УДК 339.138:658.87:658.8.012.2; JEL Classification: M31, L81, M11
DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-3-79

Савицька Наталія Леонідівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет
Макєєв Олексій Сергійович, аспірант кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет

Savytska Nataliia, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing, Reputation Management and Customer Experience, State Biotechnological University, https://orcid.org/0000-0001-6569-6772
Makieiev Oleksii, Postgraduate student of the Department of Marketing, Reputation Management and Customer Experience, State Biotechnological University, https://orcid.org/0009-0001-3214-8419

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ
CONCEPTUAL MODEL OF MARKETING MANAGEMENT OF PRODUCT ASSORTMENT IN RETAIL TRADE

Савицька Н. Л., Макєєв О. С. Концептуальна модель маркетингового управління товарним асортиментом у роздрібній торгівлі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 3. С. 444 – 449.

Savytska N., Makieiev O. Conceptual model of marketing management of product assortment in retail trade. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 3. pp. 444 – 449.

У статті обґрунтовано концептуальні засади маркетингового управління товарним асортиментом у роздрібній торгівлі, орієнтованого на забезпечення балансу між економічною ефективністю товарної пропозиції та створенням споживчої цінності. Розкрито дуальну природу товарного асортименту, який, з одного боку, є джерелом витрат та операційної складності для ритейлера, а з іншого інструментом задоволення потреб покупців, формування клієнтського досвіду та конкурентного позиціонування. Систематизовано дві стратегічні моделі управління асортиментом: оптимізації витрат і максимізації доданої цінності для споживача. Маркетингове управління товарним асортиментом представлено як механізм забезпечення балансу між крайніми позиціями континууму асортиментних рішень залежно від бізнес-стратегії ритейлера, формату магазину та специфіки товарної категорії. Розкрито стратегічний характер маркетингового управління асортиментом. Доведено, що маркетингове управління асортиментом інтегрує інструментарій категорійного менеджменту, оптимізації асортименту, поведінково-орієнтованої, просторової та прогнозної аналітики. Запропоновано формувати оптимальну асортиментну матрицю на перетині споживчого, економічного та операційного вимірів. Визначено, що рішення щодо включення, збереження, заміни або ротації товарних позицій мають ґрунтуватися на оцінюванні їхньої здатності створювати споживчу цінність, забезпечувати економічний внесок та відповідати операційним можливостям підприємства роздрібної торгівлі. Розроблено концептуальну модель маркетингового управління асортиментом, яка пов'язує бізнес-стратегію і позиціонування ритейлера, дослідження покупців і ринку, асортиментні рішення та операційні процеси з формуванням його ціннісної пропозиції.
Ключові слова: *маркетинг, управління, товарний асортимент, роздрібна торгівля, споживча цінність, товарна пропозиція.*

The article substantiates the conceptual foundations of marketing-oriented assortment management in retail, aimed at balancing the economic efficiency of the product offering with the creation of customer value. The dual nature of product assortment is revealed: on the one hand, it is a source of costs and operational complexity for the retailer; on the other, it serves as a tool for satisfying customer needs, shaping customer experience, and achieving competitive positioning. Two strategic models of assortment management are systematized: cost optimization and maximization of added customer value. Marketing-oriented assortment management is presented as a mechanism for balancing the opposite ends of the assortment decision continuum, depending on the retailer's business strategy, store format, and product category specifics. This approach enables assortment decisions to be aligned with the retailer's strategic priorities and market positioning. The strategic nature of marketing-oriented assortment management is demonstrated. It is shown to integrate the tools of category management, assortment optimization, behavioral, spatial, and predictive analytics. An optimal assortment matrix is proposed to be formed at the intersection of three dimensions: customer, economic, and operational. Decisions on the inclusion, retention, replacement, or rotation of product items should be based on their ability to create customer value, generate an economic contribution, and fit the operational capabilities of the retail enterprise. A conceptual model of marketing-oriented assortment management is developed that links the retailer's business strategy and positioning, customer and market research, assortment decisions, and operational processes to the formation of its value proposition.
Keywords: *marketing, management, product assortment, retail, customer value, product offering.*

Вступ

Сучасний роздрібний ринок України характеризується зростаючою конкуренцією між національними мережами, регіональними операторами та міжнародними гравцями. В умовах воєнного часу, обмеженої платоспроможності споживачів, перебоїв у ланцюгах постачання та розширення каналів онлайн-торгівлі управління товарним асортиментом перетворюється на ключовий фактор конкурентоспроможності ритейлера.

Для підприємств FMCG роздрібної торгівлі асортимент виступає не просто як набір товарів, а як один із центральних елементів ціннісної пропозиції, що впливає на вибір магазину, задоволеність і поведінку покупців. Розширення асортименту, спрямоване на задоволення різноманітних потреб покупців, супроводжується зростанням асортиментної складності, потреб у товарних запасах і торговельному просторі, логістичних витрат тощо. Надмірне скорочення асортименту, навпаки, може обмежувати вибір, знижувати відповідність товарної пропозиції потребам окремих сегментів споживачів і послаблювати конкурентну диференціацію підприємства.

