

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра міжнародних економічних відносин

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Асортиментна стратегія підприємства на ринку косметичних засобів»  
(на матеріалах підприємства ТОВ «Лореаль», м. Київ )**

Студентки 2 курсу, 2 групи  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Міжнародна економіка»

Бережної  
Марії Олександрівни

Науковий керівник  
д.е.н., професор

Федун  
Ігор Леонідович

Гарант освітньої програми  
к.е.н, професор

Кудирко  
Людмила Петрівна

Київ 2018

## ДОВІДКА

Бережній Марії Олександрівні

ВКР на тему: «Асортиментна стратегія підприємства на ринку косметичних засобів»

за матеріалами підприємства ТОВ «Лореаль Україна», м. Київ

У зв'язку зі світовою глобалізацією, трансформацією економічних стратегій постала об'єктивна необхідність поглиблення дослідження питання формування, аналізу і виконання асортиментних стратегій на підприємствах косметичної галузі.

Інформація, використана в дипломній роботі є достовірною, що підтверджується мною, Senior HR Learning Partner ТОВ «Лореаль Україна», Веронікою Поповою.

Позитивною стороною дослідження є визначення основних напрямів удосконалення асортиментної стратегії, аналізу асортиментної політики підприємства та визначення шляхів підвищення прибутку на основі зроблених досліджень. Основні результати дослідження, що складають його наукову новизну, одержані особисто студентом та виносяться на захист, їх використання в практиці роботи ТОВ «Лореаль Україна» сприяє підвищенню ефективності асортиментної стратегії.

Надані висновки та пропозиції сприяють покращенню управлінню товарним асортиментом та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку.

Одержані результати дослідження є особистими розробками автора, їх використання в практичній діяльності ТОВ «Лореаль Україна», сприяють підвищенню вдосконаленню асортиментної стратегії на підприємстві.

20 листопада 2018р.

Вероніка Попова

Senior HR Learning Partner ТОВ «Лореаль Україна»

## АННОТАЦІЯ

**Бережна М.О. «Асортиментна стратегія підприємства на ринку косметичних засобів(на матеріалах підприємства ТОВ «Лореаль Україна» , м. Київ)». – Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних основ і практичних аспектів процесу управління асортиментною політикою підприємства ТОВ «Лореаль Україна». Проаналізовано різні підходи до аналізу асортиментної стратегії. Розкрито основні характеристики асортиментної стратегії підприємства. Проаналізовано показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Лореаль Україна». Запропоновано шляхи удосконалення асортиментної стратегії, а також визначено витрати на їх реалізацію. Розраховані майбутні показники діяльності на основі запропонованих заходів. Результати розробок можуть бути використані для великих підприємств на косметичному ринку у т.ч і ТОВ «Лореаль Україна» .

Ключові слова: асортиментна стратегія, товарна політика, асортимент.

**Berezhna M.O. " Assortment strategy of the company on the market of cosmetic products (on materials of the enterprise "Loreal Ukraine LLC", Kyiv) ". - Manuscript.**

*The final qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations and practical aspects of the process of managing the assortment policy of the enterprise LLC Loreal Ukraine. Different approaches to analysis of assortment strategy have been analyzed. The basic characteristics of assortment strategy of the enterprise are revealed. The indicators of financial and economic activity of LLC "Loreal Ukraine" are analyzed. The ways of improvement of the assortment strategy are proposed, as well as the expenses for their realization are determined. Future performance indicators are calculated on the basis of the proposed measures. The results of the development can be used for large enterprises in the cosmetic market including LLC "Loreal Ukraine". Key words: assortment strategy, commodity policy, assortment.*



## РЕФЕРАТ

Тема випускної кваліфікаційної роботи: Асортиментна стратегія підприємства на ринку косметичних засобів» (на матеріалах підприємства ТОВ «Лореаль Україна», м. Київ.

