

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-19>

УДК 658.628

JEL classification: M31, L81, D21, M11, C44

ШЕЛЕСТ Олексій

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0001-8397-9397>

ОБИДЕННОВА Тетяна

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0002-5548-3906>

ДЕМ'ЯНЕНКО Тетяна

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0001-9362-635X>

## ОПТИМІЗАЦІЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЗАСАДАХ КАТЕГОРІЙНОГО ПІДХОДУ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

*У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти оптимізації асортиментної політики підприємства на засадах категорійного менеджменту в умовах сучасних економічних трансформацій. Обґрунтовано, що посилення конкурентного тиску, цифровізація бізнес-процесів, зміна споживчих уподобань та розвиток омніканальних форматів торгівлі зумовлюють необхідність удосконалення традиційних підходів до управління асортиментом. Встановлено, що інтуїтивні методи формування товарного портфеля, орієнтовані переважно на короткострокові фінансові результати, не забезпечують достатньої гнучкості та стратегічної узгодженості управлінських рішень.*

*Доведено, що категорійний підхід до управління асортиментом дозволяє розглядати товарну категорію як окрему стратегічну бізнес-одиницю, орієнтовану на задоволення конкретної споживчої потреби та створення довгострокової цінності для покупця. Визначено, що оптимізація асортиментної політики на основі категорійного менеджменту передбачає досягнення балансу між прибутковістю, оборотністю товарів, широтою асортименту та рівнем задоволення попиту. Особливу увагу приділено ролі сучасних аналітичних інструментів у процесі прийняття управлінських рішень. З'ясовано, що застосування ABC- та XYZ-аналізу, оцінювання маржинального прибутку, прогнозування попиту, аналізу товарооборотності та інтеграції маркетингових, фінансових і логістичних даних забезпечує підвищення ефективності управління товарними категоріями.*

*У дослідженні узагальнено сучасні наукові підходи до оптимізації асортиментної політики та виявлено фрагментарність існуючих методологічних рішень, що обумовлює потребу у формуванні комплексної моделі управління асортиментом. Обґрунтовано необхідність узгодження стратегічних цілей підприємства з операційним управлінням товарними категоріями, а також адаптації категорійного менеджменту до умов цифрової трансформації та використання великих масивів даних.*

*Встановлено, що впровадження категорійного підходу сприяє скороченню надлишкових запасів, підвищенню прибутковості товарних категорій, покращенню рівня задоволення споживачів і зміцненню конкурентних позицій підприємства. Практична цінність дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо удосконалення асортиментної політики на основі інтеграції сучасних інструментів аналітики та стратегічного управління. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням адаптивних моделей категорійного менеджменту в умовах цифровізації бізнес-середовища та застосуванням прогнозовної аналітики на основі великих даних.*

*Ключові слова: категорійний менеджмент; асортиментна політика; оптимізація асортименту; товарна категорія; управління асортиментом; рентабельність; конкурентоспроможність; цифрова трансформація; аналітика даних; роздрібна торгівля.*

SHELEST Oleksii, OBYDIENNOVA Tetiana, DEMIANENKO Tetiana

V. N. Karazin Kharkiv National University

## OPTIMIZATION OF ASSORTMENT POLICY BASED ON A CATEGORY APPROACH: CURRENT CHALLENGES AND TOOLS

*The article examines the theoretical and practical aspects of optimizing enterprise assortment policy based on category management under conditions of modern economic transformation. It is substantiated that increasing competitive pressure, digitalization of business processes, changing consumer preferences, and the development of omnichannel trade formats necessitate the improvement of traditional approaches to assortment management. It has been determined that intuitive methods of product portfolio formation focused mainly on short-term financial indicators do not ensure sufficient flexibility and strategic consistency of managerial decisions.*

*It is proved that the category-based approach to assortment management allows a product category to be considered as an independent strategic business unit aimed at satisfying specific consumer needs and creating long-term customer value. The study establishes that optimization of assortment policy within the framework of category management requires achieving a balance between profitability, product turnover, assortment breadth, and the level of customer satisfaction. Particular attention is paid to the role of modern analytical tools in managerial decision-making. It is determined that the application of ABC and XYZ analysis, marginal profit assessment, demand forecasting, inventory turnover analysis, and integration of marketing, financial, and logistics data contributes to improving the efficiency of category management.*