За таких умов управління асортиментом набуває стратегічного значення, що актуалізує необхідність переходу від переважно товарно-операційного підходу, орієнтованого на маржинальність та оборотність товарних позицій, до маркетингового управління асортиментом, який враховує потреби й поведінку покупців, а також внесок товарних категорій у формування ціннісної пропозиції ритейлера.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження управління товарним асортиментом демонструють значну увагу науковців до цієї важливої прикладної проблеми для підприємств роздрібної торгівлі. Фундаментальне підґрунтя сучасного бачення проблеми відображено у праці G. Kök, M. Fisher і R. Vaidyanathan (2009), де асортиментне планування систематизовано на перетині кількох дослідницьких напрямів: товарного різноманіття, дизайну товарної лінії, розподілу поличного простору, багатопродуктового управління запасами та сприйняття різноманіття споживачами [7]. А також у працях M. Levy,

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Савицька Наталія Леонідівна, Макєєв Олексій Сергійович, 2026

B. Weitz та D. Grewal (2019) і B. Berman, J. Evans та P. Chatterjee (2018), присвячені стратегічному управлінню роздрібною торгівлею та обґрунтуванню комплексу рішень щодо формування товарної пропозиції ритейлера. Такий підхід заклав підґрунтя для розуміння асортименту як складової ринкової стратегії та ціннісної пропозиції підприємств роздрібної торгівлі [8; 3].

Окремі аспекти цієї проблеми представлено в працях зарубіжних учених. V.M. Merlino et al. (2021) на прикладі молочної категорії великих торговельних мереж обґрунтували значення територіальних відмінностей у споживчих перевагах для асортиментного планування. Внесок авторів полягає в підтвердженні необхідності поєднання стандартизації асортименту мережі з його адаптацією до місцевого попиту [10].

J. Hense і A. Hübner (2022) розвинули управління асортиментом для омніканального середовища, інтегрувавши рішення щодо асортименту, запасів і торговельного простору. Вони врахували внутрішньоканальне та міжканальне заміщення товарів, що дозволило обґрунтувати необхідність координованого управління асортиментом у фізичних і онлайн-каналах [5]. R. Sethuraman, J.C. Gázquez-Abad і F. Martínez-López (2022) встановили неоднозначність впливу розміру асортименту на сприйняття, вибір і продажі. Довівши, що збільшення кількості SKU (Stock Keeping Unit – ідентифікатор товару, одиниця складського обліку) не є тотожним збільшенню споживчої цінності, оскільки надмірний вибір може підвищувати когнітивне навантаження та ускладнювати прийняття рішень [13].

G. Roose і I. Vermeir (2023) розкрили роль мерчандайзингу як просторового представлення товарів у формуванні поведінкової реакції покупця. Автори довели значущість розташування, орієнтації товарів та організації полиці, що дає змогу розглядати асортиментний менеджмент і мерчандайзинг як взаємопов'язані складові маркетингового управління товарною пропозицією [11]. A. Aouad, J. Feldman і D. Segev (2023) розвинули методичний інструментарій оптимізації асортименту шляхом удосконалення моделювання споживчого вибору. Їхні дослідження підтверджують, що результативність асортиментних рішень значною мірою залежить від адекватного прогнозування вибору покупця та перерозподілу попиту між альтернативними товарами [2].

J. Heger і R. Klein (2024) систематизували сучасні моделі оптимізації асортименту за характеристиками задач, моделями поведінки споживачів і методами розв'язання. Запропонований авторами підхід дозволив перейти від оцінювання ізольованої результативності окремих SKU до оптимізації асортименту як системи взаємопов'язаних товарних альтернатив з урахуванням реакції попиту [4].

V. Mejía (2025) поглибив поведінкове бачення проблеми через концепцію сприйнятого різноманіття асортименту. Автор довів, що асортиментом можна управляти не лише через кількість SKU, а й через склад, організацію, візуальне представлення та інформацію про товари. Головний висновок полягає в тому, що зі збільшенням кількості позицій результат характеризується спадною віддачею щодо сприйняття різноманітності товарів [9].

У працях українських учених управління товарним асортиментом розглядається переважно як поєднання економічних, організаційних і маркетингових аспектів діяльності роздрібних підприємств. І. Кочнова та Н. Онуфрієнко (2022) акцентували увагу на необхідності комплексного підходу до формування системи управління асортиментом [18]. С. Дражниця та Ю. Островська (2019) розширили проблематику до рівня мережевих структур, пов'язуючи управління асортиментом зі стимулюванням продажів [17]. Дослідження В. Гаврилишина та І. Олексин (2019) конкретизують особливості асортиментних рішень у продовольчих торговельних мережах [15], дослідники у праці [12] вказують на цифрові трансформації в сучасному ритейлі. Т. Гуштан, С. Лазур та М. Лалакулич (2018) зосереджують увагу на методичному інструментарії управління асортиментом торговельних мереж, що посилює аналітичне обґрунтування асортиментних рішень [16].

Важливим напрямом розвитку досліджень є поглиблення зв'язку між асортиментними рішеннями та економічною ефективністю ритейлера. У монографії К. У праці Олініченка (2017) ця проблематика розкривається через управління товарними запасами, їх оборотність та ефективність використання ресурсів, що формує операційне підґрунтя асортиментного менеджменту [20]. Т. Біляк (2024) розвиває сучасну асортиментну концепцію на засадах клієнтоорієнтованості, динамічності, унікальності та ефективності, наближаючи трактування асортименту до його розуміння як складової ціннісної пропозиції торговельного підприємства [14]. Маркетинговий аспект найбільш виразно представлений у роботі М. Самсонової (2024), де дослідження цільової аудиторії визначено як інформаційна основа для формування асортиментної матриці мережі магазинів [22].

