надає ПрАТ «Київстар» зображено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Асортимент послуг ПрАТ «Київстар»

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Київстар»

Динаміка тарифів на мобільний зв'язок у ПрАТ «Київстар» наведено у табл. 2.4.

Як свідчать дані табл. 2.4, у 2020 р. ПрАТ «Київстар» мав набагато більше різноманітних тарифних пакетів, ніж у 2022 р., що свідчить про зниження попиту на послуги компанії. У 2020 р. залежно від обраного пакету вартість тарифів коливалася від 75 грн до 1200 грн, у 2021 р. – від 95 грн до 250 грн й у 2022 р. – від 100 грн до 275 грн. Варто відмітити, що у 2020 р. найдорожчий був тариф Smart Business+, а саме 1200 грн, що не приніс успіху компанії й вже у 2021 р. ПрАТ «Київстар» не мало досить високих тарифів на послуги мобільного зв'язку. У зв'язку із погіршенням ситуації на ринку мобільних послуг, у 2022 р. ПрАТ «Київстар» мало лише три тарифа

на мобільний зв'язок.

Таблиця 2.4

Динаміка тарифів на мобільний зв'язок у ПрАТ «Київстар»

Рік	Тариф
2022	LOVE UA – 150 грн LOVE UA Без меж – 275 грн Безлім Соцмережі 2022 – 100 грн
2021	ТВІЙ Старт – 135 грн Смачний – 125 грн ТВІЙ Вибір – 175 грн ТВІЙ Оптимум – 250 грн ВАШ Старт – 135 грн Інтернет для батьків – 100 грн Дзвінки для батьків – 100 грн Київстар Родина – 100 грн LOVE – 150 грн ТВІЙ Улюблений – 95 грн ТВІЙ Новий – 55 грн ТВІЙ Проривний – 135 грн ВАШ Регіон – 125 грн
2020	Спілкування без меж – 160 грн Розваги без меж – 225 грн Smart – 200 грн Відео без меж – 275 грн Smart + – 275 грн Smart MAX – 300 грн Smart Business – 600 грн Smart Business+ – 1200 грн Дзвінки для батьків 2020 – 75 грн Інтернет для батьків 2020 – 100 грн Смачний 2020 – 150 грн Без меж lite+ – 75 грн Smart Регіон – 100 грн Без меж lite – 75 грн

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Київстар»

У табл. 2.5 наведено динаміку тарифів на домашній Інтернет, який протягом досліджуваного періоду не зазнав суттєвих змін.

До основних напрямів розвитку ПрАТ «Київстар» належать наступні:

1. Підтримка абонентів під час війни. Як національна українська

компанія Київстар підтримує та допомагає своїм абонентам та бізнес-клієнтам під час війни. Від початку нового етапу російської військової агресії у війні проти України компанія забезпечила безоплатними послугами зв'язку клієнтів мобільного та фіксованого зв'язку в Україні та за кордоном, доступом до новинних та освітніх ресурсів на платформі Київстар ТБ. За власною ініціативою ПрАТ «Київстар» забезпечило бонусами на мобільний зв'язок лікарів у гарячих точках воєнних дій.

Таблиця 2.5

Динаміка тарифів на домашній Інтернет

Рік	Тариф
2022	Безлім LOVE UA – 100 грн
2021	Безлім 100 2023 – 225 грн Домашній 2023 – 250 грн
2020	Безлім 100 2020 classic – 200 грн Безлім Wow – 125 грн

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Київстар»

2. Сотні мільйонів на благодійність. Щороку ПрАТ «Київстар» реалізує суспільно значущі та благодійні програми, є одним з кращих роботодавців України та компанією з найвищою репутацією на телеком ринку. ПрАТ «Київстар» приділяє значну увагу соціальній відповідальності бізнесу та активно працює в цьому напрямку з 2006 року.

З початку повномасштабного вторгнення компанія продовжує системно підтримувати державу й суспільство. ПрАТ «Київстар» підтримало ініціативу Президента України United24 по залученню коштів на відбудову України та виділив 300 мільйонів грн на відновлення цифрової інфраструктури. Також, мобільний оператор вже перерахував майже 130 мільйонів гривень на гуманітарну допомогу ЗСУ, лікарням, літнім людям та постраждалим від війни. Зокрема кошти було передано до БФ Повернись живим, БФ Твоя опора, БФ Let's help, МБФ Карітас України та МБФ Українська біржа благодійності.

2.3. Оцінка чинників, що впливають на формування асортиментної політики ПрАТ «Київстар»

Ефективність діяльності ПрАТ «Київстар» зумовлена сукупністю зовнішніх та внутрішніх чинників.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. ПрАТ «Київстар» знаходиться в стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні. І на них претендують багато інших компаній, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що компанія не зможе одержати потрібні ресурси з зовнішнього середовища. Це може послабити її потенціал і привести до багатьох негативних для компанії наслідків. Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії компанії із зовнішнім середовищем, яке дозволяло б їй підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макрооточення і безпосереднього оточення. Макрооточення створює умови середовища перебування компанії, на які вона не може здійснити самостійно певний вплив. У більшості випадків макрооточення не носить специфічного характеру по відношенню до окремо взятої компанії. Однак, ступінь впливу стану макрооточення на різні організації різна. Це пов'язано як з відмінностями в сферах діяльності компаній, так і з відмінностями у внутрішньому їх потенціалі. Дані комплексної узагальнюючої оцінки зовнішніх чинників, які впливають на діяльність ПрАТ «Київстар» наведено у табл. 2.6 та 2.7.

У табл. 2.6 наведено зовнішні чинники макросередовища ПрАТ «Київстар».

Зовнішні чинники макросередовища ПрАТ «Київстар»

Чинники	Зміни в галузі	Зміни в компанії	Дії
1	2	3	4
<i>Політичні</i>			
Податкова політика (тарифи і пільги)	Держава підвищить тарифікацію частот на >25%	Зросте податкове навантаження на компанію. Чистий прибуток зменшиться	Подання петиції до відповідальних державних органів. Організація зборів ключових гравців ринку з подальшим лобіюванням інтересів
Антимонопольне і трудове законодавство	Звернення антимонопольного комітету з претензією про монопольне становище на ринку	Компанія може бути розформована – пряма загроза цілісності.	Початок судового процесу з метою доведення зворотнього. У разі невдачі – шукати стратегічних партнерів.
Високий рівень бюрократизації та корупції	Посилення контролю з боку держави	Компанія матиме змогу ефективніше використовувати свої розробки	Зменшення фінансування служби безпеки і інвестування вивільнених коштів у нові розробки
<i>Економічні</i>			
Очікуваний темп зростання ВВП	Падіння ВВП на > 10%	Падіння виручки компанії більше допустимих норм (20%)	Замороження великих інвестпроектів; скорочення штату працівників; активне застосування енергозберігаючих систем
Рівень доходів населення	Падіння доходів населення на >15%	Падіння попиту на послуги компанії	Перегляд тарифікаційної політики компанії
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	Вступ до ЄС	Введення нових законодавчих норм; втрата клієнтів через посилення конкуренції	Поступова імплементація юридичних норм. Розроблення стратегії дій на новому ринку.

1	2	3	4
Соціально-культурні			
Рівень міграції та міграційні настрої	Коефіцієнт вибуття населення з України > 5% рік	Втрата потенційних і дійсних клієнтів	Розробка лояльних тарифів в зонах роумінгу
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	Впровадження нових стандартів до якості та швидкості зв'язку та покриття	Перехід діючих клієнтів до конкурентів	Аналіз та задоволення нових вимог з виділенням необхідного для цього фінансування
Демографічні			
Темпи росту населення	затяжна негативна динаміка приросту населення в результаті військових дій	Втрата потенційних і дійсних клієнтів	Розширення портфелю послуг, які надаються одному споживачу з метою збільшення вартості середнього чека
Вікова структура населення	Зростання долі населення старшої вікової категорії	Збільшення попиту на послуги людей старшого віку. Долучення молоді і підлітків до інформаційно-технологічного життя	Структуризація послуг і пропозицій, що надаються різним віковим категорія населення
Технологічні			
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	Розробка компанією конкурентом нової технології	Втрата конкурентних переваг та перевитрачання грошей на підтримання своїх позицій	Детальний аналіз сутності технології та намагання розробки аналога
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	Впровадження роботи на нових високочастотних лініях	Втрата конкурентних переваг перед іншими компаніями	Підготовка обладнання до роботи на нових частотах
Вартість витрат на дослідження і розробку	Затримка державою впровадження нових стандартів зв'язку (нові частоти тощо)	Неможливість застосувати увесь потенціал НТП і оптимізувати свої витрати	Групове звернення ключових гравців галузі до держави з вимогою пришвидшити процес

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Київстар»

У табл. 2.7 наведено зовнішні чинники мікросередовища ПрАТ «Київстар».

Таблиця 2.7

Зовнішні чинники мікросередовища ПрАТ «Київстар»

Чинник	Стан чинника	Характер впливу на компанію	Дії
1	2	3	4
Конкуренти			
Галузеві конкуренти	Конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію (Vodafone Україна, Lifecell, Укртелеком)	Висока конкуренція Висока межа виходу на ринок Можлива втрата потенційних і дійсних клієнтів	Моделювання вартості, пакетна продаж послуг
Наявність послугзамінників на ринку	Велика кількість аналогічних пропозицій від інших компаній	Ймовірність коливання кількості користувачів	Активна реклама бренду, акції для користувачів, здійснення післяпродажного сервісу
Покупці			
Географічне розміщення споживачів	Розміщення у всіх регіонах України Нерівномірна щільність споживачів	Можливість розширення клієнтської бази за рахунок збільшення покриття та охоплення	Технологічне оснащення регіонів для збільшення покриття і переоснащення технічної бази для розширення можливостей по наданню послуг
Ставлення покупця до продавця	Довірливе, через авторитетність бренду	Наявність стабільної бази клієнтів	Впровадження програм на підтримку довіри клієнтів та бонусних програм за тривалість користування послугами
чутливість покупця до ціни та якості послуг	Помірна	Необхідність створення сучасних послугових пропозицій	Впровадження різних тарифних планів та пакетних пропозицій
Постачальники			
Рівень спеціалізованості	Високий	Широкий вибір постачальників	Проведення тендерних закупок

1	2	3	4
Зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами	Співпраця з перевіреними клієнтами, довготривалі партнерські взаємовідносини	Зменшення витрат, за рахунок наданих знижок	Перевірка постачальників та збір їх анамнезу на ринку
Вартість обладнання	Зростання цін	Збільшення собівартості послуг	Впровадження нових тарифних пропозицій
Пунктуальність і обов'язковість виконання умов договору	Своєчасне постачання обладнання	Уникнення простоїв, а тому і забезпечення запланованих обсягів реалізації	Чітке планування роботи Налагодження логістичних схем
Контактні аудиторії			
Контактні аудиторії фінансової сфери	Високий	Дотримання стандартів соціально відповідального бізнесу	Публічне звітування про фінансові досягнення і витрати компанії
Контактні аудиторії засобів інформації	Високий	Канал впливу на споживачів Поширення знання бренду, пропонуваніх послуг, видів діяльності компанії	Реклама нових пропозицій Реклама соціальних проєктів Реклама бренду компанії
Широка публіка	Високий	Розширення можливості безпосереднього контакту з клієнтом та формування лояльності до компанії	Розробка нових пропозицій. Розробка соціальних проєктів. Післяпродажний сервіс послуг. Реклама в ЗМІ. Соціальні опитування
Маркетингові посередники			
Торгові посередники	Незначний	Додаткові канали контакту зі споживачем та промоції своїх послуг	Розширення каналів збуту

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Київстар»

Також ефективність діяльності ПрАТ «Київстар» зумовлена певними

внутрішніми факторами та наявністю достатніх ресурсів. Дані комплексної узагальнюючої оцінки внутрішніх факторів організації подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Внутрішні організаційно-правові чинники ПрАТ «Київстар»