*The research generalizes modern scientific approaches to assortment policy optimization and identifies the fragmentation of existing methodological solutions, which determines the need for the development of a comprehensive assortment management model. The necessity of aligning strategic goals of the enterprise with operational category management, as well as adapting category management to digital transformation and the use of big data technologies, is substantiated.*

*The study confirms that the implementation of the category-based approach contributes to reducing excess inventory,*

*increasing the profitability of product categories, improving customer satisfaction, and strengthening the competitive position of enterprises. The practical value of the research lies in the development of recommendations for improving assortment policy through the integration of modern analytical instruments and strategic management approaches. Prospects for further research are associated with the development of adaptive category management models under conditions of business digitalization and the application of predictive analytics based on large datasets.*

*Keywords: category management; assortment policy; assortment optimization; product category; assortment management; profitability; competitiveness; digital transformation; data analytics; retail.*

Стаття надійшла до редакції / Received 26.03.2026  
Прийнята до друку / Accepted 29.04.2026  
Опубліковано / Published 28.05.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© ШЕЛЕСТ Олексій, ОБИДЕННОВА Тетяна, ДЕМ'ЯНЕНКО Тетяна

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

У сучасному ринковому середовищі підприємства роздрібної торгівлі оперують в умовах високої конкуренції, постійної трансформації споживчих вподобань та зростання вимог до якості обслуговування. Змінність попиту, активне впровадження цифрових каналів продажу, глобалізація ланцюгів постачання та економічна нестабільність обумовлюють необхідність перегляду традиційних моделей формування та управління асортиментом. У цьому контексті оптимізація асортиментної політики виступає ключовим механізмом підвищення фінансової результативності підприємства та зміцнення його стійких конкурентних позицій на ринку.

Категорійний підхід до управління асортиментом розглядає товарну категорію як стратегічну бізнес-одиницю, що формується з урахуванням споживчої логіки вибору та створення цінності для покупця. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати асортимент, а й узгодити маркетингові, фінансові та логістичні рішення в межах кожної категорії. Водночас практичне впровадження категорійного менеджменту супроводжується низкою викликів: необхідністю глибокого аналізу даних, інтеграції інформаційних систем, координації з постачальниками, а також формування відповідної організаційної культури та компетентностей персоналу.

Сучасні методи аналітики, автоматизації процесів та прогнозування попиту створюють нові перспективи для підвищення продуктивності управління товарними категоріями та оптимізації прийняття управлінських рішень, однак потребують методичного обґрунтування та адаптації до специфіки конкретного підприємства. Наявна фрагментарність методологічних підходів до оптимізації асортиментної політики в умовах цифровізації бізнес-процесів свідчить про потребу у проведенні додаткових досліджень для розроблення комплексних та адаптивних моделей управління асортиментом.

Таким чином, актуальність дослідження обумовлена необхідністю створення науково обґрунтованих і практично застосованих рекомендацій щодо удосконалення асортиментної політики на основі категорійного менеджменту з урахуванням сучасних ринкових викликів та ефективних управлінських інструментів.

У контексті посилення конкурентного тиску на ринку роздрібної торгівлі, швидкої трансформації споживчих уподобань ефективно формування та контроль асортименту перетворюються на одну з основних стратегічних задач підприємства. Застосування традиційних моделей управління асортиментом, які базуються здебільшого на інтуїтивних оцінках або орієнтації на короткострокові фінансові показники, дедалі частіше виявляється неефективним для забезпечення стабільного прибутку та створення довгострокової цінності для споживача.

Незважаючи на широке впровадження категорійного менеджменту у діяльність торговельних підприємств, залишається значна кількість невирішених проблем, пов'язаних із методологічним обґрунтуванням оптимізації асортиментної політики на основі категорійного підходу. Зокрема, потребують уточнення критерії оцінювання ефективності товарних категорій, механізми балансування між прибутковістю та задоволенням попиту, а також алгоритми інтеграції сучасних аналітичних методів для підтримки процесу прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Додатковою проблемою є недостатня узгодженість між стратегічними цілями підприємства та операційним управлінням товарними категоріями, що знижує результативність впровадження категорійного підходу. Ускладнює ситуацію й цифрова трансформація бізнес-середовища, яка вимагає адаптації традиційних моделей управління асортиментом до омніканального формату торгівлі та використання великих масивів даних.