Подальша еволюція наукових підходів пов'язана з категорійним менеджментом, омніканальністю та цифровізацією. В. Шарко, М. Гавенко та В. Кривещенко (2025) обґрунтовують категорійний менеджмент як стратегічний підхід до управління товарним асортиментом [23]. У праці [24] В. Шарко та ін. розвивають цю позицію з урахуванням омніканальної взаємодії та необхідності інтеграції маркетингу, логістики, інформаційних технологій і клієнтського обслуговування [24]. Р. Окрепкий та В. Дудар (2025) переходять до технологічного виміру проблеми, розглядаючи можливості застосування штучного інтелекту для підтримки рішень щодо ціноутворення та асортименту [19].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена ця стаття. Не дивлячись на значний науковий доробок у царині формування асортиментної політики, категорійного менеджменту та оптимізації товарної пропозиції, маркетингове управління товарним асортиментом у ритейлі ще не набуло цілісного концептуального оформлення. Критичний аналіз наведених праць свідчить, що питання управління товарним асортиментом достатньо широко, але фрагментарно представлено. Контент-аналіз найбільш відомих досліджень довів, що вчені роблять основний акцент на розкритті окремих аспектів проблеми. Зокрема, структуру та розмір асортименту, управління запасами, споживчий вибір, мерчандайзинг, омніканальність, локалізацію асортименту та застосування аналітичних інструментів. Тобто, недостатньо розробленим залишається цілісне концептуальне бачення маркетингового управління асортиментом у FMCG-ритейлі, яке інтегрувало б споживчу цінність товарної пропозиції з організаційною та економічною ефективністю її формування й підтримання..

Формулювання цілей статті

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад маркетингового управління товарним асортиментом на підприємствах роздрібної торгівлі, що інтегрують економічну ефективність товарної пропозиції зі створенням споживчої цінності.

Виклад основного матеріалу дослідження

Загальне бачення завдання — визначення оптимальної структури товарного асортименту, здатної забезпечити баланс між економічною результативністю роздрібної торгівлі та релевантністю товарної пропозиції

потребам покупців. Воно спирається на концепцію «ефективного реагування на потреби споживачів» (ECR – Efficient Consumer Response), запропоновану Just-Style (1998) та J. Aastrup et al. (2008) [6; 1]. Ця концепція управління в роздрібній торгівлі та FMCG, зокрема, передбачає координацію ритейлерів і постачальників для кращого задоволення попиту споживачів за одночасної скорочення витрат у ланцюгу постачання. В її основу покладено використання даних про реальний попит для спільного управління асортиментом, поповненням запасів, промо акціями та введенням нових товарів. Для управління асортиментом це означає формування товарної пропозиції відповідно до потреб покупців, але з урахуванням оборотності, доступності товарів і витрат на їх підтримання (J. Aastrup et al., 2008) [1].

Дуальна природа товарного асортименту, на яку вказують фундаментальні дослідження асортиментного планування [7; 8; 3], узгоджується з логікою концепції ефективного реагування на потреби споживачів. Асортимент для ритейлера виконує дві фундаментальні функції. З одного боку, він є об'єктом витрат, а з іншого – джерелом цінності для покупця. Як об'єкт витрат кожний додатковий SKU потребує закупівлі, запасу, торговельної площі, логістики, обліку, викладки та контролю. Збільшення асортименту підвищує операційну складність і може погіршувати оборотність запасів. Проте, різноманіття товарів дозволяє задовольняти різні потреби, цінові очікування та ситуації споживання, створювати відчуття вибору, диференціювати магазин і формувати причини для його відвідування.

Звідси виникає фундаментальна дилема: «економічна ефективність *VS* додана цінність для споживача». Саме вона обґрунтовує виділення двох стратегічних моделей управління асортиментом: мінімізації витрат, тобто мінімізувати складність і витрати асортименту ; максимізувати його цінність для споживача.

Модель оптимізації витрат побудована на принципі, за якого ритейлер фокусується на достатньому асортименті з мінімальними витратами на його підтримання. Тобто залишає ті товари, які добре продаються, забезпечують маржу й оборотність, скорочує дублюючі та низькоефективні SKU, оптимізує запаси й торговельну площу. На рис. На зображенні показано логіку цієї моделі управління асортиментом.

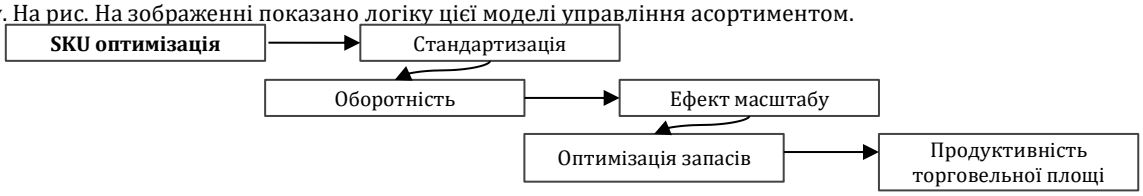

Рис. 1. Модель управління асортиментом в роздрібній торгівлі за принципом оптимізації витрат
Джерело: складено авторами

Наведена на рис. 1 модель ґрунтується на основних принципах категорійного менеджменту, зокрема категорія є стратегічною одиницею прийняття рішення щодо асортименту, ціноутворення та мерчандайзингу; раціоналізація SKU означає скорочення дублюючих і низькооборотних позицій на користь тих, що демонструють стабільний попит і маржинальність; стандартизація асортименту, тобто уніфікація позицій і постачальників для зниження витрат на закупівлю, логістику й управління запасами; оптимізація торговельної площі і відповідно розподіл простору на полиці пропорційно до внеску позиції в оборот і прибуток. Тобто інструментарій категорійного менеджменту дозволяє ухвалювати рішення, спираючись на дані про оборотність, продажі та ефект масштабу.