Чинник	Стан чинника	Характер впливу на компанію	Дії
1	2	3	4
1. Форма власності	Приватне акціонерне товариство (ПрАТ)	Залучення капіталу та розподіл прибутку серед обмеженого кола власників	Чітке формування стратегії розвитку компанії та можливості щодо контролю
2. Форма організації	Корпорація	Об'єднання досвіду роботи різних країн. Можливості впровадження передового менеджменту	Активна співпраця з напрямками менеджменту інших держав
<i>3. Кадрова політика</i>			
Забезпечення висококваліфікованим персоналом	98% штатних співробітників мають вищу освіту	Персонал компанії забезпечує її вартість та слугує свого роду активом підприємства Впровадження систем екстенсивного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - Високі критерії вибору працівників, притягуються кваліфіковані фахівці - Орієнтація на фахівців вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації - Проведення внутрішнього навчання персоналу з урахуванням особистих потреб у навчанні - Система безперервного навчання та підвищення кваліфікації
Створення конкурентних умов праці	Корпорація є одним з лідерів ринку. Працівники мають одну з найвищих зарплат в Україні	Висока лояльність персоналу до компанії	Проведення програми адаптації персоналу створення умов щодо гнучкого робочого графіку можливість дистанційної роботи через систему «Віртуальний офіс» забезпечення необхідної технічної та матеріальної бази працівника

1	2	3	4
Створення умов до підвищення ефективності праці	Стратегія диференціації	Впровадження систем інтенсивного розвитку	Розробка програми стимулювання праці та навчання персоналу використовується багаторівнева мотивація персоналу: оплата співробітника складається із ставки, результатів діяльності відділу, територіального управління, результатів діяльності компанії в цілому, а також з особових показників (задоволеність клієнта)
Соціальне забезпечення працівників	Наявність соціальних програм. Розширення пропонованих соціальних пакетів	Робота в рамках соціальновідповідального бізнесу Формування лояльності працівників до компанії Створення соціальної лояльності до компанії в суспільстві	Програма медичного страхування Пенсійне накопичувальне страхування, Цільова матеріальна допомога Індивідуальний компенсаційний пакет Путівки фонду соціального страхування послуга «Мобільна сім'я»
4. Система менеджменту і прийнятий стиль керівництва	Управління здійснюється сукупністю спеціалізованих підрозділів	Структурований підхід в організації виробничого процесу, а саме: відділ маркетингу, фінансовий відділ, відділ логістики Всі відділи взаємопов'язані та підкоряються генеральному директору	Запровадження делегування повноважень та прийняття рішень на певні напрямки з системою контролю за роботою кожного підрозділа і підприємства в цілому

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Київстар»

Узагальнюючу оцінку ресурсів ПрАТ «Київстар» наведено у табл. 2.9.

Внутрішні чинники ресурсного потенціалу ПрАТ «Київстар»

Чинник	Характеристика
Виробничі потужності	Телекомунікаційна мережа оператора на цей час становить 230 тис. радіопередавачів, 40 тис. км оптичних ліній зв'язку, понад 22 тис. базових станцій.
Фінансові	Оператор за 20 років інвестував у розвиток ринку понад 35 млрд грн, сплатив до бюджету України 52 млрд грн податків та зборів, виділив на благодійні цілі понад 200 млн грн. частка Київстару на ринку мобільного зв'язку становила 47,9 % в абонентах, і 47,8 % – у доходах
Інтелектуальні	рефармінг радіочастот у діапазоні 1800 МГц, щоб забезпечити усім учасникам телеком ринку рівні можливості для розвитку зв'язку стандарту 4G Наявність сервісу Mobile ID, який надає можливість електронної ідентифікації особистості для отримання електронних послуг
Технологічні	Обслуговує понад 26 млн абонентів покриття території, де мешкає 99 % населення України. Мережа 3G Київстар доступна у понад 10 000 населених пунктів, де мешкає понад 80 % населення України обладнання мережі до надання послуг зв'язку стандарту 4G запущено зв'язок 4G в діапазоні 2600 МГц у 20 містах України
Трудові ресурси	Колектив Київстар – це близько 4000 професіоналів по всій Україні

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Київстар»

Для бізнесу дуже важливо аналізувати всі ситуації, можливості і стратегії дуже акуратно. Для цього варто всебічно проаналізувати середовище функціонування суб'єкта господарювання. Один з інструментів, який в цьому допоможе – SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – метод оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на розвиток компанії або проекту. У табл. 2.10 за допомогою методики SWOT-аналіз оцінено сильні і слабкі сторони ПрАТ «Київстар», знайдено нові можливості, визначено можливі загрози та надано пропозиції щодо їх мінімізації та нівелювання.

SWOT – аналіз ПрАТ «Київстар»

	МОЖЛИВОСТІ (МО):	ЗАГРОЗИ (ЗАГ):
1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> ● Захоплення нових сегментів життя суспільства ● Велика кастоматизація в сторону користувача, сайту компанії ● Збільшення реклами ● Використання хмарних технологій ● Вихід за межі України ● Збільшення кількості абонентів за рахунок постійного приросту користувачів мобільного зв'язку та зменшення користувачів фіксованої телефонії 	<ul style="list-style-type: none"> ● Наявність потужних конкурентів на ринку ● Збільшення рівня інфляції ● Девальвація національної валюти ● Погіршення іміджу компанії внаслідок позову Антимонопольного комітету України ● Перехід абонентів до інших операторів внаслідок активних дій конкурентів ● Нестабільність законодавства України ● Впад рівня купівельної спроможності споживачів через нестабільність економіки
СИЛЬНІ СТОРОНИ (СС):	СС + МО:	СС + ЗАГ:
<ul style="list-style-type: none"> ● Висока якість мережі ● Активне позиціонування <ul style="list-style-type: none"> ● Висока якість обслуговування клієнтів ● Використання технології FTTB ● Велика клієнтська база <ul style="list-style-type: none"> ● Активна участь у соціальних кампаніях і благодійності ● Покриття охоплює 98,9% житлової території України ● Послуги роумінгу в 190 країнах на п'яти континентах світу ● Компанія має найбільшу ринкову частку ● Наявність іноземного капіталу, що зумовлює потік інвестицій ● Хороша репутація та імідж соціальної відповідальної компанії ● Міцна та ефективна комунікаційна платформа 	<ul style="list-style-type: none"> ● Поліпшення зв'язків з громадськістю ● Захоплення суміжних сегментів (ситуація перемикання споживачів ● Залучення нових абонентів при якісному та ефективному впровадженні 5G зв'язку ● Підвищувати ефективність політика щодо стимулювання збуту ● Додавання функціоналу сайту (можливість користувачів підписувати на новини) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Створення спеціальних пропозицій для зростаючої аудиторії – молоді ● Розвиток та розширення комунікаційної платформи ● Проводити численні кампанії соціального спрямування ● Активно проявляти соціальну відповідальність бізнесу у сфері екології ● У якості спонсорів чи партнерів долучатися до проектів вітчизняних молодіжних та громадських організації, направлених на вирішення актуальних проблем населення

1	2	3
СЛАБКІ СТОРОНИ (СЛС):	СЛС + МО:	СЛС + ЗАГ:
<ul style="list-style-type: none"> ● Невигідні тарифи в роумінгу ● Погана якість покриття на окремих територіях ● Не використовуються хмарні технології ● Велика конкуренція на ринку зв'язку ● Висока вартість тарифних планів порівняно з аналогічними конкурентів «Vodafone Україна» та «Lifecell» 	<p>Вдосконалення зв'язку та інших послуг</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Збереження абонентів, за рахунок зміни тарифних планів, спрямованих на абонентів, які бажають заощадити на подібного роду витратах ● Шукати шляхи мінімізації затрат на надання послуг у роумінгу та, як наслідок, зниження тарифів для абонентів 	<p>Ведення гнучкої політики на ринку</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Підвищувати показник рівня вдовolenості споживачів пропонованими тарифними планами за допомогою утримання їх цін впродовж довгого періоду ● Підвищення довіри до бренду за рахунок створення іміджу «патріотичної» компанії, внаслідок зростання патріотконалаштованого населення

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Київстар»

Усі компанії повинні визначати зовнішні фактори їх середовища бізнесу, які надають або можуть вплинути на їх діяльність. На фактори макросередовища компанія не може впливати, не може їх контролювати, але наслідки настання цих факторів вона повинна розуміти і враховувати в розробці своєї стратегії.

Найбільш поширеним інструментом для визначення факторів макросередовища, які можуть вплинути на вашу компанію, є PESTLE аналіз. Він допомагає виявити і оцінити фактори зовнішнього середовища по 6-ти категоріям: P (Political) Політичні, E (Economic) Економічні, S (SocialCulture) Соціально-культурні, T (Technological) Технологічні, Правові E (Environmental / Ecological) Екологічні фактори та L (Legal). Кожній категорії факторів відповідає буква в аббревіатурі назви методу.

Основна мета інструменту PESTLE аналізу: визначити фактори, які задовольняють двом критеріям:

- Вони знаходяться за межами управління компанії;
- Вони мають певний рівень впливу на компанію. PESTLE аналіз ПрАТ «Київстар» подано у таблиці 2.11.

PESTLE-аналіз діяльності ПрАТ «Київстар»

Political	Economical	Socio-cultural
<ul style="list-style-type: none"> • Нестійкість політичної влади • Високий рівень бюрократизації та корупції • Антимонопольне і трудове законодавство • Високий рівень податкового навантаження • Воєнні дії в країні 	<ul style="list-style-type: none"> • Падіння ліквідності (купівельної спроможності населення) у зв'язку з економічною кризою в світі спричиненою пандемією впала ліквідність. • Вимушене вживання виробниками антикризових заходів (скорочення персоналу, виробництва, відмовлення від впровадження нових потужностей і т.д.). <ul style="list-style-type: none"> • Девальвація національної валюти • Очікуваний темп зростання ВВП • Високий рівень безробіття • Низькі доходи населення • Ступінь глобалізації та відкритості економіки 	<ul style="list-style-type: none"> • Ставлення персоналу до роботи відповідальне, за умови відповідного рівня оплати праці <ul style="list-style-type: none"> • Вимоги до якості продукції помірно високі, споживча культура недостатньо добре розвинена • Темпи росту населення від'ємні, спричинені високим рівнем еміграції та від'ємним показником природного приросту <ul style="list-style-type: none"> • Спостерігається безперервне зниження цін за 10 років. Компанії борються за споживачів, щоб збільшити свій дохід, створюють адаптовані тарифні плани для різних видів потреб людей.
Technological	Ecological	Legal
<ul style="list-style-type: none"> • Високий рівень технологічного розвитку галузі, використання передових зарубіжних технологій • Порівняно низькі витрати на дослідження та розробку • Високий рівень інновацій і технологічного розвитку галузі • Зростання темпів використання, впровадження та передачі технологій • На даний момент часу технології «великої трійки» телекомунікаційної галузі України знаходяться на одному рівні і нічим не відрізняються. 	<ul style="list-style-type: none"> • Важкість утилізації технічних приладів та складових виробничих потужностей • Шкідливі наслідки 4G-технологій 	<ul style="list-style-type: none"> • Закон про правила отримання, зберігання, обробки та передачі персональних даних

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Київстар»

Вивчення безпосереднього оточення організації спрямоване на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація знаходиться в прямій взаємодії. При цьому важливо підкреслити, що організація може робити істотний вплив на характер і зміст цієї взаємодії, тим самим вона може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей і в запобіганні появи загроз її подальшому існуванню.

Таким чином, провівши аналіз діяльності ПрАТ «Київстар» в сегменті телекомунікаційних послуг, можна зробити висновок про те, що підприємство є лідером галузі, що, в свою чергу, допомагає примножувати свої сильні сторони, мінімізувати ризики діяльності та виграшно використовувати конкурентні переваги для отримання більшої кількості клієнтів та збільшення обсягів реалізації послуг.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КИЇВСТАР»

3.1. Розробка товарної стратегії підприємства

Діяльність будь-якого підприємства починається з визначення його мети функціонування. Для поставленої мети розробляється ряд цілей та підцілей, тобто будується так зване «дерево цілей». «Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності [54].