Отже, виникає науково-практична задача розробки комплексної моделі оптимізації асортиментної політики підприємства на засадах категорійного менеджменту, яка враховує сучасні ринкові виклики та інструменти управління та спрямована на підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

## **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

У наукових працях категорійний менеджмент розглядається як стратегічна концепція управління товарними категоріями, що поєднує маркетингові, фінансові та логістичні аспекти діяльності підприємства.

Значна увага приділяється обґрунтуванню ролі категорії як самостійної бізнес-одиниці, орієнтованої на задоволення конкретної споживчої потреби та формування довгострокової цінності для клієнта.

Питання вдосконалення та оптимізації асортиментної політики має велике значення у дослідженнях як вітчизняних, так і міжнародних науковців. Значний внесок у розроблення цієї проблематики зробили О. М. Згурська, Р. О. Миколенко, Є. Балим [1], які зосереджували увагу на підходах до формування та раціоналізації асортиментної структури підприємства. А. О. Касич, К. О. Марченко [2] обґрунтували ключові методи оцінювання товарного портфеля та визначили проблемні аспекти розроблення адаптивного методичного інструментарію управління асортиментом.

Відомий дослідник Ф. Котлер [3], розкрив механізми формування асортиментної політики підприємств із урахуванням ринкових потреб, сегментації споживачів, позиціонування та диференціації продукції. М. Портер [4] акцентував увагу на створенні асортиментних стратегій, орієнтованих на індивідуалізацію пропозиції та збільшення сукупного доходу за рахунок розвитку нішевих товарів. Своєю чергою, Т. О. Біляк [5] аналізувала, яким чином оптимізація асортименту впливає на ефективність управління ланцюгами постачання, скорочення витрат та покращення рівня задоволеності споживачів.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Водночас у наукових публікаціях простежується фрагментарність підходів до комплексної оптимізації асортиментної політики. Частина досліджень зосереджується переважно на маркетингових аспектах формування категорій, інші – на фінансових показниках або логістичній складовій. Недостатньо уваги приділено узгодженню стратегічних цілей підприємства з операційними рішеннями в межах окремих товарних категорій, а також методичному забезпеченню оцінювання ефективності впровадження категорійного підходу в умовах нестабільного ринкового середовища.

Крім того, потребує подальшого наукового дослідження питання інтеграції сучасних цифрових інструментів – систем бізнес-аналітики, автоматизованих платформ управління запасами, алгоритмів прогнозування на основі великих даних – у процесі прийняття рішень щодо структури та глибини асортименту. Недостатня систематизація існуючих підходів зумовлює необхідність формування комплексної моделі оптимізації асортиментної політики, яка б поєднувала стратегічний і тактичний рівні управління.

Таким чином, огляд наукових джерел демонструє наявність міцної теоретичної бази у сфері категорійного менеджменту, проте водночас виявляє потребу в подальшому дослідженні механізмів інтеграції сучасних інструментів та розробленні цілісного підходу до оптимізації асортиментної політики підприємства.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою даної статті є формування теоретичних основ та розробка практично спрямованих рекомендацій щодо удосконалення асортиментної політики підприємства на базі категорійного підходу з урахуванням сучасних ринкових викликів та ефективних інструментів управління.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

У сучасному конкурентному середовищі управління товарною номенклатурою перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення результативності торговельних підприємств. Раціонально сформована асортиментна політика безпосередньо впливає на рівень фінансових показників, стійкість ринкових позицій і здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін споживчих уподобань. Саме тому питання науково обґрунтованого формування асортиментної концепції набуває особливої актуальності в контексті сучасних управлінських підходів.

У працях вітчизняних дослідників акцентується увага на необхідності системного підходу до розроблення асортиментної концепції як складової стратегічного управління підприємством. Зокрема, наголошується, що визначення оптимальної структури товарного портфеля має бути зорієнтоване на максимально повне задоволення диференційованого попиту споживачів з урахуванням його кількісних та якісних характеристик.

Асортиментна концепція розглядається як ключовий елемент внутрішньоорганізаційного менеджменту, який інтегрує маркетингові, логістичні та фінансові рішення в єдину систему. Від стратегічної обґрунтованості та управлінської виваженості рішень щодо формування товарної пропозиції значною мірою залежить довгострокова конкурентоспроможність підприємства, його стабільність на ринку та перспективи подальшого розвитку.