Іншим підходом, який використовується відповідно до моделі, зображеної на рис.1, є визначення оптимального набору SKU для конкретного магазину, формату чи регіону, що узгоджується з висновками про доцільність поєднання стандартизації асортименту мережі з його адаптацією до локального попиту [10]. На відміну від традиційного управління асортиментом, цей підхід орієнтується на пошук балансу між різноманітністю вибору та ефективним використанням торговельного простору. Ключовими об'єктами аналізу є продуктивність SKU, канібалізація продажів, взаємозамінність товарів та інкрементальний внесок кожної позиції у результати категорії.

Модель формування доданої цінності, наведена на рис. 2. У даній моделі асортимент використовується для того, щоб дати покупцеві щось більше, ніж просто можливість придбати необхідний товар. Наприклад, широкий або унікальний вибір, новинки, локальні, преміальні чи спеціалізовані продукти, зручність вибору, особливий досвід. Поява поведінково-орієнтованої аналітики асортименту, що враховує механізми прийняття рішень покупцями. Даний напрям спирається на дерево прийняття рішень покупцем (CDT – Customer Decision Tree), інструмент аналітики управління асортиментом, що є своєрідною картою логіки споживчого вибору товарів.

Дерево прийняття рішень покупцем являє собою ієрархічну модель критеріїв вибору товару в межах категорії, що відображає послідовність прийняття купівельного рішення та дозволяє визначити структуру категорії, значущі атрибути товарів і характер їх взаємозамінності. Ця модель аналізує логіку вибору споживача — від усвідомлення потреби до купівлі конкретного товару. Даний інструмент дозволяє переходити від аналізу продажів до аналізу споживчої цінності товарних позицій та їхньої ролі у формуванні лояльності покупців (Савицька & Макєєв, 2026) [21].

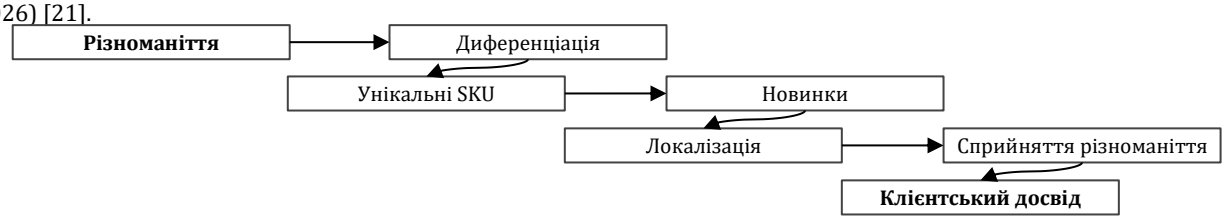

Рис. 2. Модель управління асортиментом в роздрібній торгівлі за принципом максимізації цінності для споживача. *Джерело: складено авторами*

В основу моделі, наведеної на рис. 2, покладено ціннісно-поведінковий, клієнтоорієнтований підхід, за якого асортимент розглядається не як перелік товарів, а як інструмент формування досвіду та лояльності покупця.

Принципова відмінність між моделями, наведеними на рис. 1 та рис.2 полягає в тому, якому критерію надається пріоритет у системі управління товарним асортиментом як необхідності вибору між економічною ефективністю асортименту та створенням додаткової цінності для покупця.

Зазначені моделі визначають як структуру асортиментної матриці, так і підходи до логістики, мерчандайзингу, ціноутворення та маркетингових комунікацій. Водночас вони не завжди розглядаються як взаємовиключні. Відповідно, управління передбачає пошук балансу між економічною доцільністю підтримання

товарних позицій та їхнім внеском у створення цінності для покупця. На рис. 3. схематично зображено шкалу формування континууму рішень для цілей управління асортиментом.

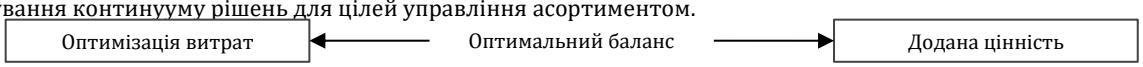

Рис. 3. Формування континууму рішень щодо управління асортиментом в роздрібній торгівлі
Джерело: складено авторами

Залежно від домінуючої стратегії у ритейлера може домінувати одна з крайніх точок, або рішення буде десь посередині шкали. Тобто конкретні мережі, формати магазинів і навіть окремі товарні категорії однієї мережі можуть займати різні позиції на цьому континуумі. Наприклад, базові товари повсякденного попиту можуть управлятися переважно за економічною логікою, тоді як преміум-товари — за ціннісною логікою.