Випускна кваліфікаційна робота містить: 102 сторінки, 16 рисунків, 26 таблиць, список з використаних джерел з 33 найменувань та 6 додатків.

*Об'єктом дослідження* є процес управління асортиментною стратегією ТОВ «Лореаль», що здійснює продаж косметичних засобів.

*Предметом дослідження* є теоретичні засади та практичні аспекти управління асортиментною політикою підприємства ТОВ «Лореаль Україна».

*Метою даної випускної кваліфікаційної роботи* є розробка заходів щодо удосконалення управління асортиментною політикою торговельного підприємства в сучасних економічних умовах в Україні.

*Завданням дослідження* є: розглянути теоретичні основи формування асортиментної стратегії; визначити фактори впливу на асортиментну стратегію; проаналізувати методологічні підходи до аналізу асортиментної стратегії; проаналізувати асортиментну політику торговельного підприємства; дослідити структуру товарного асортименту на підприємстві; оцінити конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку; вдосконалити управління товарним асортиментом на торговельному підприємстві; запропонувати напрямки вдосконалення асортиментної політики на підприємстві; розрахувати прогнозовані показники на 2019-2021р.

У I розділі було визначено що асортиментна стратегія є важливим складником загальної стратегії роздрібної торгівлі. На формування товарного асортименту впливають принципи товаропостачання: планомірність, ритмічність, оперативність, економічність, централізація, технологічність. виконавши SWOT-аналіз, можна сказати що компанія займає досить значне місце на ринку косметичної продукції, активно займається розробкою нових продуктів, багато інвестує в нові дослідження і має дуже прихильних покупців, однак має і певні слабкі сторони, а саме такі як: низька прибутковість бізнесу та

висока конкуренція. З метою систематизації методичного інструментарію з точки зору цілей і підходів до формування асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі розроблено рекомендації щодо пріоритетності використання окремих методів за різних цільових настанов з урахуванням їх змісту, переваг і недоліків.

У II розділі представлені результати оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «Лореаль Україна» на матеріалах якого здійснювалося до дослідження. В цілому досліджуване підприємство має задовільні, які демонструють тенденції до покращення. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, порівнюючи з 2013 роком показник рентабельності господарської діяльності зріс на 2,51 пункти та складає 4,15%, а показник рентабельності збільшився на 3,23 пункти і становить у 2017 році 4,42%. Встановлено, що ТОВ «Лореаль Україна» має всі підстави для успішного ведення бізнесу, як на зовнішніх так і внутрішніх ринках, користується повагою закордонних та вітчизняних партнерів.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що товарна номенклатура ТОВ «Лореаль Україна» нараховує 12 позицій, до складу кожної входить велика кількість асортиментних позиції товарів. Слід зазначити, що в цілому фактичний товарооборот (виручка від реалізації товарів) покриває витрати господарської діяльності, а це означає, що підприємство ТОВ «Лореаль Україна» отримує позитивне значення чистого фінансового результату (чистого прибутку).

У розділі III визначено наступні напрямки удосконалення асортименту косметичної продукції ТОВ «Лореаль Україна»: вдосконалити технологію продажу і рекламні кампанії, збільшити якість продукції, поліпшити технічні показники якості, сконцентрувати свої зусилля на вивченні запитів, реакцій і переваг покупців за допомогою маркетингових досліджень, розширити асортимент шляхом введення нової асортиментної групи, збільшити глибину асортименту в межах певної групи, тестування нових товарів на великі фокус групах задля визначення доцільності запуску.

Розрахунки показали, що внаслідок реалізації запропонованих заходів запровадження проекту розширення товарного асортименту за позицією «Косметика для професійного стайлінгу» на підприємстві ТОВ «Лореаль Україна» чистий дохід від реалізації продукції збільшиться у 2019-2021 рр. на 535814 тис. грн. в порівнянні з 2017 роком і складе 1365222 тис. грн. Повні витрати зростуть на 462380 тис. грн., прибуток від реалізації – на 135609 тис. грн., а чистий прибуток - на 118452 тис.грн. і складе 151095 тис. грн. Рентабельність продаж за прогнозований період зросте на 7,13 %, і рентабельність продукції – на 9,15 % і становитиме 13,76 %.