Оптимізація асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання потребує системного підходу, що поєднує стратегічні цілі бізнесу із реальними потребами споживачів. Одним із найбільш результативних інструментів досягнення такої узгодженості виступає категорійний підхід, який передбачає управління товарними категоріями як самостійними стратегічними одиницями бізнесу.

У теорії менеджменту виокремлюють декілька підходів до формування та оптимізації асортиментної політики, які відрізняються за домінуючими критеріями прийняття управлінських рішень (табл. 1).

Таблиця 1

**Наукові підходи до формування асортиментної політики**

Підхід	Ключова характеристика	Переваги	Обмеження
Маркетинговий	Орієнтація на потреби та поведінку споживачів	Висока адаптивність до ринку	Ризик перевищення витрат
Фінансовий	Пріоритет показників рентабельності та маржинального доходу	Підвищення прибутковості	Ігнорування довгострокових трендів
Логістичний	Оптимізація запасів та оборотності	Зниження витрат на зберігання	Обмеження асортиментного різноманіття
Стратегічний	Узгодження з довгостроковими цілями підприємства	Стійкий розвиток	Потребує складного аналітичного забезпечення

Джерело: розроблено автором

Табл. 1 демонструє комплексне застосування зазначених підходів, що забезпечує системність управління товарним портфелем та мінімізує ризики односторонності управлінських рішень.

Оптимізація асортиментної політики базується на використанні системи кількісних та якісних показників, які дозволяють оцінити ефективність структури товарного портфеля (табл. 2).

Таблиця 2

**Система показників оцінювання ефективності асортиментної політики**

Група показників	Конкретні індикатори	Управлінське значення
Фінансові	Рентабельність товарної групи, маржинальний дохід, частка у виручці	Визначення економічної доцільності збереження позиції
Ринкові	Частка ринку, темпи зростання попиту, рівень задоволеності клієнтів	Оцінка конкурентоспроможності
Логістичні	Оборотність запасів, коефіцієнт товарного покриття	Контроль ефективності управління запасами
Стратегічні	Відповідність місії та позиціонуванню	Узгодження з довгостроковими цілями

Джерело: розроблено автором

З табл. 2 видно, що раціональна система показників дозволяє здійснювати багатокритеріальну оцінку доцільності включення або виключення товарних позицій, а також визначати напрями диверсифікації.

Модель процесу оптимізації асортиментної політики доцільно розглядати як інтегровану систему управлінських дій, спрямованих на формування економічно обґрунтованої структури товарного портфеля підприємства відповідно до стратегічних орієнтирів його розвитку. Така модель ґрунтується на принципах системності, адаптивності, економічної доцільності та безперервного моніторингу ринкового середовища [6].

Процес оптимізації асортименту доцільно здійснювати поетапно (рис.1)



Рис.1. Процес оптимізації асортименту

Джерело: розроблено автором

Процес оптимізації асортименту є системним та поетапним і дозволяє підприємству ефективно керувати товарними категоріями відповідно до своїх стратегічних цілей. Починаючи з аналізу поточної структури асортименту та оцінювання ефективності категорій, компанія може приймати обґрунтовані рішення щодо їх коригування. Регулярний моніторинг результатів забезпечує адаптацію стратегії та підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

З позицій системного підходу процес оптимізації доцільно розглядати як послідовність аналітичних та управлінських етапів (табл. 3).

Таблиця 3

#### Етапи оптимізації асортиментної політики підприємства

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
1. Діагностика	Аналіз структури асортименту та показників ефективності	Виявлення проблемних позицій
2. Аналітичне моделювання	ABC/XYZ-аналіз, портфельний аналіз	Визначення пріоритетних груп
3. Прийняття рішень	Ротація, розширення або скорочення асортименту	Формування оптимальної структури
4. Контроль	Моніторинг результатів та коригування	Підвищення стабільності функціонування

Джерело: розроблено автором

Отже, модель процесу оптимізації асортиментної політики є динамічною багаторівневою системою управління товарним портфелем, орієнтованою на досягнення стратегічної ефективності підприємства. Її практична реалізація сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню фінансової стійкості та забезпеченню довгострокового розвитку суб'єкта господарювання.

Одним із ключових викликів у сфері управління асортиментом є динамічна зміна споживчих пріоритетів. Цифровізація, зростання поінформованості клієнтів і розвиток електронної комерції спричинили підвищення вимог до індивідуалізації товарної пропозиції. Споживач очікує не лише якості, а й швидкої доступності, прозорості інформації та персоналізованого сервісу.