На українському ринку цю відмінність ілюструє позиціонування провідних національних торговельних мереж. Мережа «АТБ-маркет», що працює у форматі дискаунтера, тяжіє до полюсу оптимізації витрат: обмежений, стандартизований асортимент, висока частка приватних торговельних марок і фокус на оборотності SKU дозволяють утримувати низькі ціни для масового сегмента покупців. Натомість мережа «Сільпо» більшою мірою орієнтується на полюс доданої цінності: розширений асортимент гастрономічних, локальних та ексклюзивних позицій, власна кулінарія і програми лояльності формують клієнтський досвід, який виправдовує вищі операційні витрати на підтримання ширшого асортименту. Гіпермаркети на кшталт «Ашан» чи «Метро» поєднують обидві логіки в межах однієї мережі: категорії повсякденного попиту (крупи, побутова хімія) керуються переважно економічною моделлю, тоді як категорії делікатесів, органічних продуктів чи товарів для дому — ціннісною.

На наш погляд, маркетинговий підхід до управління асортиментом у роздрібній торгівлі дозволяє поєднати різні способи асортиментної аналітики та орієнтується на формування асортименту, що створює цінність для цільових покупців і забезпечує конкурентне позиціонування ритейлера на стратегічному рівні. Логіку маркетингового управління асортиментом наведено на рис. 4:

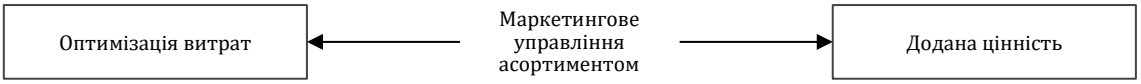

Рис. 4. Маркетингове управління асортиментом як механізм збалансування між оптимізацією витрат і доданою цінністю. *Джерело: складено авторами*

Обґрунтовуючи наукову позицію, представлену на рис.4, слід заначити наступне. Оптимальний баланс континууму рішень щодо управління асортиментом у роздрібній торгівлі забезпечується завдяки маркетинговому управлінню асортиментом. Категорійний менеджмент визначає, якими товарними категоріями управляє ритейлер, яку роль вони виконують у його ринковій пропозиції та яких цільових результатів мають досягати. Оптимізація асортименту переводить ці стратегічні орієнтири на рівень товарного портфеля та окремих SKU, вирішуючи завдання щодо включення, збереження, заміни або вилучення конкретних товарних позицій з асортиментної матриці. Поведінково-орієнтована аналітика доповнює економічні критерії споживчим виміром, дозволяючи враховувати потреби, переваги, характер вибору покупців, взаємозамінність товарів і сприйняте різноманіття асортименту. Інтегрована просторова аналітика, сконцентрована у мерчандайзингу пов'язує сформований асортимент із можливостями торговельного простору та визначає способи його представлення, розміщення і розподілу поличного ресурсу. Прогнозна аналітика забезпечує динамічність управління, даючи змогу прогнозувати зміни попиту, моделювати сценарії та своєчасно адаптувати асортиментні рішення.

Маркетингове управління товарним асортиментом у роздрібній торгівлі спрямоване на досягнення балансу між споживчою цінністю та економічною доцільністю. Оптимальна асортиментна матриця формується на перетині трьох взаємопов'язаних вимірів. Споживчого, що враховує потреби й поведінку покупців, сприйняття різноманіття, взаємозамінність товарів та їхній вплив на клієнтський досвід. Економічного, що охоплює продажі, маржинальність, оборотність і рентабельність, внесок окремих SKU, цінове позиціонування та співвідношення брендових товарів і власних торгових марок. Операційного, пов'язаного з обмеженістю поличного простору, логістикою, доступністю товарів на полиці та локальними особливостями попиту.

Отже, рішення щодо включення, збереження або ротації SKU мають визначатися не лише обсягами продажів чи шириною асортименту, а й здатністю кожної товарної позиції створювати цінність для покупця та забезпечувати економічний внесок без надмірного ускладнення асортиментної системи ритейлера.

Наведений нижче рис. 5 ілюструє концептуальну модель маркетингового управління асортиментом у системі стратегічного управління підприємством роздрібної торгівлі.

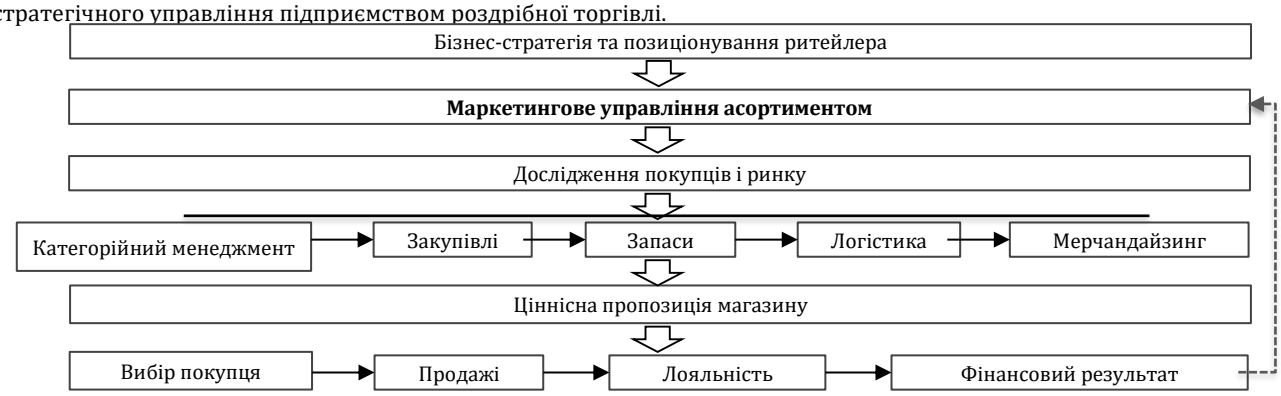

Рис. 5. Концептуальна модель маркетингового управління асортиментом у роздрібній торгівлі
Джерело: складено авторами