Рік виконання випускної кваліфікаційної роботи 2017/2018р.

Рік захисту випускної кваліфікаційної роботи – 2018р.



## ЗМІСТ

|                                 |  |     |
|---------------------------------|--|-----|
| ВСТУП.....                      |  | 3   |
| РОЗДІЛ                          | Теоретико-методологічні основи асортиментної стратегії підприємства.....   | .6  |
| 1.                              | 1.1. Сутність поняття асортиментної стратегії.....   | 6   |
|                                 | 1.2. Фактори, що впливають на вибір асортиментної стратегії підприємства на ринку косметичних засобів.....               | 16  |
|                                 | 1.3. Методологічні підходи до формування асортиментної стратегії.....  | 23  |
| РОЗДІЛ                          | Аналіз асортиментної стратегії підприємства ТОВ «Лореаль».....   | 33  |
| 2.                              | 2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....   | 33  |
|                                 | 2.2. Дослідження асортиментної стратегії підприємства ТОВ «Лореаль».....   | 46  |
|                                 | 2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності товарів досліджуваного підприємства на світовому ринку косметичних засобів..... | 61  |
| РОЗДІЛ                          | Шляхи удосконалення асортиментної стратегії ТОВ «Лореаль Україна» на світовому ринку .....                               | 70  |
| 3.                              | 3.1. Обґрунтування ефективності заходів для підвищення прибутку підприємства на світовому ринку.....                     | 70  |
|                                 | 3.2. Розробка заходів удосконалення асортиментної стратегії ТОВ «Лореаль Україна».....                                   | 80  |
|                                 | 3.3. Розрахунок прогнозних показників ТОВ «Лореаль» на 2019-2021 рр з урахуванням запропонованих заходів.....            | 88  |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....     |  | 94  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... |  | 100 |

## ВСТУП

Функціонування вітчизняних торговельних підприємств в умовах ринкової економіки зумовлює необхідність адаптованого управління, планування товарного асортименту, який відповідає потребам населення та водночас сприяє прибутковості виробників. У зв'язку з цим доцільним стає використання теоретичних концепцій та практичного інструментарію маркетингу, значною складовою якого є асортиментна стратегія підприємства.

В умовах ринку торговельні підприємства встановлюють принципово нові відносини з партнерами, діють властиві ринковій економіці регулятори, виробляються комерційні принципи, спрямовані на цілеспрямовану купівлю-продаж товарів.

Ринкова орієнтація підприємств, залежність їх майбутнього від можливостей задоволення споживчого попиту зумовлюють необхідність ретельного вивчення чинників, які сприяють формуванню широкого спектра таких можливостей. Серед таких чинників важливе місце посідає асортиментна стратегія, яка поряд з місцем розташування і ціновою політикою дозволяє сформувати у споживача певний рівень сприйняття підприємства роздрібною торгівлі.

Асортиментна стратегія є важливим складником загальної стратегії роздрібною торгівлі. Стратегія оптимізації асортименту може здійснюватися шляхом звуження його широти і зменшення глибини: магазини скорочують асортимент до декількох товарних груп, а в межах груп — організовують продаж лише самих популярних і ходових товарів. Це дозволяє значно зменшити товарні запаси, збільшити швидкість обертання товарів і скоротити потребу в кредитах на закупівлю та реалізацію товарної маси.

Якщо в основу формування асортименту покладена стратегія максимального його розширення і поглиблення, то вона потребує значно



більших фінансових ресурсів, але дозволяє запропонувати покупцям дуже широкий асортимент товарів, які можна знайти тільки в цьому магазині.