«Дерево цілей» зображується графічно, у вершині якого прописується головна мета діяльності підприємства, а нижче перелік цілей необхідних для досягнення поставленої мети. За допомогою даного дерева підприємство має можливість ефективніше та швидшими темпами досягнути поставленої мети при цьому враховуючи всі свої можливості та загрози.

На рис. 3.1 зображено рекомендоване дерево цілей для формування асортиментної політики ПрАТ «Київстар». Починається дерево цілей з генеральної мети – збільшення прибутковості підприємства та забезпечення населення якісними і доступними за ціною товарами та послугами. Далі ідуть цілі першого рівня, за допомогою яких можна досягти генеральної мети. До них відносяться: підвищення конкурентоспроможності товарів, збільшення частки ринку телекомунікаційної продукції, підвищення позитивного іміджу підприємства. Для виконання цілей першого рівня застосовують цілі другого рівня. Відповідно досягнення цілей другого рівня можливо за рахунок цілей третього рівня.

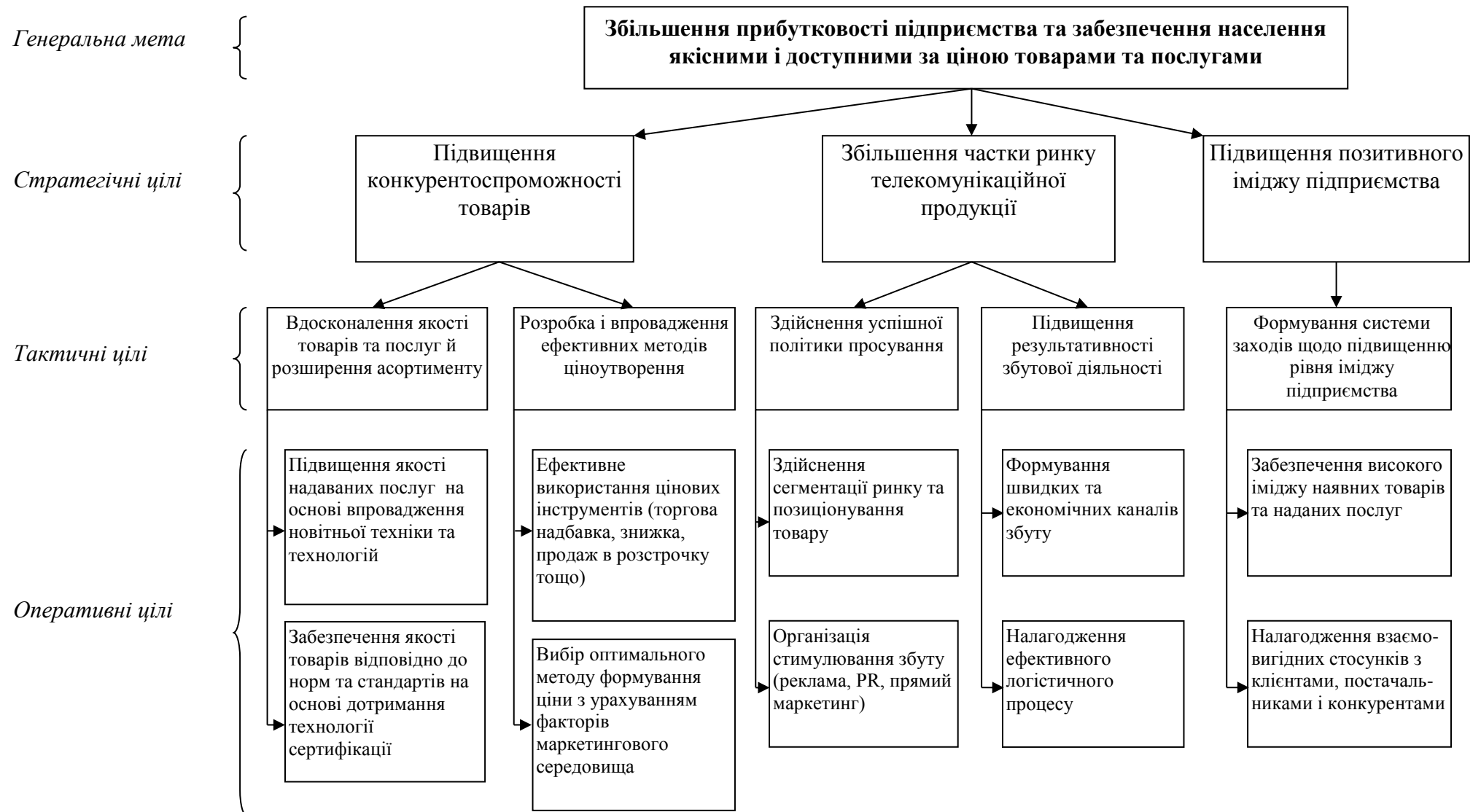


Рис. 3.1. Структура «дерева цілей» для формування асортиментної політики ПрАТ «Київстар»

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Київстар»

Важливою умовою ефективної діяльності ПрАТ «Київстар» є правильно вибрана та розроблена товарна стратегія. Найважливішим для визначення оптимальної товарної стратегії є аналіз основних підходів щодо її розробки.

На рис. 3.2 відображено матрицю І. Ансоффа за видами продукції, яку виробляє ПрАТ «Київстар».

Ринок	Товар	
	Старий	Новий
Старий	<ul style="list-style-type: none"> - Ідеальний роумінг - Дзвінки за кордон - Домашній Інтернет + ТБ - Домашній Інтернет - Телебачення - Все разом 4G - IoT (Internet of Things) 	-
Новий	-	-

Рис. 3.2. Матриця І. Ансоффа «товар-ринок» за видами товарів та надаваних послуг у ПрАТ «Київстар»

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Київстар»

Згідно рис. 3.2, основна кількість товарів та послуг ПрАТ «Київстар» реалізовується українським споживачам, тому можна зробити висновок, що ринок, на якому функціонує дана компанія, відповідно до матриці І. Ансоффа є старим. Товари та послуги досліджуваного підприємства є ідентичною протягом майже всього періоду його існування, без кардинальних якісних змін, тому і товар також вважатимем старим. Отже, ПрАТ «Київстар» за видами товарів та послуг, які воно надає попадає у квадрат зі стратегією глибокого проникнення на ринок. Це означає, що підприємство повинне намагатися збільшити обсяги збуту, ринкову частку та отримати більші прибутки при цьому не змінюючи асортименту товару. Основними методами досягнення даних цілей є активна рекламна діяльність, покращення обслуговування та зниження витрат на збут.

В ході дослідження було проведено аналіз товарної політики ПрАТ «Київстар» за допомогою матриці «Бостон консалтинг груп». В табл. 3.1 наведені вихідні дані для побудови матриці БКГ для досліджуваного підприємства. Горизонтальна лінія щодо осі «середні темпи росту ринку» буде проходити через значення, що характеризує темп росту ринку телекомунікаційних послуг в Україні (2,39 %). Вертикальна лінія щодо осі «відносна частка ринку» проходитиме через 100 %, що є індикатором відносно найнебезпечнішого конкурента. Розраховується відносна частка ринку як відношення абсолютної частки ринку підприємства до абсолютної частки ринку найближчого конкурента. Найближчим конкурентом для ПрАТ «Київстар» буде Vodafone. Абсолютна частка ринку розраховується як відношення обсягу проданих товарів / послуг підприємством до загального обсягу проданих товарів / послуг по Україні. Розмір кола для кожного виду товарів та послуг буде залежати від відносної частки ринку.

Таблиця 3.1

**Вихідні дані для побудови матриці «Бостон консалтинг груп» для
ПрАТ «Київстар»**

Асортимент продукції	Середні темпи росту ринку, %	Абсолютна частка ринку, %	Відносна частка ринку, %
Продукція рослинництва			
Ідеальний роумінг	5,32	4,26	189,36
Дзвінки за кордон	2,76	1,23	113,26
Домашній Інтернет + ТБ	1,34	0,17	148,23
Домашній Інтернет	0,59	0,12	93,26
Телебачення	0,83	0,03	90,42
Все разом 4G	0,97	0,05	80,03
IoT (Internet of Things)	0,61	0,10	93,16

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Київстар» та Vodafone

Перенесимо дані табл. 3.1 до матриці БКГ (рис. 3.2).

Як видно з рис. 3.3 до квадрату «Дійні корови» потрапив домашній Інтернет + ТБ. Це свідчить про те, що прибуток від його продажу – великий,

який може бути реінвестованим, використаним для фінансування інших існуючих бізнесів або розподілений між власниками підприємства.

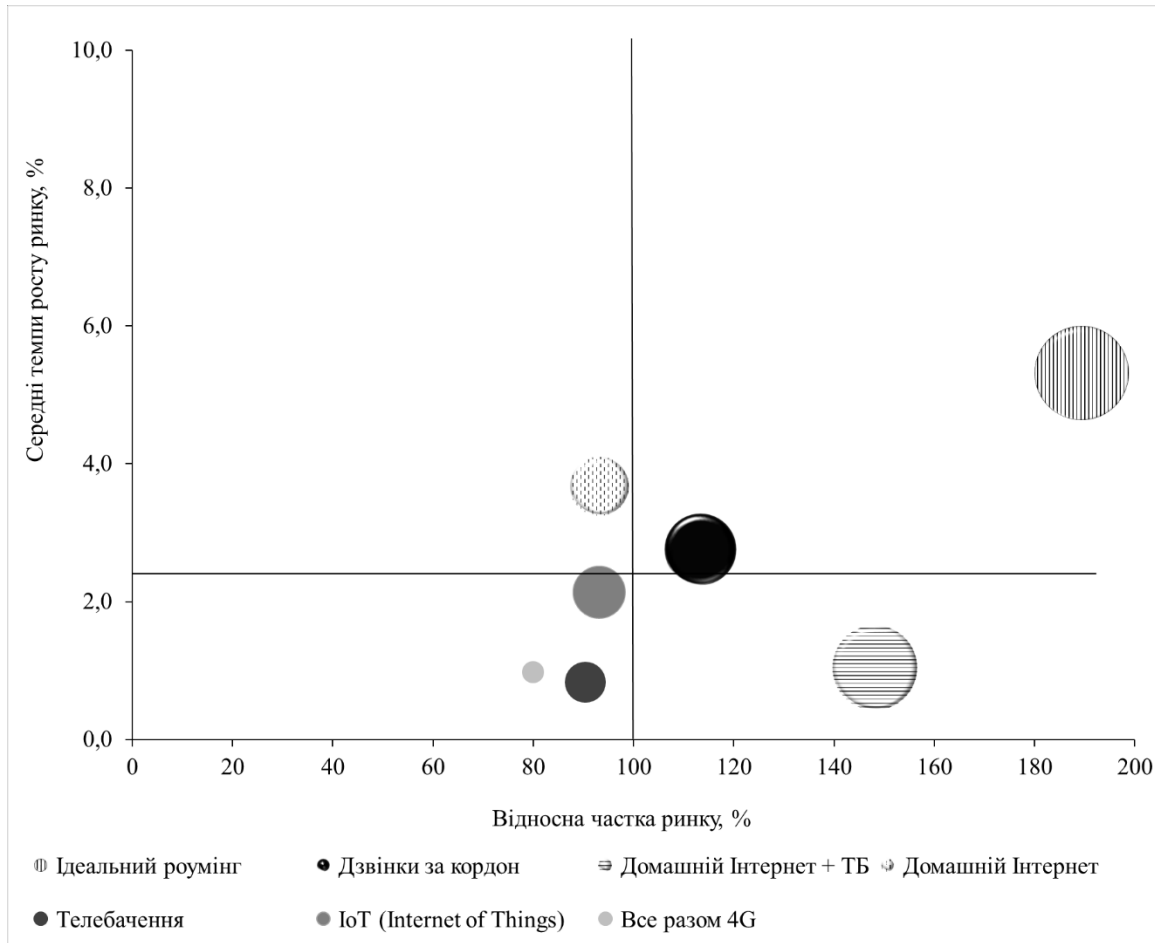


Рис. 3.3. Матриця «Бостон консалтинг груп» для товарів / послуг ПрАТ «Київстар»

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Київстар»

До квадрату «Зірки» належать ідеальний роумінг та дзвінки за кордон, тобто дані види товарів / послуг мають велику долю на швидкозростаючому ринку. Вони приносять великий прибуток, але потребують значних фінансових вкладень для свого розвитку.