До сучасних викликів в управлінні асортиментом можна віднести: трансформацію споживчої поведінки; підвищення рівня конкуренції та асортиментну перенасиченість; нестабільність ланцюгів постачання; цифровізацію та аналітичну складність; баланс між інноваційністю та стабільністю [7].

Сучасний ринок характеризується надмірною кількістю товарних позицій, що ускладнює процес управління та підвищує ризик зниження маржинальності.

Надмірна диверсифікація без належного аналітичного обґрунтування призводить до «розпорошення» ресурсів підприємства. Наслідки асортиментної перенасиченості наведено в табл.4.

Таблиця 4

#### Наслідки асортиментної перенасиченості

Прояв проблеми	Причина виникнення	Потенційні наслідки для підприємства
Надлишкові запаси	Включення низькооборотних позицій	Зростання витрат на зберігання
Зниження рентабельності	Невиправдане розширення номенклатури	Падіння маржинального доходу
Ускладнення логістики	Збільшення кількості SKU	Зниження швидкості обслуговування
Канібалізація продажів	Дублювання функціонально подібних товарів	Втрата прибутку

Джерело: розроблено автором

Аналіз даних, наведених у табл. 4, дозволяє зробити висновок, що асортиментна перенасиченість є не лише наслідком прагнення підприємства розширити ринкову присутність, але й джерелом суттєвих управлінських та фінансових ризиків. Невиважене збільшення кількості товарних позицій призводить до зростання витрат на зберігання, ускладнення логістичних процесів, зниження оборотності запасів та падіння маржинального доходу.

Особливо критичним є ефект внутрішньої канібалізації, коли подібні за характеристиками товари конкурують між собою, що зменшує загальну ефективність товарного портфеля. У сукупності зазначені фактори свідчать про необхідність системного підходу до формування номенклатури, заснованого на аналітичних розрахунках, оцінці рентабельності кожної позиції та стратегічному узгодженні асортименту з довгостроковими цілями підприємства.

Отже, оптимізація структури асортименту має здійснюватися не через механічне скорочення позицій, а шляхом впровадження обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення економічної результативності та конкурентної стійкості підприємства.

Глобалізаційні процеси та геополітичні ризики створюють додаткові обмеження для формування стабільного товарного портфеля. Перебої у постачанні можуть призводити до дефіциту ключових товарних груп, що негативно впливає на рівень задоволеності клієнтів.

Сучасні інформаційні системи дозволяють акумулювати великі обсяги даних щодо продажів, поведінки клієнтів та рентабельності товарів. Водночас відсутність аналітичної компетентності або інструментів обробки даних ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вплив цифрових технологій на управління асортиментом наведено в табл.5

Таблиця 5

**Вплив цифрових технологій на управління асортиментом**

Інструмент	Функціональне призначення	Управлінський ефект
ERP-системи	Інтеграція облікових процесів	Підвищення прозорості даних
CRM-платформи	Аналіз поведінки клієнтів	Персоналізація пропозиції
BI-аналітика	Візуалізація показників ефективності	Прийняття рішень на основі даних
Прогностичні алгоритми	Моделювання попиту	Зниження ризику дефіциту або надлишку

Джерело: розроблено автором

Узагальнення положень, наведених у табл. 5, свідчить про те, що цифрові технології формують якісно новий підхід до управління асортиментом, трансформуючи його з інтуїтивного процесу у систему прийняття рішень, засновану на даних. Інтеграція ERP- та CRM-рішень забезпечує прозорість інформаційних потоків і підвищує рівень координації між функціональними підрозділами, тоді як інструменти BI-аналітики та прогностичного моделювання створюють передумови для точного планування попиту й оптимізації товарних запасів.

Сукупний ефект від впровадження цифрових інструментів проявляється у зменшенні операційних витрат, підвищенні оборотності товарів та зростанні рівня задоволеності споживачів. Водночас ефективність їх застосування безпосередньо залежить від рівня цифрової компетентності персоналу та готовності підприємства до організаційних змін.

Таким чином, цифровізація управління асортиментом є не просто технологічним трендом, а стратегічною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах турбулентного ринкового середовища.

Введення нових товарів є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності, однак надмірний акцент на інноваціях може створити фінансові ризики. Підприємство має забезпечувати оптимальне співвідношення між традиційними товарами, що формують основний дохід, та новими продуктами з потенціалом зростання [8].