Таким чином, основу розвитку торговельних підприємств складає асортиментна стратегія.

Необхідність наукового підходу щодо формування торговельного асортименту, недоліки в практиці діяльності підприємств торгівлі, складність цієї проблеми обумовили актуальність та вибір теми дипломної роботи.

Отже, тема дипломної роботи є досить **актуальною**.

**Метою** даної дипломної роботи є розробка заходів щодо удосконалення управління асортиментною політикою торговельного підприємства в сучасних економічних умовах в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи формування асортиментної стратегії;
- визначити фактори впливу на асортиментну стратегію;
- проаналізувати методологічні підходи до аналізу асортиментної стратегії;
- проаналізувати асортиментну політику торговельного підприємства;
- дослідити структуру товарного асортименту на підприємстві;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку;
- вдосконалити управління товарним асортиментом на торговельному підприємстві;
- запропонувати напрямки вдосконалення асортиментної політики на підприємстві.
- розрахувати показники прибутку на 2019-2021р.

**Об'єктом** дослідження є процес управління асортиментною стратегією ТОВ “Лореаль”, що здійснює продаж косметичних засобів.

**Предметом** дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти управління асортиментною політикою підприємства ТОВ “Лореаль”.

При виконанні роботи будуть використані наступні методи дослідження: систематизація, аналіз наукової та навчальної літератури, порівняння,

узагальнення, моделювання. В ході роботи також буде вивчено статут, розкриті особливості асортиментної стратегії підприємства, а також сформульовані пропозиції щодо вдосконалення показників прибутковості підприємства.

Вивченню питань формування і аналізу асортиментної політики, їхнього впливу на майбутній розвиток та конкурентні позиції підприємства роздрібною торгівлі присвячені праці багатьох зарубіжних вчених-економістів, зокрема Б. Бермана і Дж. Еванса [2], М. Саллівана і Д. Едкока [15], А. Катаєва [3], В. Снегірьової [4] та ін. Проте, існуючі розробки здебільшого стосуються організаційно-технічних заходів з формування асортименту. Водночас не дістали належного методологічного висвітлення питання обґрунтування значущості асортиментної політики в турбулентних ринкових умовах.

## **Розділ 1. Теоретико-методологічні основи асортиментної стратегії підприємства**

### **1.1 Сутність поняття асортиментної стратегії**

Розглядаючи економічний зміст та теоретичні аспекти поняття «асортиментна стратегія», можна виявити, що не існує однозначного тлумачення цього терміну. Наприклад, вчений С. В. Близнюк зазначає, що асортиментна стратегія передбачає план формування товарного асортименту, який якнайкраще підходить для роботи на обраному ринку та забезпечує економічну ефективність діяльності підприємства [5]. Таке трактування зводить сутність асортиментної стратегії до процесу формування асортименту, хоча і визначає його цілеспрямованість на забезпечення ефективності.

У визначенні Л. Б. Міротіна «асортиментна стратегія» трактується як цілі, завдання та основні напрямки формування асортименту продукції [6], а Л. Данилова вважає, що зміст та завдання асортиментної стратегії полягають в тому, щоб у даний момент часу набір товарів, який пропонується підприємством, оптимально відповідав потребам споживача як за якісними характеристиками, так і стосовно кількісних обсягів [7; 8]. Такий підхід, на наш погляд, ще більше звужує сутність асортиментної стратегії, бо акцентує увагу тільки на організаційному аспекті формування асортименту.

Вчені Р. Б. Ноздрьова і Л. І. Цигічко [9], В. П. Свідерський і А. М. Міщенко [10] дотримуються думки, що асортиментна стратегія – це визначення набору товарних груп, що найбільше підходить для успішної праці на ринку та забезпечує економічну ефективність діяльності фірми в цілому.