Рис. 5 відображає концептуальну модель маркетингового управління асортиментом, яка пов'язує асортиментні рішення зі бізнес-стратегією та позиціонуванням ритейлера. На основі дослідження покупців і ринку маркетингове управління асортиментом інтегрує категорійний менеджмент, закупівлі, управління запасами, логістику та мерчандайзинг, формуючи ціннісну пропозицію магазину.

Результативність збалансованого асортименту проявляється як каскадний ефект, за якого результати одного етапу створюють передумови для наступного. Оптимізація асортиментної матриці, зокрема усунення надлишкового дублювання товарних позицій, спрощує вибір покупця, зменшує його когнітивне навантаження та забезпечує відповідність асортименту потребам. Зручність вибору, належна доступність товарів і їхня комплементарність сприяють зростанню конверсії, кількості товарів у чеку та обсягів продажів. Стабільно позитивний досвід взаємодії з асортиментом формує лояльність покупців, стимулює повторні покупки та підвищує довгострокову цінність клієнта. У підсумку поєднання стабільного товарообігу з оптимізацією витрат на запаси, зберігання та логістику забезпечує досягнення фінансових результатів.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Маркетингове управління асортиментом у ритейлі доцільно розглядати як стратегічну складову системи управління торговельною пропозицією, що забезпечує трансформацію інформації про потреби та поведінку споживачів, ринкові тенденції, конкурентне середовище в рішення щодо структури, широти, глибини та оновлення асортименту. Його цільовою орієнтацією є забезпечення балансу між економічною ефективністю товарної пропозиції та створенням споживчої цінності. При цьому реалізація відповідних рішень здійснюється через інструменти категорійного менеджменту, закупівель, ціноутворення, мерчандайзингу та управління запасами.

За результатами дослідження запропоновано концептуальне бачення маркетингового управління асортиментом у роздрібній торгівлі, що дає змогу подолати фрагментарність наявних підходів до управління товарною пропозицією. Основні результати дослідження полягають у такому.

1. Обґрунтовано дуальну природу товарного асортименту як одночасного джерела витрат і операційної складності, а також інструменту створення цінності для покупця, що визначає необхідність балансування економічної ефективності та споживчої цінності.

2. Систематизовано основні стратегічні моделі управління асортиментом: оптимізації витрат та максимізації доданої цінності для споживача. Доведено доцільність їх розгляду як крайніх позицій континууму асортиментних рішень, вибір між якими залежить від маркетингової стратегії ритейлера, формату магазину та товарної категорії.

3. Розкрито стратегічний характер маркетингового управління асортиментом, яке поєднує категорійний менеджмент, оптимізацію асортименту, поведінково-орієнтовану, просторову та прогнозну аналітику для прийняття рішень на рівні товарних категорій і окремих SKU.

4. Запропоновано формувати оптимальну асортиментну матрицю на перетині трьох вимірів споживчого, економічного та операційного, що забезпечує врахування потреб і поведінки покупців, економічного внеску товарних позицій та ресурсно-логістичних обмежень ритейлера.

5. Визначено критерій прийняття рішень щодо SKU: включення, збереження або ротація товарної позиції мають ґрунтуватися не лише на продажах і ширині асортименту, а на її здатності створювати споживчу цінність та забезпечувати економічний внесок без надмірного ускладнення асортиментної системи.

6. Розроблено концептуальну модель маркетингового управління асортиментом, яка пов'язує стратегію і позиціонування ритейлера, дослідження покупців і ринку, асортиментні рішення та функціональні процеси категорійного менеджменту, закупівель, управління запасами, логістики і мерчандайзингу — із формуванням ціннісної пропозиції магазину.

Отримані результати можуть бути використані у подальших дослідженнях щодо емпіричної верифікації запропонованої моделі в мережах FMCG-ритейлу в Україні.