Стратегічні орієнтири управління товарним портфелем наведено в табл. 6.

Таблиця 6

**Стратегічні орієнтири управління товарним портфелем**

Тип товару	Характеристика	Рекомендована управлінська стратегія
Базові	Стабільний попит, висока оборотність	Підтримка обсягів і контроль витрат
Інноваційні	Високий потенціал зростання	Інвестування та маркетингова підтримка
Сезонні	Тимчасовий попит	Гнучке планування запасів
Низькоефективні	Низька рентабельність	Поступове вилучення

Джерело: розроблено автором

Аналіз структуризації товарного портфеля, наведеної у табл. 6, дає підстави стверджувати, що ефективність асортиментної політики безпосередньо залежить від диференційованого підходу до управління різними типами товарів. Чітке розмежування базових, інноваційних, сезонних та низькоефективних позицій дозволяє підприємству раціонально розподіляти ресурси, мінімізувати ризики та підтримувати баланс між стабільністю доходів і перспективами розвитку.

Базові товари формують фінансову основу діяльності та забезпечують передбачуваність грошових потоків, тоді як інноваційні позиції виступають драйвером стратегічного зростання і зміцнення ринкових позицій. Сезонні товари потребують гнучкого планування та точного прогнозування попиту, а низькоефективні позиції – своєчасного перегляду або вилучення з асортименту з метою запобігання зниженню загальної рентабельності [9].

Отже, стратегічна сегментація товарного портфеля є необхідною умовою підвищення його економічної результативності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Вона забезпечує узгодженість між тактичними рішеннями та стратегічними цілями розвитку.

Результативність застосування категорійного менеджменту суттєво зумовлюється рівнем інтеграції сучасних інструментів аналітичної обробки даних та використанням технологій підтримки управлінських рішень. До основних із них належать: ABC-аналіз – для визначення внеску товарів у формування доходу; XYZ-аналіз – для оцінювання стабільності попиту; аналіз маржинального прибутку; методи прогнозування попиту; показники оборотності та рентабельності категорій; аналіз життєвого циклу товарів [10].

Поєднання зазначених інструментів дозволяє сформулювати обґрунтовані рішення щодо вилучення нерентабельних позицій, розширення перспективних сегментів та оптимізації товарних запасів.

Сучасні виклики в управлінні асортиментом обумовлені поєднанням ринкової турбулентності, технологічної трансформації та підвищених вимог споживачів. Ефективне реагування на ці виклики потребує системного підходу, інтеграції аналітичних інструментів та стратегічного бачення розвитку підприємства. Раціональна асортиментна політика в таких умовах стає не просто функціональним елементом менеджменту, а ключовим фактором довгострокової стійкості та конкурентоспроможності [11].

Впровадження оптимізованої асортиментної політики є складним багаторівневим процесом, що потребує узгодженості стратегічних орієнтирів підприємства з операційними можливостями та ринковими реаліями. На відміну від етапу розроблення концептуальних засад, механізм реалізації зосереджується на практичній трансформації товарного портфеля, адаптації бізнес-процесів та забезпеченні контролю досягнутих результатів.

Початковим етапом механізму є інституціоналізація прийнятих рішень щодо структури асортименту. Це передбачає затвердження оновленої номенклатури, визначення цільових показників ефективності (рентабельності, оборотності, частки ринку), а також розроблення внутрішніх регламентів управління товарними категоріями. На цьому рівні відбувається інтеграція асортиментної політики до загальної стратегії розвитку підприємства.

Ефективність впровадження безпосередньо залежить від розподілу відповідальності між структурними підрозділами. Формується система координації дій маркетингового, фінансового, логістичного та комерційного підрозділів. Доцільним є запровадження категорійного менеджменту, що дозволяє закріпити відповідальних осіб за окремими товарними групами та забезпечити комплексний підхід до їх розвитку [12].

На етапі процесної адаптації та ресурсного забезпечення здійснюється коригування операційних процесів: перегляд умов співпраці з постачальниками; оптимізація обсягів закупівель; адаптація складської логістики; оновлення політики ціноутворення.

Важливим є забезпечення відповідних ресурсів – фінансових, інформаційних та кадрових. Недостатня ресурсна підтримка може нівелювати очікуваний ефект навіть від економічно обґрунтованої моделі оптимізації.