Враховуючи підходи науковців до трактування асортиментної стратегії, а також основні теоретичні положення стосовно асортиментної стратегії підприємства, вважаємо за можливе запропонувати наступне визначення асортиментної стратегії торговельного підприємства. Асортиментна стратегія - це загальний план розвитку торгового асортименту, який спрямовується на



розширення частки задоволеного попиту та досягнення певних результатів діяльності торговельного підприємства.

Оскільки стратегія є способом досягнення цілей, то ці способи можуть різнитись залежно від загальної стратегії підприємства. Таким чином, стратегія підприємства розробляється на основі та для реалізації стратегічних цілей. Лише на основі розробленої асортиментної стратегії може проводитись формування асортиментної політики та асортименту як її результату. Вищевикладене дозволило визначити місце асортиментної стратегії в системі управління підприємством (рис. 1.1).

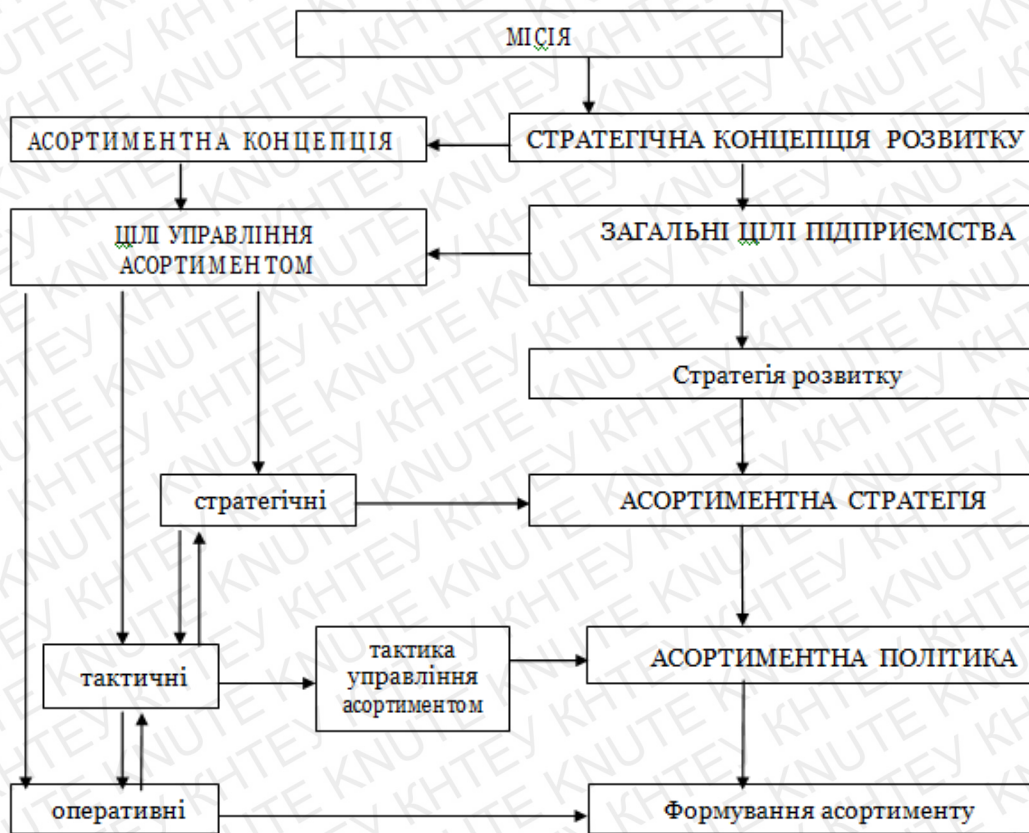


Рисунок 1.1 Місце асортиментної стратегії в системі управління підприємства роздрібною торгівлі, адаптовано за [10]

Багатоцільовий підхід до формування стратегічних цілей підприємства не знімає актуальності питання щодо головної мети функціонування підприємства. Так, в якості головної цілі торговельного підприємства більшість економістів [11] виділяють підвищення його конкурентної позиції на споживчому ринку.