Домашній Інтернет згідно матриці БКГ займає квадрат «Знаки питання», тобто даний вид товару / послуг знаходяться на початковій стадії життєвого циклу, попит на який зростає з невеликою ринковою часткою. Питання про інвестування в даний вид продукції залежать від перспектив (тобто чи в змозі домашній Інтернет перейти до «зірок», чи опуститься до «собак»). Найбільш

проблемними є товари / послуги, які потрапили до квадрату «Собаки», а саме: телебачення, все разом 4G, IoT (Internet of Things). Якщо дані види товарів / послуг приносять підприємству збиток, то їх варто зняти з продажу.

Найточніше визначити товарну стратегію для досліджуваного підприємства дозволяє матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик». Серед показників привабливості ринку для ПрАТ «Київстар» ми вибрали наступні: місткість ринку, темпи росту ринку, рентабельність ринку, розмір інвестицій, наявність матеріальних ресурсів, а серед показників конкурентоспроможності – абсолютна ринкова частка, відносна ринкова частка, дохід від реалізації продукції, ефективність маркетингової діяльності, рівень ціни, фінансові ресурси, виробничі можливості.

Розподіл коефіцієнтів вагомості ми взяли згідно запропонованих Куденко Н. В., а саме від «0» до «1» для кожного показника в межах конкретного критерію [25].

Ранг проставляємо за шкалою від 1 до 5. Якщо показник серед досліджуваних СБО підприємства є найгіршим, то, відповідно, СБО по даному показнику проставлено найменшу кількість балів, якщо найкращий – навпаки. Загальна оцінка розраховується множенням рангу на коефіцієнт вагомості. В табл. 3.2 наведено вихідні дані для побудови матриці «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» для стратегічних бізнес-одиниць ПрАТ «Київстар».

Виходячи з даних табл. 3.2, на рис. 3.4 зображено матрицю «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» для товарів / послуг ПрАТ «Київстар». Розмір кола залежить від тої частки, яку кожна стратегічна бізнес-одиниця займає на ринку. Чим більша частка на ринку – тим більший розмір кола і навпаки.

Згідно даних рис. 3.4, ідеальний роумінг, дзвінки за кордон, домашній Інтернет + ТБ, домашній Інтернет знаходяться в першій стратегічній зоні, тобто в зоні росту. Згідно матриці «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» ідеальний роумінг, дзвінки за кордон, домашній Інтернет + ТБ функціонують на дуже перспективному ринку і мають на ньому сильні конкурентні позиції.

Таблиця 3.2

Визначення показників, необхідних для побудови матриці «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» за критерієм «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність» для СБО ПрАТ «Київстар»

СБО	Вага критерію	Ідеальний роумінг		Дзвінки за кордон		Домашній Інтернет + ТБ		Домашній Інтернет		Телебачення		Все разом 4G		IoT (Internet of Things)	
		Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка	Ранг	Загальна оцінка
Привабливість ринку															
Місткість ринку, тис. т	0,25	7,00	1,75	5,00	1,25	6,00	1,50	4,00	1,00	2,00	0,50	3,00	0,75	1,00	0,25
Темпи росту ринку, %	0,15	7,00	1,05	6,00	0,90	5,00	0,75	1,00	0,15	3,00	0,45	4,00	0,60	2,00	0,30
Дохідність ринку, %	0,25	7,00	1,75	5,00	1,25	6,00	1,50	4,00	1,00	2,00	0,50	3,00	0,75	1,00	0,25
Розмір інвестицій, млн грн	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	6,00	0,60	7,00	0,70	1,00	0,10	5,00	0,50	2,00	0,20
Наявність матеріальних ресурсів, млн грн	0,15	4,00	0,60	2,00	0,30	7,00	1,05	5,00	0,75	3,00	0,45	1,00	0,15	6,00	0,90
Державна підтримка, млн грн	0,10	1,00	0,10	1,00	0,10	1,00	0,10	1,00	0,10	1,00	0,10	1,00	0,10	1,00	0,10
Всього:	1,00	-	5,65	-	4,10	-	5,50	-	3,70	-	2,10	-	2,85	-	2,00
Конкурентоспроможність															
Абсолютна ринкова частка, %	0,10	7,00	0,70	6,00	0,60	5,00	0,50	4,00	0,40	1,00	0,10	2,00	0,20	3,00	0,30
Відносна ринкова частка, %	0,10	7,00	0,70	5,00	0,50	6,00	0,60	4,00	0,40	2,00	0,20	1,00	0,10	3,00	0,30
Дохід від реалізації продукції, млн грн	0,20	7,00	1,40	5,00	1,00	6,00	1,20	4,00	0,80	1,00	0,20	3,00	0,60	2,00	0,40
Ефективність маркетингової діяльності	0,15	4,00	0,60	3,00	0,45	7,00	1,05	5,00	0,75	2,00	0,30	6,00	0,90	1,00	0,15
Рівень ціни, грн/кг	0,20	3,00	0,60	6,00	1,20	7,00	1,40	5,00	1,00	2,00	0,40	4,00	0,80	1,00	0,20
Фінансові ресурси, млн грн	0,15	6,00	0,90	4,00	0,60	5,00	0,75	7,00	1,05	1,00	0,15	2,00	0,30	3,00	0,45
Виробничі можливості, млн грн	0,10	6,00	0,60	5,00	0,50	4,00	0,40	3,00	0,30	2,00	0,20	7,00	0,70	1,00	0,10
Всього	1,00	-	5,50	-	4,85	-	5,90	-	4,70	-	1,55	-	3,60	-	1,90

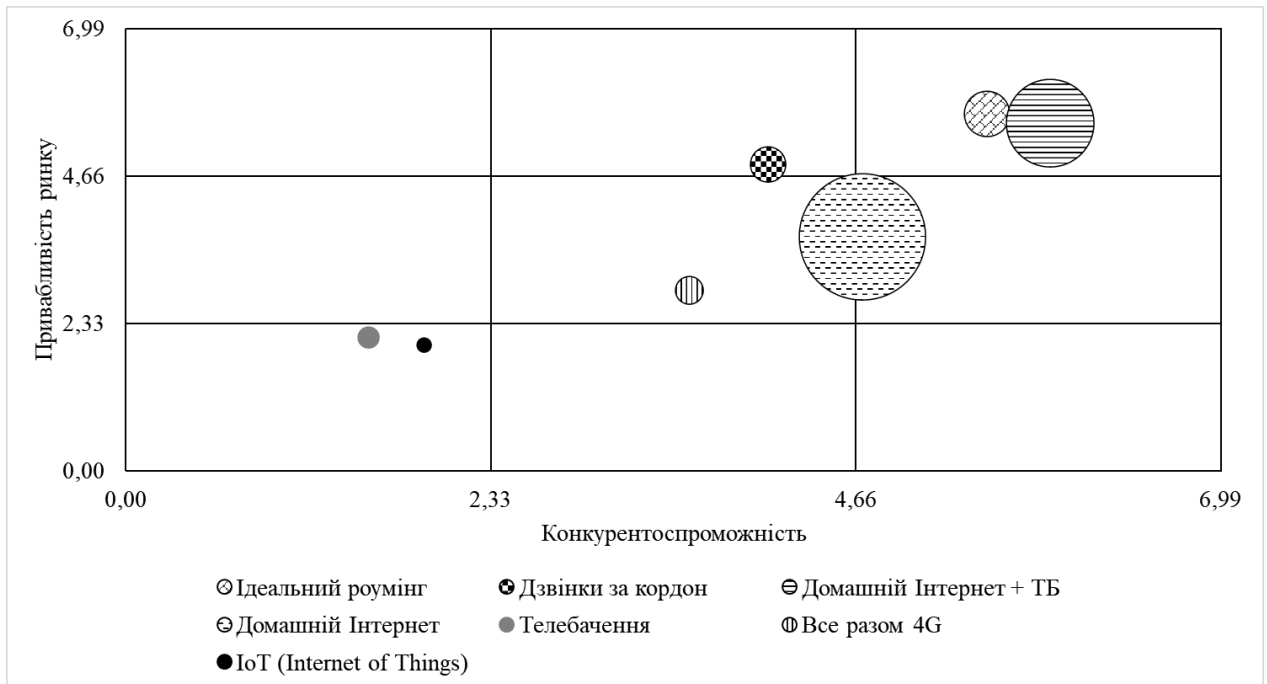


Рис. 3.4. Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» для товарів / послуг ПрАТ «Київстар»

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Київстар»

Для даних видів товарів / послуг характерна стратегія захисту позицій, зорієнтована на концентрації уваги на підтриманні конкурентних переваг та розширенні проажив. Щодо домашнього Інтернету, то він також має сильні конкурентні позиції, але функціонує на ринку середньої привабливості. Таким чином, для домашнього Інтернету доцільно застосовувати стратегію розвитку.

Все разом 4G потрапили до другої стратегічної зони – зони вибіркового розвитку, де як конкурентоспроможність, так і привабливість ринку середні. Для даного виду товарів / послуг варто підприємству використовувати стратегію вибіркового розвитку, спрямовану на пошук шляхів отримання конкурентних переваг та інвестування у ті сегменти ринку, де прибутковість висока, а ризик малий.

Телебачення та IoT (Internet of Things) згідно матриці «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» знаходяться в третій стратегічній зоні – в зоні збору урожаю, тобто вони є неконкурентоспроможними і діють на ринку середньої

привабливості. Для даних видів товарів / послуг характерною є стратегія збору урожаю.

Як бачимо, дослідження за допомогою матриць І. Ансоффа «товаринок», БКГ та «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» призвели до отримання дещо схожих результатів, що свідчить про правильність даних підходів та доцільність їх застосування при виборі товарної стратегії для кожної СБО досліджуваного підприємства. Таким чином, ПрАТ «Київстар» доцільно в подальшій своїй діяльності здійснювати продаж всіх видів товарів / послуг, які є в досліджуваному періоді.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення асортиментної політики ПрАТ «Київстар»

Асортиментна політика має особливе значення в сучасних умовах розвитку економіки, оскільки споживачі висувають підвищені вимоги до якості, асортименту товару та зовнішнього оформлення товару. Тому для ПрАТ «Київстар» доцільно мати наступні цілі асортиментної політики ПрАТ «Київстар», які наведено на рис. 3.5.

Формування асортиментної політики ПрАТ «Київстар» відбувається з урахуванням цілого ряду факторів: стан попиту та очікування споживачів, технологічні можливості підприємства, наявність аналогів товарів на ринку збуту і т.п.

Оптимальною асортиментною концепцією ПрАТ «Київстар» є та, яка враховує як потреби ринку, так і цілі підприємства та його ресурси.