Література

1. Aastrup J., Kotzab H., Grant D. B., Teller C., Bjerre M. A model for structuring efficient consumer response measures. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2008. Vol. 36, No. 8. P. 590–606. DOI: 10.1108/09590550810883450.
2. Aouad A., Feldman J., Segev D. The exponomial choice model for assortment optimization: an alternative to the MNL model? *Management Science*. 2023. Vol. 69, No. 5. P. 2814–2832. DOI: 10.1287/mnsc.2022.4492.
3. Berman B., Evans J. R., Chatterjee P. *Retail Management: A Strategic Approach*. 13th ed., Global ed. Harlow: Pearson, 2018. 592 p.
4. Heger J., Klein R. Assortment optimization: a systematic literature review. *OR Spectrum*. 2024. Vol. 46, No. 4. P. 1099–1161. DOI: 10.1007/s00291-024-00752-4.
5. Hense J., Hübner A. Assortment optimization in omni-channel retailing. *European Journal of Operational Research*. 2022. Vol. 301, No. 1. P. 124–140. DOI: 10.1016/j.ejor.2021.09.045.
6. Efficient consumer response – improving value chain management: Part 1. *Just-Style*. 1998. December 22. URL: https://www.just-style.com/features/efficient-consumer-response-improving-value-chain-management-part-1/.
7. Kök A. G., Fisher M. L., Vaidyanathan R. Assortment planning: review of literature and industry practice. *Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies* / ed. by N. Agrawal, S. A. Smith. Boston, MA: Springer, 2009. P. 99–153. DOI: 10.1007/978-0-387-78902-6_6.
8. Levy M., Weitz B. A., Grewal D. *Retailing Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019. 672 p.
9. Mejía V. D. Assortment management strategies that people see: insights from a meta-analysis of experimental research on perceived assortment variety. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2025. Vol. 53, No. 4. P. 1230–1259. DOI: 10.1007/s11747-024-01075-0.
10. Merlino V. M., Mastromonaco G., Borra D., Blanc S., Brun F., Massaglia S. Planning of the cow milk assortment for large retail chains in North Italy: a comparison of two metropolitan cities. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2021. Vol. 59. Art. 102406. DOI: 10.1016/j.jretconser.2020.102406.
11. Roose G., Vermeir I. Putting spatial product presentation cues on the map: review and research directions. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 155. Art. 113400. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113400.
12. Savytska N., Shtal T., Piddubna L., Penkina N., Priadko O. Analytical tools for evaluating customer experience in the context of marketing management of service companies—Scientific *Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics*. 2024. Vol. 11, No. 3. P. 112–124. DOI: 10.52566/msu-econ3.2024.112.
13. Sethuraman R., Gázquez-Abad J. C., Martínez-López F. J. The effect of retail assortment size on perceptions, choice, and sales: review and research directions. *Journal of Retailing*. 2022. Vol. 98, No. 1. P. 24–45. DOI: 10.1016/j.jretai.2022.01.001.
14. Біляк Т. О. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 10–16. DOI: 10.26642/ema-2024-1(107)-10-16.
15. Гаврилишин В. В., Олексин І. І. Окремі аспекти управління асортиментом продовольчих товарів у провідних роздрібних мережах. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 24. С. 31–36. DOI: 10.36477/2522-1256-2019-24-04.
16. Гуштан Т. В., Лазур С. П., Лалакулич М. Ю. Інструментарій управління товарним асортиментом торговельних мереж. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2018. № 1(51). С. 217–222. DOI: 10.24144/2409-6857.2018.1(51).217-222.
17. Дражниця С. А., Островська Ю. О. Концепція управління асортиментом товарів і стимулювання їх продажу в мережевих структурах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 107–110.

18. Кочнова І., Онуфрієнко Н. Управління асортиментом товарів роздрібної торгівлі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Т. 306, № 3. С. 43–46. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-306-3-5.
19. Окрепкий Р. Б., Дудар В. Т. Інноваційні підходи до ціноутворення та управління асортиментом на основі штучного інтелекту. *Інноваційна економіка*. 2025. № 3. С. 49–54.
20. Олініченко К. С. *Управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі* : монографія. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2017. 211 с.
21. Савицька Н. Л., Макєєв О. С. Маркетингова парадигма управління асортиментом в роздрібній торгівлі. *Маркетинг і цифрові технології* : зб. матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. конф., 25–26 червня 2026 р. Одеса : Одеська політехніка; ТЕС, 2026. С. 105–106.
22. Самсонова М. Л. Дослідження аудиторії як основа для формування асортиментної матриці мережі магазинів. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Т. 3, № 88. С. 100–111. DOI: 10.31375/2226-1915-2024-3-100-111.
23. Шарко В., Гавенко М., Кривещенко В. Категорійний менеджмент як стратегічний підхід до управління товарним асортиментом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 338, № 1. С. 17–25. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-338-2.
24. Шарко В., Гавенко М., Андрусенко Н., Кривещенко В. Управління асортиментом товарів: омніканальність і категорійний менеджмент. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Т. 350, № 1. С. 82–90. DOI: 10.31891/2307-5740-2026-350-10.