Реалізація оптимізованої асортиментної політики потребує функціонування системи регулярного моніторингу ключових показників. Запроваджуються індикатори оцінювання ефективності товарних позицій, здійснюється аналіз динаміки продажів, рівня запасів та маржинальності. Застосування сучасних інформаційних систем дає можливість своєчасно виявляти та коригувати відхилення від запланованих показників діяльності.

Механізм впровадження має циклічний характер. Після певного періоду функціонування оновленої структури асортименту проводиться оцінка досягнутих результатів і, за потреби, здійснюється коригування управлінських рішень. Контроль охоплює як фінансові показники, так і нефінансові критерії, зокрема рівень задоволеності клієнтів та конкурентну позицію підприємства.

Отже, механізм впровадження оптимізованої асортиментної політики є комплексною системою управлінських дій, що поєднує стратегічне планування, організаційне забезпечення, процесну трансформацію та постійний аналітичний контроль. Його результативність визначається узгодженістю між прийнятими рішеннями та практичними можливостями підприємства, а також здатністю до оперативної адаптації в умовах мінливого ринкового середовища. Реалізація такого механізму сприяє підвищенню економічної ефективності, оптимізації ресурсів та зміцненню довгострокових конкурентних позицій підприємства.

Запровадження оптимізованої асортиментної політики на засадах категорійного підходу сприяє: підвищенню прибутковості товарних категорій; зростанню рівня задоволеності споживачів; зменшенню надлишкових товарних запасів; покращенню оборотності капіталу; зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, категорійний підхід виступає дієвим механізмом стратегічного управління асортиментом, що дозволяє адаптувати діяльність підприємства до сучасних викликів ринку та забезпечити його сталий розвиток.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Проведене дослідження підтвердило, що оптимізація асортиментної політики на основі категорійного підходу виступає ефективним механізмом підвищення продуктивності діяльності підприємства в умовах нестабільного та конкурентного ринку. Встановлено, що заміна управління окремими товарами на системне керування товарними категоріями забезпечує більшу узгодженість стратегічних та операційних рішень і сприяє орієнтації бізнесу на створення споживчої цінності.

Дослідження підтвердило, що використання сучасних аналітичних методів – таких як структурний аналіз асортименту, оцінка рентабельності, прогнозування попиту та контроль оборотності – дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо формування оптимальної структури товарного портфеля. Крім того, інтеграція маркетингових, фінансових та логістичних даних у межах категорійного менеджменту підвищує прозорість процесів і зменшує ризики неефективного використання ресурсів.

Обґрунтовано, що комплексна реалізація категорійного підходу створює передумови для зростання прибутковості товарних категорій, оптимізації товарних запасів, підвищення рівня задоволення споживачів і зміцнення ринкових конкурентних позицій підприємства. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням моделей адаптації категорійного менеджменту до умов цифрової трансформації та використанням інструментів прогнозування аналітики на основі великих масивів даних.

### Література

1. Згурська О. М., Миколенко Р. О., Балім Є. Формування асортименту товарів підприємств роздрібною торгівлі. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1(44). С. 40–44. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2925>
2. Касич А.О., Марченко К.О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*. 2018. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6387>
3. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / Ф. Котлер ; пер. з англ. [Олексій Сіпігін]. Київ : Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.
4. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
5. Біляк Т. О. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. №1(107), С. 10–16. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-10-16](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-10-16)
6. Дем'яненко Т. Напрями забезпечення сталого розвитку інноваційно-орієнтованих підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. №18(36). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/642/543>
7. Шуміло О. С., Коптева Г. М., Шелест О. Л. Імпортозаміщення як стратегічний чинник підвищення ефективності виробничих, логістичних та інноваційних процесів підприємства. *Економічний простір. Збірник наукових праць*. № 204. 2025. С.348-355. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/204-importozamishhennya-yak-strategichnyj-chynnyk-pidvyshhennya-efektyvnosti-vyrobnychyh-logistychnyh-ta-innovacijnyh-procesiv-pidpryemstva/>
8. Чобіток В. І., Шелест Т. М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. *Проблеми економіки*. 2021. № 2(48). С. 169-180. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-169-180>
9. Сарай Н. І. Оптимізація економічного аналізу асортиментної політики в контексті стратегічних цілей торговельного підприємства. *Інфраструктура ринку*. Гельветика, 2021. Вип. 61. С. 132-138. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/31977>
10. Обиденнова Т., Чобіток І. Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1)). 2025, 191-197. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28)
11. Smerichevskiy, S., Kovalchuk, A., Obydienova, T., Suvorova, S., Vlasova, V., & Tryvailo, A. (2025). Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce. *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(2), 90–107. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162>
12. Василюха Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 960–965. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/144.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/144.pdf)