Перед розробкою асортименту ПрАТ «Київстар» приймає ряд стратегічних рішень:

- 1) вибір стратегії розвитку товару і ринку;
- 2) вибір товарної стратегії (може бути недиференційований маркетинг, диференційований маркетинг і концентрований маркетинг);
- 3) вибір конкурентної стратегії: обробка ніші, диференціювання,

лідерство у витратах, за якістю, йде за лідером, наступальні і оборонні;

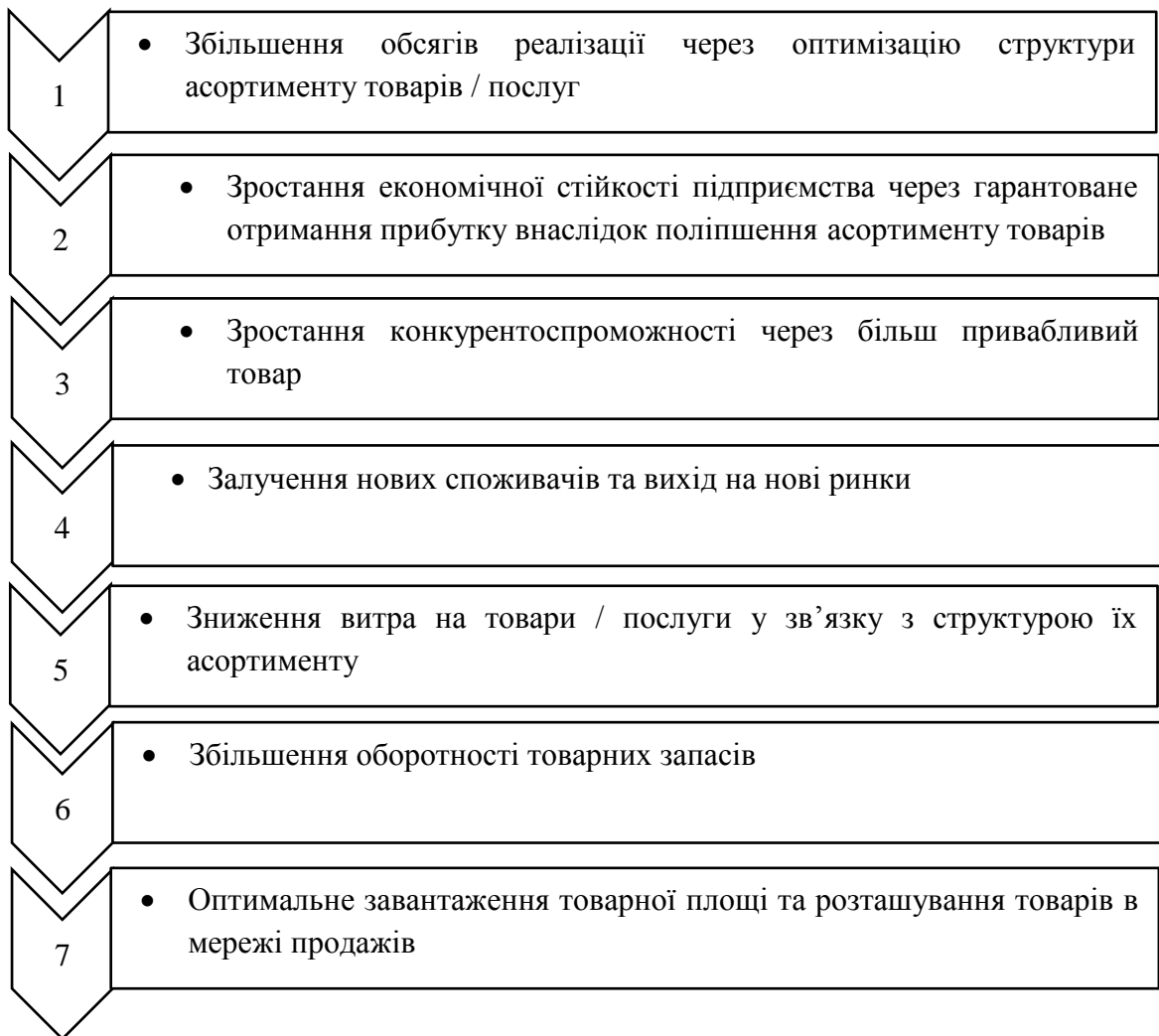


Рис. 3.5. Основні цілі асортиментної політики ПрАТ «Київстар»

Джерело: розроблено автором

4) вибір стратегічних зон господарювання.

Після того як прийнято ряд стратегічних рішень, ПрАТ «Київстар» формує асортимент, який включає ряд стадій:

1) маркетингове дослідження товарів і ринків, при цьому визначається місткість, кон'юнктура ринку (кількісні показники), потреби покупців, аналізуються способи використання товарів та інші особливості купівельної поведінки (якісні характеристики), дослідження власних товарів і товарів конкурентів (оцінка і порівняння);

2) формування базового товарного асортименту, яке здійснюється:

а) розглядом пропозицій про створення нових продуктів, про вдосконалення наявних, про нові сфери застосування товару;

б) вирішенням питань, які продукти додати в асортимент, а які виключити, і чи треба проводити диверсифікацію виробництва;

в) оцінкою економічних характеристик товарів, що входять в базовий товарний асортимент, здійснюється розробка специфікацій, розрахунок собівартості, ціни, рентабельності, обсяг виробництва, трудомісткість, тривалість освоєння капітальних вкладень;

3) тестуванням, тобто випробуванням продуктів з урахуванням думки споживачів. Рейтинг кожного товару, включеного в базовий товарний асортимент, визначається шляхом ранжування за цільовими економічними характеристиками.

В ході дослідження встановлено, що цільовими характеристиками ПрАТ «Київстар» можуть виступати:

– рентабельність за собівартістю, капітальним вкладенням, заробітній платі;

– чистий прибуток, якщо відсутні джерела фінансування;

– формування і відбір переважних варіантів товарного асортименту з урахуванням рейтингу і обмежень (виробничої потужності, об'єму капітальних вкладень, чисельності працівників і т.д.);

– розробка рекомендацій для виробництва відповідно до результатів тестування відносно якості, упаковки, ціни, найменування, сервісу і т.д., таким чином, забезпечується зв'язок маркетингу і виробництва.

В діяльності ПрАТ «Київстар» виявлено наступні проблеми управління асортиментом:

– потреби покупців швидко змінюються, тому підприємство вимушене постійно оновлювати свій асортимент, що підвищує вимоги до техніко-технологічної бази;

– на підприємствах не налагоджена система управління асортиментом через складність прогнозування зміни попиту споживачів і відсутність

методик оптимізації асортименту;

- відсутні чіткі критерії та інструменти формування оптимального асортименту підприємств;

- жорстка конкуренція призводить до того, що нова продукція не встигає окупити інвестиції в її виробництво та просування.

Також основними проблемами при розробці асортиментної політики ПрАТ «Київстар» є: наявність організаційних інновацій, забезпечення конкурентоздатності товару, оптимізація товарного асортименту, створення ефективної упаковки, життєвий цикл товару, позиціонування товару на ринку. При формуванні асортиментної політики також доречно враховувати, що товари можуть розрізнятися за видом та періодом використання, функціональним призначенням, надійністю, зручністю використання, обслуговуванням, гарантією і т.п.

Варто відмітити, що завдання управління асортиментом лежить на перетині техніко-економічного (виробничого) та маркетингового (ринкового) аналізу. В свою чергу, сукупність цих методів аналізу, відповідно, визначають внутрішні та зовнішні фактори формування асортименту підприємства [5].

Варто відмітити, що роль ПрАТ «Київстар» на ринку постійно змінюється: відбувається перехід підприємств до активної ринкової поведінки, розробки асортиментної політики на засадах маркетингу. Її найважливішим елементом стає перегляд асортименту товарів, а в окремих випадках – істотне перепрофілювання підприємств. Основною спонукальною причиною змін стали вимоги ринку – зрушення в попиті та зростання собівартості продукції, підвищення попиту на нові товари, відповідно, зменшення на товари, що активно продавались у минулих періодах. Торгівля починає переорієнтовуватися на продукцію, що користується попитом і є більш рентабельною. Однак зворотним боком процесу стало падіння рівня обслуговування як у роздрібній, так і у гуртовій мережі. Перебудовуючи асортиментну політику, ПрАТ «Київстар» намагається заздалегідь

зорієнтувати об'єми продукції на конкретного покупця та їх групи.

Асортиментна політика ПрАТ «Київстар» повинна враховувати динаміку факторів підвищення купівельної спроможності населення, попит споживачів, поведінку конкурентів, загальний рівень достатку не лише території, де знаходяться торговельні площі, а й країни загалом.

Ринкова економіка спрямовує діяльність ПрАТ «Київстар» на завоювання міцних позицій, виявлення можливих конкурентів і досягнення конкурентних переваг. Перевага над конкурентами здобувається за рахунок пропозиції споживачам більш високого рівня обслуговування, додаткових послуг, що пропонуються покупцям, зваженої політики ціноутворення, можливості ідентифікації постійних клієнтів торговельної мережі та ін.

Аналіз конкурентного середовища потребує оцінки напрямів, сильних та слабких сторін і спектру можливих дій для підвищення свого положення як у окремому сегменті споживачів, так і на ринку в цілому. Основне завдання ПрАТ «Київстар» на конкурентному ринку – це створення стійких переваг, що допомагають завоювати споживачів (режим роботи, постійне підвищення якості асортименту продукції, що продається у торговельній мережі, розширення асортименту продукції, відповідно, підвищення рівня задоволеності споживача, стимулювання покупця до здійснення наступних покупок продукції визначеного підприємства).

Перевага ПрАТ «Київстар» досягається завдяки наявності асортименту, який за своїми характеристиками або рівнем сервісного обслуговування перевершує пропозиції конкурентів, постійному контролю якості товарів, що продаються у торговельній мережі (походження, термін зберігання та ін.), постійному підтриманню мінімального асортименту товарів для задоволення потреб споживача. Формування відмінних переваг дає змогу стабілізувати або збільшити частку ринку, отримати прибуток і випередити конкурентів або втримати свою позицію лідера. Концепція управління асортиментною політикою підприємства передбачає наступний комплекс дій: аналіз ринку товарів і сучасних брендів; аналіз комунікації та логістики; юридичне

забезпечення; конкурентне середовище; умови та швидкість постачання товарів; продаж та гарантійне обслуговування. Підвищення конкуренції між підприємствами потребує комплексного підходу до процесу управління асортиментною політикою, що у ринковій економіці гарантує стабільне місце на ринку та підвищення прихильності споживачів.

Споживчий попит є основним фактором, який впливає на формування асортименту і направлений на максимальне задоволення попиту населення і разом з цим – на активний вплив на попит в сторону його розширення. Формування асортименту і споживчий попит в своєму розвитку взаємозв'язані.

Суттєвим фактором формування асортименту ПрАТ «Київстар» є ціна товару. Покупець обов'язково визначає для себе граничну ціну або діапазон цін, в границях якого він збирається заплатити за покупку. Тому одним із критеріїв раціонального формування асортименту товарів на підприємстві є забезпечення співставлення товарів з різною ціною. Формування асортименту товарів у ПрАТ «Київстар» дозволяє забезпечити задоволення споживчого попиту, підвищення економічної ефективності підприємства і рівня обслуговування населення. Від складу і своєчасного оновлення асортименту товарів у компанії в значній мірі залежить ступінь задоволення попиту, витрати потреб населення, які пов'язані з купівлею товарів. Відсутність окремих товарів, їх вузький або нестабільний асортимент, що не відповідає запитам покупців, породжують незадоволений попит, збільшуючи витрати часу населення на пошук необхідних товарів, негативно відбивається на економічній ефективності. Тому при формуванні асортименту товарів важливою вимогою є максимальне задоволення попиту покупців при мінімальних витратах часу на здійснення покупки і забезпечення ефективної роботи фірми [8].

Формування асортименту у ПрАТ «Київстар» також залежить від асортиментного переліку товарів. Розробка ПрАТ «Київстар» асортиментного переліку товарів і здійснення контролю його дотримання

веде до кращого обслуговування покупців цільового ринку і створення стійкого асортименту. У випадку виявлення відсутності в продажу товарів, які передбачені асортиментом, підприємство повинно приймати заходи з їх постачання у відділ продажу.

Наявність асортиментного переліку дозволяє не тільки раціонально регулювати асортимент товарів, але й систематично контролювати його повноту і стабільність. Відсутність асортиментної політики веде до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових або змінних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Поточні рішення, які приймаються керівником в таких випадках, нерідко базуються виключно на інтуїції, а не на тверезому розрахунку з урахуванням довгострокових інтересів.

На сьогоднішній день у ПрАТ «Київстар» немає єдиного алгоритму до розроблення асортиментної політики. Однак, у найзагальнішому випадку схему системи формування асортименту ПрАТ «Київстар» можна зобразити наступним чином (рис. 3.6).