На реалізацію головної цілі можуть бути спрямовані такі стратегічні цілі:

- розширення сегменту споживчого ринку, охопленого діяльністю торговельного підприємства;
- пошук та заповнення нових ринкових ніш;
- суттєве підвищення рівня торговельного обслуговування покупців;
- зростання суми прибутку та рівня рентабельності торговельної діяльності;
- зниження рівня господарських ризиків;
- зростання суми власного капіталу та підвищення ринкової вартості підприємства.

Щоб розкрити сутність асортиментної стратегії підприємства-суб'єкта МЕД, за доцільне вважаємо визначити основні характеристики асортименту, від яких на нашу думку і залежить вибір стратегії підприємства та його завдання та цілі.

При формуванні нового асортименту підприємства і при аналізі існуючого асортименту з метою його раціоналізації необхідно визначити, в першу чергу, маркетингові характеристики, до яких відносяться структура, ширина, повнота, глибина, стійкість, новизна. Ці характеристики показують, наскільки асортимент відповідає склалася на ринку структурі попиту, скільки і які потреби показників він може задовольнити, і, отже, яким потенціалом прибутку він володіє, наскільки конкурентоспроможним робить дане підприємство.

Структура асортименту - це ставлення певних сукупностей виробів (класів, підкласів, груп, підгруп, видів або різновидів) до їх загальної кількості в асортименті підприємства (у відсотках). Показники структури асортименту можуть мати вартісне і натуральне вираження. Найбільш повне уявлення про маркетинговому аспекті структури асортименту дає оцінка в натуральних показниках.

Ширина асортименту - кількість асортиментних груп (підгруп або класів) товарів, пропонованих даним підприємством. Вона може оцінюватися коефіцієнтом ширини. Фактичною шириною може вважатися кількість

асортиментних груп, представлених в асортименті підприємства (побутова техніка, радіоелектронна апаратура, одяг і т.д.).

Лише за показником ширини важко оцінити, наскільки раціонально сформований асортимент. Широкий асортимент дозволяє диверсифікувати підприємство, знизити його залежність від одного типу товарів і покупців, орієнтуватися на різні потреби покупців, стимулювати здійснення покупок в одному місці. Одночасно він вимагає вкладення ресурсів у різні товарні групи. Крім того, прагнення збільшити ширину може погіршити асортимент по глибині. Тому висновки необхідно робити по перерахованих факторів у прив'язці до конкретної ситуації з аналізованих підприємством.

Повнота асортименту - кількість видів товарів, що є в асортименті підприємства. Вище, при оцінці ширини асортименту, розглядався класифікаційна ознака більш високого рівня - група товарів. При оцінці повноти розглядаються види товарів - ознака класифікації більш низького рівня. Наприклад, в асортиментній групі побутової техніки виділяються наступні види товарів: холодильники, пральні машини, пилососи, електробритви і т.д. [11; с.124-125].

Повнота асортименту показує відповідність фактичної наявності видів товарів затвердженим асортиментним переліком, існуючим потребам покупців або переліку видів товарів.

За базу для розрахунку коефіцієнта повноти може бути прийнято кількість видів товарів, передбачене асортиментним переліком, договором поставки, або якому-небудь галузевому класифікаторі продукції.

Глибина асортименту - це кількість різновидів товарів (сортів, моделей, модифікацій, варіантів) по кожному виду товарів. Так, якщо підприємство пропонує зубну пасту в трьох різних за розміром варіаціях з двома ароматами, то глибина асортименту по даному виду товарів - 6. Глибина визначає здатність асортименту (і підприємства, відповідно) задовольняти одну й ту ж потреба покупців з різних сегментів, людей з різними смаками та уподобаннями.