References

1. Aastrup, J., Kotzab, H., Grant, D.B., Teller, C., Bjerre, M. (2008). «A model for structuring efficient consumer response measures». *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 36, No. 8. pp. 590–606. DOI: 10.1108/09590550810883450.
2. Aouad, A., Feldman, J., Segev, D. (2023). «The exponomial choice model for assortment optimization: an alternative to the MNL model?». *Management Science*. Vol. 69, No. 5. pp. 2814–2832. DOI: 10.1287/mnsc.2022.4492.
3. Berman, B., Evans, J.R., Chatterjee, P. (2018). *Retail Management: A Strategic Approach*. 13th ed., Global ed. Harlow: Pearson. 592 p.
4. Heger, J., Klein, R. (2024). «Assortment optimization: a systematic literature review». *OR Spectrum*. Vol. 46, No. 4. pp. 1099–1161. DOI: 10.1007/s00291-024-00752-4.
5. Hense, J., Hübner, A. (2022). «Assortment optimization in omni-channel retailing». *European Journal of Operational Research*. Vol. 301, No. 1. pp. 124–140. DOI: 10.1016/j.ejor.2021.09.045.
6. «Efficient consumer response – improving value chain management: Part 1». (1998). *Just-Style*. December 22. Available at: https://www.just-style.com/features/efficient-consumer-response-improving-value-chain-management-part-1/.
7. Kök, A.G., Fisher, M.L., Vaidyanathan, R. (2009). «Assortment planning: review of literature and industry practice». *Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies* / ed. by N. Agrawal, S.A. Smith. Boston, MA: Springer. pp. 99–153. DOI: 10.1007/978-0-387-78902-6_6.
8. Levy, M., Weitz, B.A., Grewal, D. (2019). *Retailing Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill Education. 672 p.
9. Mejía, V.D. (2025). «Assortment management strategies that people see: insights from a meta-analysis of experimental research on perceived assortment variety». *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 53, No. 4. pp. 1230–1259. DOI: 10.1007/s11747-024-01075-0.
10. Merlino, V.M., Mastromonaco, G., Borra, D., Blanc, S., Brun, F., Massaglia, S. (2021). «Planning of the cow milk assortment for large retail chains in North Italy: a comparison of two metropolitan cities». *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 59. Art. 102406. DOI: 10.1016/j.jretconser.2020.102406.
11. Roose, G., Vermeir, I. (2023). «Putting spatial product presentation cues on the map: review and research directions». *Journal of Business Research*. Vol. 155. Art. 113400. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113400.
12. Savytska, N., Shtal, T., Piddubna, L., Penkina, N., Priadko, O. (2024). «Analytical tools for evaluating customer experience in the context of marketing management of service companies»—Scientific *Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics*. Vol. 11, No. 3. pp. 112–124. DOI: 10.52566/msu-econ3.2024.112.
13. Sethuraman, R., Gázquez-Abad, J.C., Martínez-López, F.J. (2022). «The effect of retail assortment size on perceptions, choice, and sales: review and research directions». *Journal of Retailing*. Vol. 98, No. 1. pp. 24–45. DOI: 10.1016/j.jretai.2022.01.001.
14. Biliak, T.O. (2024). «Rozvytok suchasnoi asortymentnoi kontseptsii torhovelnykh pidpryiemstv» [Development of the modern assortment concept of trade enterprises]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. № 1(107). pp. 10–16. DOI: 10.26642/ema-2024-1(107)-10-16.
15. Havrylyshyn, V.V., Oleksyn, I.I. (2019). «Okremi aspekty upravlinnia asortymentom prodovolchykh tovariv u providnykh rozdribnykh merezhakh» [Certain aspects of food product assortment management in leading retail chains]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia*. № 24. pp. 31–36. DOI: 10.36477/2522-1256-2019-24-04.
16. Hushtan, T.V., Lazur, S.P., Lalakulych, M.Yu. (2018). «Instrumentarii upravlinnia tovarnym asortymentom torhovelnykh merezh» [Tools for managing the product assortment of retail chains]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia «Ekonomika»*. № 1(51). pp. 217–222. DOI: 10.24144/2409-6857.2018.1(51).217-222.
17. Drazhnytsia, S.A., Ostrovska, Yu.O. (2019). «Kontseptsiia upravlinnia asortymentom tovariv i stymuliuvannia yikh prodazhu v merezhevykh strukturakh» [Concept of product assortment management and sales promotion in network structures]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 5. pp. 107–110.
18. Kochnova, I., Onufriienko, N. (2022). «Upravlinnia asortymentom tovariv rozdribnoi torhivli» [Retail product assortment management]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Vol. 306, No. 3. pp. 43–46. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-306-3-5.
19. Okrepkyi, R.B., Dudar, V.T. (2025). «Innovatsiini pidkhody do tsinoutvorennia ta upravlinnia asortymentom na osnovi shtuchnoho intelektu» [Innovative approaches to pricing and assortment management based on artificial intelligence]. *Innovatsiina ekonomika*. № 3. pp. 49–54.
20. Olinichenko, K.S. (2017). *Upravlinnia tovarnymy zapasamy pidpryiemstv rozdribnoi torhivli* [Management of inventories of retail enterprises]. Monograph. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I.S. 211 p.
21. Savytska, N.L., Makiieiev, O.S. (2026). «Marketynhova paradyhma upravlinnia asortymentom v rozdribnii torhivli» [Marketing paradigm of assortment management in retail]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*: zb. materialiv VII Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 25–26 chervnia 2026 r. Odesa: Odeska politekhnika; TES. pp. 105–106.
22. Samsonova, M.L. (2024). «Doslidzhennia audytorii yak osnova dlia formuvannia asortymentnoi matrytsi merezhi mahazyniv» [Audience research as a basis for forming the assortment matrix of a store chain]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*. Vol. 3, No. 88. pp. 100–111. DOI: 10.31375/2226-1915-2024-3-100-111.
23. Sharko, V., Havenko, M., Kryveshchenko, V. (2025). «Katehoriinyi menedzhment yak stratehichnyi pidkhid do upravlinnia tovarnym asortymentom» [Category management as a strategic approach to product assortment management]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Vol. 338, No. 1. pp. 17–25. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-338-2.
24. Sharko, V., Havenko, M., Andrusenko, N., Kryveshchenko, V. (2026). «Upravlinnia asortymentom tovariv: omnikanalnist ta katehoriinyi menedzhment» [Product assortment management: omnichannel and category management]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Vol. 350, No. 1. pp. 82–90. DOI: 10.31891/2307-5740-2026-350-10.

Стаття надійшла до редакції / Received 19.07.2026 **Прийнята до друку / Accepted 06.08.2026**
Опубліковано/ Published 04.09.2026