### References

1. Zghurska O. M., Mykolenko R. O., Balym Ye. (2024). Formuvannya asortymentu tovariv pidpryemstv rozdrubnoi torhivli. [Formation of assortment of goods in retail trade enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment Biznes*. – Economics. Management Business. № 1(44). S. 40–44. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2925> [in Ukrainian].
2. Kasych A.O., Marchenko K.O. (2018). Asortymentna polityka pidpryemstva: meta, zavdannia, modeli. [Assortment policy of the enterprise: goal, objectives, models.]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6387> [in Ukrainian].
3. Marketynh vid A do Ya. 80 kontseptsii, yaki varto znaty kozhnomu menedzheru / F. Kotler ; per. z anhl. [Oleksii Siphin]. Kyiv : Alpina Publisher, 2021. 251 s. [in Ukrainian].
4. Porter M. (2020) Konkurentna stratehiia. Tekhniki analizu haluzei i konkurentiv [Competitive strategy. Techniques of industry and competitor analysis]. Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian].
5. Biliak T. O. (2024). Rozvytok suchasnoi asortymentnoi kontseptsii torhovelnykh pidpryemstv. [Development of a modern assortment concept for retail enterprises]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration* №1(107), S. 10–16. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-10-16](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-10-16) [in Ukrainian].
6. Demianenko T. (2024). Napriamy zabezpechennia staloho rozvytku innovatsiino-orientovanykh pidpryemstv. [Directions for ensuring sustainable development of innovation-oriented enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika – Adaptive Management: Theory and Practice. Economics Series*. №18(36). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/642/543> [in Ukrainian].
7. Shumilo O. S., Koptieva H. M., Shelest O. L. (2025). Importozamishchennia yak stratehichnyi chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti vyrobnychyh, lohistychnyh ta innovatsiinykh protsesiv pidpryemstva. [Import substitution as a strategic factor in increasing the efficiency of an enterprise's production, logistics and innovation processes]. *Ekonomicnyi prostir. Zbirnyk naukovykh prats – Economic Space. Collection of Scientific Papers*. № 204. S.348-355. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/204-importozamishhennya-yak-strategichnyj-chynnyk-pidvyshhennya-efektyvnosti-vyrobnychyh-logistychnyh-ta-innovacijnyh-procesiv-pidpryemstva/> [in Ukrainian].
8. Chobitok V. I., Shelest T. M. (2021). Systema upravlinnia promyslovymy pidpryemstvamy v umovakh innovatsiinoho rozvytku: nauko-vo-praktychni aspekty otsinky. [Management system of industrial enterprises in conditions of innovative development: scientific and practical

---

aspects of assessment]. Problemy ekonomiky – Economic problems. № 2(48). S. 169-180. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-169-180>. [in Ukrainian].

9. Sarai N. I. (2021). Optymizatsiia ekonomichnoho analizu asortymentnoi polityky v konteksti stratehichnykh tsilei torhovelnoho pidpriemstva. [Optimization of economic analysis of assortment policy in the context of strategic goals of a trading enterprise]. Infrastruktura rynku – Market infrastructure. Helvetyka, Vyp. 61. S. 132-138. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/31977> [in Ukrainian].

10. Obydiennova T., Chobitok I. (2025). Formuvannia stratehii adaptivno-innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii. [Formation of strategies for adaptive and innovative development of enterprises in the conditions of digitalization]. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 342(3(1)). 191-197. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28). [in Ukrainian].

11. Smerichevskiy, S., Kovalchuk, A., Obydiennova, T., Suvorova, S., Vlasova, V., & Tryvailo, A. (2025). Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce. Revista Gestão & Tecnologia, 25(2), 90–107. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162>. [in English].

12. Vasylykha N.V. (2018). Asortymentna polityka – vazhlyvyi instrument tovarnoi polityky torhovelnoho pidpriemstva. [Assortment policy is an important tool of the product policy of a trading enterprise]. Ekonomika i suspilstvo – Economy and society, Issue 19, pp. 960–965. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/144.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/144.pdf). [in Ukrainian].