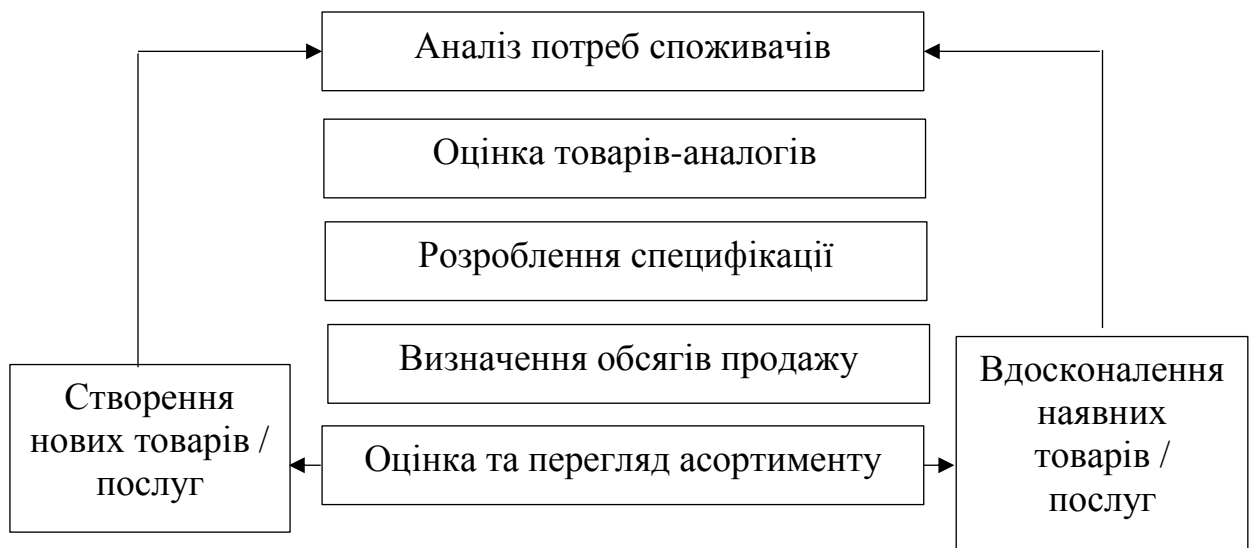


Рис. 3.6. Формування асортименту ПрАТ «Київстар»

Джерело: розроблено автором

Особливістю формування асортименту ПрАТ «Київстар» є циклічність і безперервність процесу. Безперервність процесу розроблення асортименту

зумовлена об'єктивними ринковими умовами, встановленими учасниками ринкових відносин. Важливе значення тут мають переваги споживачів, які змінюються під впливом розвитку культури споживання, нових тенденцій, а також науково-технічного прогресу. Циклічність формування асортименту забезпечує, з одного боку, вдосконалення наявних товарів, які будуть найкращим чином задовольняти переваги споживачів, а з іншого – створення нових продуктів для задоволення наявного попиту та попиту, що виникає.

Більшість етапів такої системи формування асортименту, незважаючи на уявну простоту, являють собою низку завдань і труднощів, з якими стикається менеджмент ПрАТ «Київстар»:

1. Аналіз споживачів. Для початку компанії необхідно вибрати цільову аудиторію, для якої буде вироблятися товар. Важливим завданням на такому етапі є сегментація споживачів, яка являє собою процес поділу ринку на більш дрібні групи – сегменти, в кожному з яких споживачі характеризуються загальними перевагами, однаково реагують на одні й ті самі подразники і виявляють однотипні поведінкові реакції. Аналіз споживачів є одним із найважливіших етапів у формуванні асортименту і будується, як правило, на даних, отриманих під час вивчення потреб усередині цільового сегменту. Для встановлення потреб використовують різні методики: фокус-групи, анкетування, спостереження, інтерв'ю, однак для невеликої компанії такі методики можуть бути «не по кишені». В умовах сьогодення широкого поширення набувають інтернет-опитування (Google-форми), які можуть бути використані в тому числі і для аналізу переваг покупців. Такий метод аналізу споживачів відрізняється порівняно невисокою вартістю і швидкістю збору й аналізу інформації.

2. Оцінка товарів-аналогів. За своєю суттю це етап аналізу конкурентів. Складнощі на цьому етапі можуть виникати через недостатність інформації про товари невеликих конкурентів, тобто компаній малого і середнього бізнесу, які недостатньо широко представлені на ринку, але претендують на свою частку. Розвиток інтернет-технологій сформував нову вимогу ринку, а

саме – наявність інформаційної сторінки в соціальних мережах. Одне з рішень завдань моніторингу конкурентів-виробників можливе на основі оперативного вивчення продукції конкурентів через електронні каталоги інтернет-ресурсів виробників.

3. Розроблення специфікації продукції повинне враховувати результати проведеного раніше аналізу споживачів і товарів-аналогів для виробництва власного продукту. Це складний із технічного погляду процес, а для розроблення конкурентоспроможного товару необхідно систематизувати отриману інформацію та виявити унікальні характеристики свого продукту, для чого може бути використаний SWOT-аналіз, що дає змогу оцінити переваги і недоліки товару, а також можливості і труднощі його просування. Крім того, SWOT-аналіз можна використовувати для оцінки наявної стратегії просування продукції компанії і розроблення напрямів подальшого її вдосконалення.

4. Визначення обсягів виробництва базується на сукупності всіх наявних ресурсів компанії і тісно взаємопов'язане з потенційним обсягом попиту. На цьому етапі необхідно вирішити питання про частку виробництва кожного виду товарів з поділом за споживчими сегментами, щоб, по-перше, не допустити ситуації перевиробництва, по-друге, задовольнити наявний попит.

Після випуску товарів необхідно оцінити ефективність здійснення попередніх етапів, головним критерієм оцінки яких є обсяг реалізованих товарів. Наявність надлишків – головний сигнал про те, що товари виявилася незатребуваними. Причини можуть бути різні: сам товар, цінова політика, неплатоспроможний попит тощо. Таким чином, оцінка і перегляд асортименту є невід'ємним етапом формування асортименту, на основі даних якого менеджмент ПрАТ «Київстар» вирішує або розробити новий продукт, або вдосконалити наявний, після чого повторюються всі попередні етапи, що і робить систему формування асортименту циклічною і безперервною.

Добре продумана асортиментна політика не лише дозволяє

оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але й слугує керівництву підприємства свого роду вказівником загальної спрямованості дій, дає змогу контролювати ситуації, які виникають у ході торговельної діяльності.

3.3. Використання зарубіжного досвіду формування ефективної асортиментної політики підприємства

Як свідчить зарубіжний досвід, лідерами на ринку є ті підприємства, які є найбільш компетентні в асортиментній політиці. Реалізація асортиментної політики у закордонних організаціях, підприємствах, фірмах передбачає врахування таких напрямків:

1) скорочення асортименту, яке має місце під час зниження попиту, недосконалості пропозиції товарів, невисокого рівня прибутковості деяких товарів, що призводить до кількісних та якісних змін динаміки товарів за рахунок зменшення широти і глибини асортименту;

2) розширення асортименту орієнтоване на зміну динаміки товарів за рахунок розширення та доповнення, удосконалення асортиментних ліній, створення нових товарних груп;

3) стабілізація асортименту передбачає високу фінансову стійкість в динаміці та низькі значення коефіцієнта новизни (така ситуація притаманна товарам повсякденного попиту);

4) оновлення асортименту орієнтоване на забезпечення якісних та кількісних змін динаміки товарів, що характеризуються збільшенням показника новизни;

5) удосконалення асортименту передбачає внесення змін інноваційного та іншого характеру у асортимент товарів задля підвищення раціональності асортиментної політики;

6) гармонізація асортименту передбачає наближення реального асортименту до оптимального або до кращих товарів-аналогів [11].

Управління асортиментною політикою у зарубіжних країнах здійснюється за певними моделями планування асортименту, серед яких вагомими є наступні:

1. Модель планування асортименту підприємства на основі модифікованої матриці BCG, результатом якої є отримання ефективного інструменту стратегічного аналізу, контролювання та планування, який поєднує різного роду процедури динамічного, матричного, концентраційного, кластерного аналізів обсягів та динаміки збуту товарних груп підприємства.

2. Модель здійснення поточного та перспективного планування забезпечує досягнення встановлених термінів на основі аналізу випадкових відхилень фактичних витрат ресурсів від їх запланованих значень та дозволяє формувати плани із заданою ймовірністю їх досягнення.

3. Ринкова модель орієнтована на відповідність асортименту продукції рівню попиту дозволяє виявляти вузькі місця та виокремлювати основні фактори невідповідності асортиментної позиції вимогам ринку, а також приймати управлінські рішення задля швидкого реагування на кон'юнктуру та стан ринку.

4. Модель планування асортименту на основі оптимізування ключових фінансових показників базується на всебічному оцінюванні впливу виробничогосподарських факторів на фінансові показники, визначенні істотних фінансових показників при реалізації найкращої структури виробництва та визначенні собівартості одиниці кожного виду продукції.

5. Модель планування й управління асортиментом за результатами моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства орієнтує увагу на пошуку оптимальної процедури вибору управління асортиментною політикою на основі організації та проведення моніторингу фінансового стану та застосування методів та технік прогнозування динаміки показників економічної діяльності, пов'язаної із збутом продукції.

6. Модель оптимізування асортименту підприємства за критеріями

маржинального прибутку та рентабельності застосовується на етапі розроблення та впровадження фінансово-економічної стратегії та передбачає рекомендації для визначення асортиментної стратегії, розробки та впровадження політики розподілу фінансових ресурсів згідно критерію “питомої маржинальної рентабельності”.

7. Модель оптимізування асортименту продукції підприємства за показником «максимізація чистої поточної вартості бізнес-проекту» забезпечує можливість застосування даного показника як основної характеристики «цінності» всіх оперативно-тактичних та стратегічних управлінських рішень щодо асортиментної політики підприємства.

8. Модель забезпечення максимального питомого маржинального доходу за рахунок оптимізації асортименту продукції базується на застосуванні моделей лінійного програмування, орієнтованих на оптимальне використання ресурсів при забезпеченні асортиментної програми в короткостроковому плануванні [17].

Формування моделей управління асортиментною політикою підприємства доповнюється набором методів формування асортименту продукції, серед яких:

1. Метод формування асортименту на основі аналізування особливостей лінії товарів передбачає:

- аналізування безпосередньо товарної лінії на основі постійного збору інформації про обсяг збуту та динаміку прибутку за кожною товарною одиницею, а також визначення питомої ваги окремих товарних одиниць в загальному обсязі збуту та прибутків товарної лінії;

- розроблення та прийняття управлінського рішення про вдосконалення довжини товарної лінії, потреби в її оновленні, коригуванні або скороченні.

2. Метод формування асортименту орієнтований на економічні цілі підприємства, які виступають істотними критеріями для забезпечення максимізації прибутку та зростання обсягів реалізованої продукції. Зважаючи на цілі підприємства, існують такі напрямки оцінювання товарів:

- кількісне оцінювання базується на зборі статистично-облікової інформації та охоплює аналізування структури обсягів збуту продукції за допомогою абсолютного і відносного відхилення значень збуту окремих товарів і асортиментних груп в загальному обсязі, а також відхилень запланованих обсягів збуту із фактичними;

- оцінювання на основі зібраної інформації про зовнішнє середовище підприємства передбачає дослідження того, як ринок сприймає запропонований асортимент, аналізування оцінки продукту на основі суджень покупців, застосування методів стратегічного аналізу продуктів, серед яких: аналізування життєвого циклу продукту і здійснення портфоліо-аналізу.

3. Метод аналізування асортименту на основі матриці «Маркон», яка є певною аналітичною структурою, де вихідні дані розділяють на якісні (типові характеристики продукції) та кількісні (економіко-статистичні дані), зводять їх у матрицю та формують висновки про можливий розвиток і вдосконалення продукції, виробництво окремих видів продукції.

4. Метод оцінювання «продуктового портфеля Дібба-Сімкіна» орієнтований на встановлення класифікації товарів та визначенні основних напрямків розвитку окремих товарних груп, виявлення пріоритетних асортиментних позицій, оцінювання ефективності структури асортименту загалом і визначення шляхів її оптимізації.

5. Метод аналізування продуктового портфеля за адаптованою матрицею BCG передбачає здійснення аналізу асортиментного портфеля підприємства, за результатами якого можна побудувати матрицю BCG та визначити перспективи та можливості чотирьох груп товарів: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» і «собаки»; сформулювати пріоритетні стратегії розвитку для кожної із груп враховуючи такі показники: питома вага збуту продукції в обсязі продажу, темпи зростання/спадання реалізації продукції порівняно з попередніми періодами, точки розподілення товарів за темпами зростання, середній темп зростання обсягів збуту всієї продукції за досліджуваний

період, точку розподілення продукції за величиною частки в загальному обсязі продажу, економічний внесок даного товару в прибуток підприємства.

6. Метод оптимізації асортиментної структури з урахуванням ряду обмежень базується на використанні оптимізаційних методів, враховуючи обмеження ресурсних даних, обсягів продажу, виробничих потужностей, доступності ресурсів, ціни ресурсів.

7. Метод «директ-костинг», який дозволяє забезпечити підприємству лідерство у витратах та мобільність ціни, швидке реагування на поведінку конкурентів, зниження негативних наслідків сильних цінових “ударів” ринку, отримання прибутку при найнесприятливішій поточній ринковій ситуації. Сутність методу – в аналізуванні та моніторингу змінних і постійних витрат та використання результатів аналізу для підвищення ефективності управління.

8. Комплексна методика оцінки асортименту за Варламовим орієнтує на вивчення проблеми формування асортименту з врахуванням трьох змінних – цілей підприємства, наявних ресурсів та зовнішніх чинників та визначення показника – коефіцієнта адекватності ринку. Даний коефіцієнт необхідний для встановлення ступеня наближення досліджуваного товару до так званого еталонного зразка, який відповідає найбільш конкурентоспроможному на ринку товару. Сутність показника рівня адекватності ринку розкривається в тому, що дана позиція асортименту тим більше ефективна для підприємства, чим ближче значення її показника адекватності ринку до еталона. Чим ближче до одиниці даний коефіцієнт за кожною асортиментною позицією підприємства, тим більше ефективною є асортиментна політика.

9. Асоціативний аналіз попиту на основі кореляції здійснюють на початку діяльності підприємства при формуванні асортиментного плану та наявності визначених товарних груп використовуючи інструменти кореляційно-регресивного аналізу для дослідження взаємозалежного попиту.

10. Метод експертних оцінок для аналізування асортименту враховує та

оцінює так звані неформалізовані фактори (для прикладу перспективність товару на ринку) експертною комісією, до складу якої можуть входити: головний розробник чи технолог асортиментного напрямку, менеджер з маркетингу та продажу товару, логіст або менеджер відділу постачання, бухгалтер або фінансовий менеджер та ін. [11].

Застосування тієї чи іншої моделі та методу управління асортиментною політикою визначається організаційно-правовою формою підприємства, особливостями господарської діяльності, масштабами його діяльності, конкурентними позиціями на ринку, наявністю потенціалу та доступу до ресурсів, здатністю визначати, реагувати швидко на зміни попиту та настрої споживачів [11].

З урахуванням ситуації, що склалися у ПрАТ «Київстар» і на основі узагальнення накопиченого досвіду в області формування та управління асортиментом, доцільно запропонувати використання в компанії механізму формування асортименту на принципах маркетингу (рис. 3.7).

Організаційно-економічний механізм формування асортименту ПрАТ «Київстар» являє собою сукупність зв'язків, що забезпечують узгоджену і доцільну діяльність, спрямовану на управління сировинними запасами, вдосконалення матеріально-технічного забезпечення, насичення і нарощування асортименту. Функціонування організаційно-економічного механізму формування асортименту визначається кореляцією факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, яка вивчається і оцінюється в ході маркетингових досліджень. Свою практичну реалізацію механізм формування асортименту знаходить в розробці різноманітної маркетингової програми.

Маркетингове дослідження асортименту являє собою систематичні заходи щодо отримання оперативної інформації щодо даних, які описують поточний або перспективний (прогнозний) стан асортименту продукції, що випускається, а також аналіз і відображення даних у формі, необхідної для вирішення стратегічних і тактичних завдань, що стоять перед фірмою

[15].



Рис. 3.7. Інноваційний механізм формування та управління асортиментом ПрАТ «Київстар»

Джерело: розроблено автором

Маркетингові дослідження асортименту поділяються за характером виконання дослідження на планові і позапланові заходи. Планові заходи – це комплекс маркетингових досліджень, орієнтованих на отримання стандартизованого обсягу (за кількістю і складом) ряду параметрів, необхідних для прийняття тактичних і стратегічних рішень на ринку. Планові дослідження є повсякденним базисом роботи відділу маркетингу (маркетингових досліджень) підприємства і проводяться відповідно до визначеного графіком і чітко поставленими методично певними завданнями, котрі спиралися б на традиційні методи маркетингових досліджень.

Позапланові дослідження проводяться частіше зовнішніми сервісними фірмами для вирішення локальних (періодично виникають) завдань, в основному пов'язаних з несподівано виникаючими проблемами у підприємницькій діяльності. Для вирішення проблемних позапланових завдань підприємства, що забезпечують їх рішення, часто вдаються до використання нетрадиційних методів маркетингового дослідження, стандартизація яких практично неможлива [16].

На рис. 3.8 зображено систему планування асортиментної структури ПрАТ «Київстар».

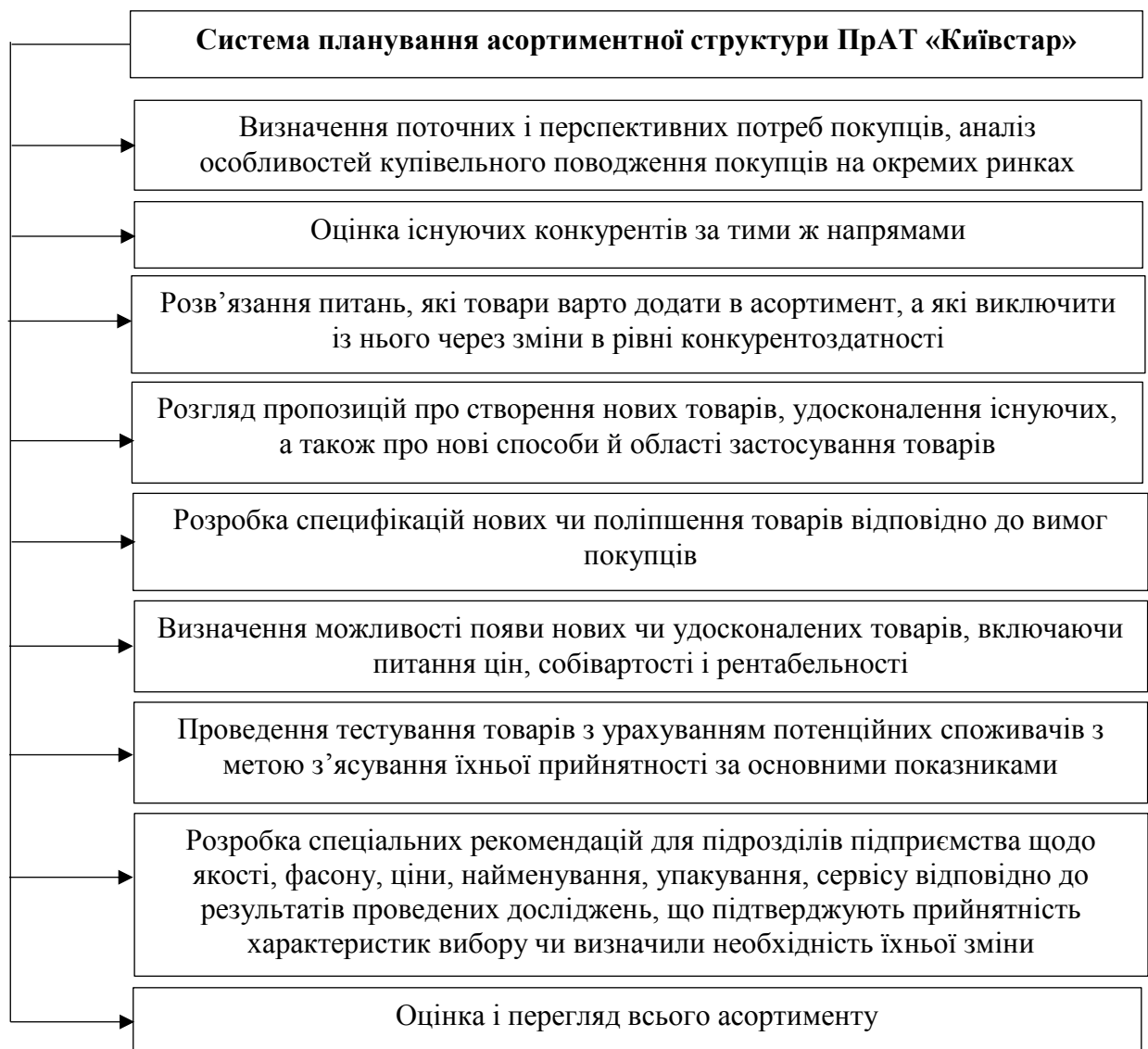


Рис. 3.8. Система планування асортиментної структури ПрАТ «Київстар»

Джерело: розроблено автором

Для ефективного формування асортименту ПрАТ «Київстар», використовуючи зарубіжний досвід, пропонується така схему його здійснення (рис. 3.9).

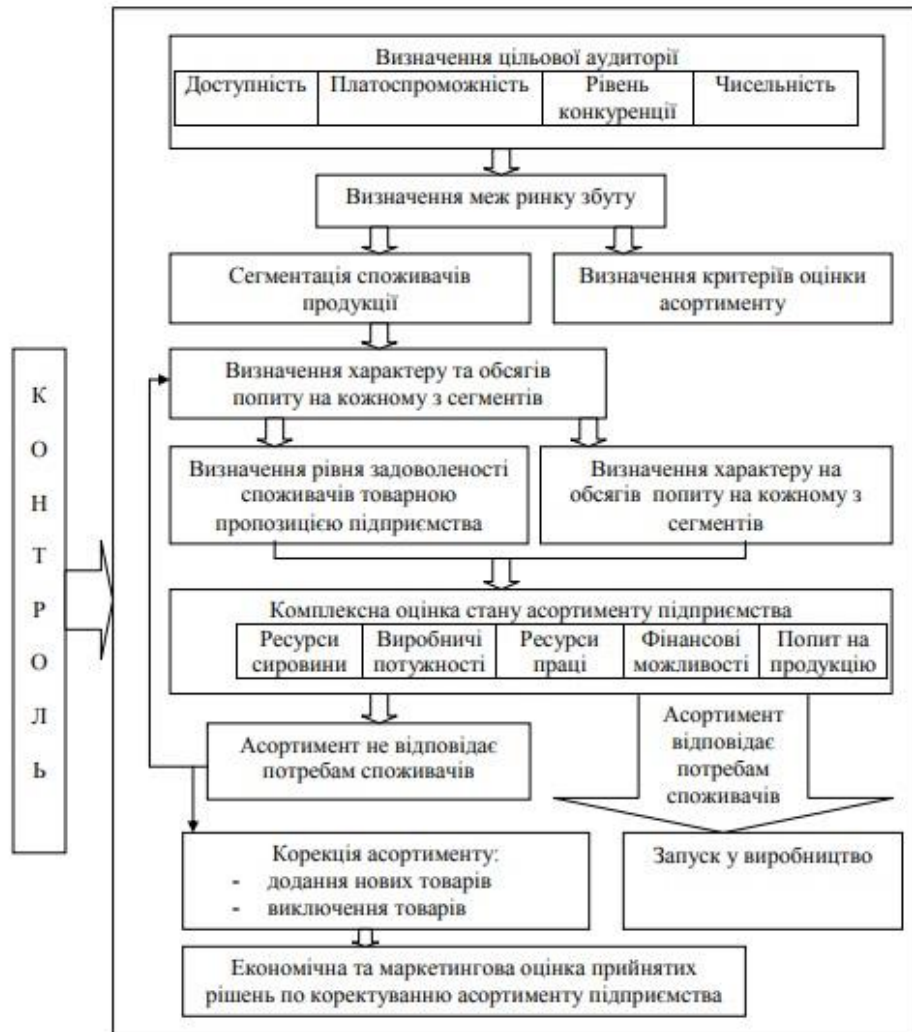


Рис. 3.9. Рекомендована схема формування асортименту ПрАТ «Київстар»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, схема формування асортименту ПрАТ «Київстар» передбачає послідовне та продумане формування асортименту, кожен з етапів якого супроводжується контролем, що сприятиме оптимізації та збереженню прибутку підприємства, його успішній роботі на ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі було теоретично обґрунтовано та запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення формування ефективної асортиментної політики підприємства. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. В результаті узагальнення існуючих теоретичних підходів щодо визначення поняття «асортиментна політика» встановлено, що асортиментна політика – це важлива складова товарної політики, яка визначає оптимальний набір товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями. Розглянуто основні цілі асортиментної політики та складові системи формування асортименту. Встановлено, що основними напрямками формування асортименту є: стабілізація, удосконалення, оновлення, розширення, гармонізація, скорочення.

2. Розглянуто основні заходи, які можуть впливати на асортимент товару. Під час формування та управління асортиментною політикою підприємства важливо дотримуватися таких принципів: довгострокової стратегічної орієнтації, стратегічної гнучкості, розширення, стабілізація, оновлення, удосконалення, гармонізація, скорочення асортименту, націленість на певну категорію асортименту, орієнтація на певне розташування виробника товару, спрямованість на фіксований рівень цін, спрямованість на глибину і широту споживчих товарів. Досліджено процес формування асортименту підприємства та основні проблеми управління асортиментом.

3. У ході дослідження встановлено, що існують різноманітні підходи до формування ефективної асортиментної політики підприємства: підхід, оснований на матриці І. Ансоффа «товар-ринок»; метод, що базується на матриці «Бостонської консультативної групи»; матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» стратегічна модель Портера; матриця росту Хассі; матриця балансу життєвих циклів СБО. Розглянуто характеристику даних

підходів та наведено переваги та недоліки кожного з них.

4. Аналізуючи діяльність ПрАТ «Київстар», варто відмітити, що воно є одним з найбільших операторів телекомунікацій в Україні, яка надає послуги мобільного, домашнього інтернету та зв'язку за допомогою широкого обсягу мобільних та фіксованих технологій. Понад 26 млн українців є абонентами Київстар, які використовують послуги мобільного зв'язку та понад 1 млн клієнтів є користувачами стаціонарного швидкісного Інтернету. Протягом 2020-2022 рр. зменшився чистий фінансовий результат ПрАТ «Київстар» на 7,45 %, в той час як собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилася на 43,04 %.

5. У результаті аналізу асортиментної політики ПрАТ «Київстар» встановлено, що воно займає позицію лідера за якістю зв'язку (54 %) та покриття (59 %). Станом на сьогодні, кількість абонентів мобільного зв'язку близько 53 млн осіб. Між передовими операторами України ці абоненти розподіляються такою послідовністю: ПрАТ «Київстар» – 25,4 млн абонентів (48,8 %), ПрАТ «Vodafone Україна» – 19,5 млн абонентів (36,5 %) , ТОВ «Lifecell» – 7,6 млн абонентів (13,7 %), а компанії ТОВ «Інтертелеком» та ПрАТ «Укртелеком» гуртом займають 1% ринку. До асортименту послуг ПрАТ «Київстар» належить: ідеальний роумінг, дзвінки за кордон, домашній Інтернет + ТБ, телебачення, все разом 4G, IoT (Internet of Things).

6. У ході дослідження було визначено перелік факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ПрАТ «Київстар». З метою виявлення прямого впливу можливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність функціонування підприємства було проведено SWOT-аналіз. За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що ПрАТ «Київстар» має ряд переваг, завдяки яким воно має гарні конкурентні переваги на телекомунікаційному ринку та рекомендовано у своїй діяльності обирати стратегію посилення позицій на ринку України.

7. На основі отриманих результатів було побудовано «дерево цілей» для ПрАТ «Київстар». Важливою умовою ефективної діяльності

ПрАТ «Київстар» є правильно вибрана та розроблена товарна стратегія. В ході дослідження було проведено аналіз товарної політики ПрАТ «Київстар» за допомогою матриці І. Ансоффа «товар-ринок», «Бостон консалтинг груп» та «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик». Встановлено, що дані матриці призвели до отримання дещо схожих результатів, що свідчить про доцільність в подальшій своїй діяльності ПрАТ «Київстар» здійснювати продаж всіх видів товарів / послуг, які є в досліджуваному періоді.

8. За результатами проведеного дослідження розроблено основні цілі асортиментної політики ПрАТ «Київстар». Перевага ПрАТ «Київстар» досягається завдяки наявності асортименту, який за своїми характеристиками або рівнем сервісного обслуговування перевершує пропозиції конкурентів, постійному контролю якості товарів, що продаються у торговельній мережі (походження, термін зберігання та ін.), постійному підтриманню мінімального асортименту товарів для задоволення потреб споживача. Запропоновано механізм формування асортименту ПрАТ «Київстар».

9. Як свідчить зарубіжний досвід, лідерами на ринку є ті підприємства, які є найбільш компетентні в асортиментній політиці. Розглянуто моделі та набір методів формування асортименту продукції, згідно яких здійснюється управління асортиментною політикою у зарубіжних країнах. З урахуванням ситуації, що склалися у ПрАТ «Київстар» і на основі узагальнення накопиченого досвіду в області формування та управління асортиментом, запропоновано використовувати компанії механізм формування асортименту на принципах маркетингу та розроблено рекомендовану схему формування асортименту ПрАТ «Київстар».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №12. С. 6-9.
2. Багієв Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг : підручник для вузів. В-во «Економіка». 2010. 718 с.
3. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 599 с.
4. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг : навчальний посібник. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ». 2015. 397 с. 50
5. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*. № 11. 2016 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288>.
6. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку : монографія. Київ : Політехніка, 2003. 384 с.
7. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 294-297.
8. Бозуленко О. Я., Шкабара Т. Л. Теоретичні та методологічні підходи до визначення асортименту. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 3 (42). 2017. С. 52-55
9. Бондаренко В. М., Поліщук І. І., Шарко В. В. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ. 2016. 224 с.
10. Василюха Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. №19. 2018. С. 960-965.
11. Васильчак С. В., Петриняк У. Я. Характеристика середовища маркетингової діяльності молокопереробних підприємств Львівщини.

Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.5. С. 137-144.

12. Гавриш О. М., Капелюшна Т. В., Пильнова В. П. Діагностика та тенденції розвитку міжнародної торгівлі в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8379>.

13. Гавриш О. М., Капелюшна Т. В., Пильнова В. П. Планування торговельної діяльності підприємств на міжнародних ринках. *Підприємництво і торгівля*. 2020. Вип. 27. С. 21-25.

14. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Пісковець О. В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 109-113.

15. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ : Лібра, 2002. 712 с.

16. Геєнко М. М., Мікуліна М. О. Особливості застосування «Diamond FMS» під час викладання фінансового менеджменту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 5 (05). С. 272-276.

17. Гончар Л. А., Холодова О. Ю. Застосування сумісного аналізу з метою оптимізації асортиментної політики торговельного підприємства. *Товарознавчий вісник*. 2014. № 7. С. 123-132.

18. Денисюк О. Г., Задерейко О. В. Особливості асортиментної політики підприємств хлібопекарської галузі України. *Вісник ЖДТУ: Економічні науки*. 2012. № 1(59). С. 95-99.

19. Діденко Є. О., Савельєв Д. С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. №3. 2015 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>

20. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 4(27). 2020. С. 46-51

21. Єфімова Є. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Траєкторія науки*. 2017. № 7 (12). С. 311-314.

22. Зайчук Т. О. Принципи та інструменти стратегічного маркетингу.

Вчені записки. Галузева, міжгалузева та регіональна економіка. Вип. 12. 2010. С. 131-138.

23. Іванечко Н. Р., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ. 2021. 180 с.

24. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : КНЕУ, 2010. 240 с.

25. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка.* № 6. 2018 URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1284>.

26. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт.* № 1. 2021. С. 90-94.

27. Косар Н. С., Кузьо Н. Є. Маркетингова орієнтація діяльності молокопереробних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* 2013. № 484 С. 299-309.

28. Кравченко І. Нові вимоги до безпечності молока: нові виклики перед операторами ринку. *Економіка і менеджмент.* 2019. С. 8-15.

29. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка.* 2010. № 5. С. 112-119.

30. Крива Д. В., Куденко Н. В. Маркетингове управління асортиментом та номенклатурою на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління.* 2008. Вип. 2. С. 27-33.

31. Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* № 16. 2019. С. 288-300.

32. Кужда Т. І., Галушак М. П. Моделювання управлінських процесів з використанням типових моделей менеджменту. *Галицький економічний вісник.* 2014. № 1 (44). С. 11-21.

33. Макаренко Н. О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. *Східна*

Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. №2(13). С. 107-113.

34. Мардар М. Р., Лазуткіна А. В. Маркетингові дослідження товарного асортименту зернових пластівців. *Наукові праці Одеської національної академії харчових технологій*. 2014. Вип. 46(1). С. 260-263.

35. Мішустіна Т.С., Чехранова Т. О. Дослідження товарної політики підприємства харчової промисловості як основа її оптимізації. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. С. 206-210.

36. Несторишен І. В. Проблеми формування оптимального асортименту промислового підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 3. С. 240-243.

37. Овсак О. П., Назаренко О. П., Зелінський В. В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 149-153.

38. Попко О. В. Аналіз стану та перспектив розвитку експортного потенціалу молочної промисловості України. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9-10 (70). С. 74-78.

39. Прядко О. М. Управління торговим асортиментом в умовах національної конкурентної політики. *Бізнес-навігатор*. № 7. 2013. С. 101-106.

40. Романчукевич М. Й. Молокопереробна галузь: інформаційне забезпечення управління асортиментною політикою підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 5. С. 57-59.

41. Русин Р. С. Методи оптимізації товарного асортименту підприємства. *Моделювання регіональної економіки*. 2014. № 1. С. 330-340.

42. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020. 347 с.

43. Сіренко С. О., Дідик А. В. Перспективний товарний асортимент як основа ефективної маркетингової політики торговельного підприємства. URL: <http://intkonf.org/ktn-sirenko-so-didikav-perspektivniy-tovarniy-asortiment-yakosnova-efektivnoyi-marketingovoyi-politikitorgovelnogo-pidpriemstva> (дата звернення: 19.02.2023р.)

44. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., ЯрошДмитренко Л. О. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : «НВП «Інтерсервіс». 2018. 216 с.
45. Стернюк О. Б. Аналіз методів формування асортиментної політики підприємства. *Вісник наукових праць НУЛП*. 2004. № 507. С. 80-84.
46. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Товарна інноваційна політика: навч. посібник. Київ: «Хай-Тек Прес», 2010. 368 с.
47. Терещенко І. О. Економічна оцінка ефективності функціонування модульного міні-заводу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(5). С. 259-270.
48. Трішкіна Н. І. Дослідження факторів товарної політики оптового підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. Вип. 3. С. 222-229.
49. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. № 1. 2014 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>.
50. Федоряк Р.М. Проблемні питання формування асортиментної політики підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій і дизайну . Серія : Економіка*. 2014. № 4(13). С. 3-7.
51. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 53. 2020. С. 129-134.
52. Хоптюк А., Кравчук Є. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту торговельного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 10. С. 84-90.
53. Шарко В. В. Маркетингове управління товарним асортиментом. *Економіка та підприємництво*. 2015. Вип. 34. ч. 1. С. 333-341.
54. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник; 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

55. Щербак В. Г., Перебийніс Р. В. Формування й реалізація стратегії управління асортиментною політикою підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2012. Вип. 208. Т. 3. С. 399-404.

56. Lyshenko M. O., Makarenko N. O., Makarova V. V., Mushtay V. A. Organizational and economic regulation of the grain market in conditions of sustainable development. *Environmental Management and Tourism*. 2018. Issue 1 (25). Volume IX. pp. 95-104.