Крім того, велика глибина асортименту означає можливість вибору для покупця, що підвищує привабливість фірми для нього і, відповідно, імовірність покупки. Однак, надмірне збільшення глибини ускладнює купівельний вибір і збільшує витрати підприємства. Крім того, з різних видів товарів може вимагатися різна глибина асортименту, що необхідно враховувати, даючи оцінку раціональності асортименту [11; с.126-127].

Для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємство розробляє тактичні цілі. Такі цілі формуються для реалізації стратегічних цілей і спрямовані на постановку та вирішення окремих проблем, що є необхідними для досягнення цілей стратегічного характеру. У той же час сукупність тактичних цілей під час їх аналізу може впливати на коректування стратегічних цілей. Оперативні цілі орієнтують підприємство на вирішення поточних проблем, ставлять завдання, виконання яких забезпечує досягнення тактичних і стратегічних цілей.

З урахуванням загальних цілей підприємства відповідно до характеру їх спрямованості та в їх розвиток формуються й цілі управління асортиментом: стратегічні, тактичні та оперативні. Система цілей торговельного підприємства може бути сформована і в функціональному аспекті. За цим напрямком розрізняють: маркетингові, фінансово-економічні, інвестиційні, інноваційні, організаційні цілі.

В рамках функціональних цілей також формуються цілі управління асортиментом, бо, як зазначалось вище, ця діяльність торговельного підприємства є центральною складовою його комерційної діяльності.

Асортимент можна розглядати з різних точок зору, а саме як:

- засіб задоволення потреб споживачів;
- предмет праці та товарні ресурси торговельних підприємств;
- товарні запаси підприємств торгівлі;
- складову обігових активів та майна підприємств;
- об'єкт авансування фінансових ресурсів та об'єкт інвестування;

- об'єкт спрямування інноваційної діяльності;
- засіб вдосконалення організації торговельного обслуговування тощо.

Зазначене підтверджує необхідність і важливість розробки та виділення цілей управління асортиментом в системі функціональних цілей з розподілом їх відповідно до масштабу завдань, які вирішуються.

Стратегічні цілі управління асортиментом можна окреслити наступним чином:

- максимальне задоволення потреб всіх цільових груп споживачів із одночасним підвищенням ефективності взаємодії між постачальниками та роздрібною торгівлею;
- формування торгового асортименту, що забезпечить конкурентну перевагу підприємства і на цій основі максимізацію прибутку в довгостроковій перспективі;
- завоювання та утримання певної частки підприємства на споживчому ринку;
- забезпечення високого рівня обслуговування покупців;
- зміцнення фінансового стану підприємства;

На основі аналізу коефіцієнтів ширини, повноти й глибини можна зробити висновки про те, які напрямки формування асортименту характерні для підприємства - вузька спеціалізація, розширення асортименту в рамках однієї асортиментної групи або збільшення числа асортиментних груп. Робиться висновок, наскільки ці напрямки доцільні для підприємства. Розглядається можливість інших напрямків асортиментної політики. Тут необхідно врахувати такі фактори, як структура попиту на ринку, тип підприємства, наявні в нього ресурси.

Розширюючи асортимент, підприємства, домагаються двох чітко виражених переваг. По-перше, витрати виходу нових товарів на ринок нижче, оскільки відсутні витрати на навчання споживачів. Витрати на рекламу та інші витрати на стимулювання продажів дають більший ефект, так як вони працюють одночасно на зміцнення торгової марки підприємства. Більш того, знижується

ризик при виведенні нового товару на ринок, оскільки у споживача вже є довіра до бренду підприємства. Іноді компанії вдаються до розширення асортименту, зіткнувшись з посиленням конкуренції, - як це зазвичай відбувається на виході зі стадії зростання життєвого циклу товару.

Спрощено, сенс стратегії полягає в наступному: підвищена конкуренція заохочує споживачів експериментувати з різними товарами крім товару, до якого вони вже звикли. Оскільки вибір став ширше, покупці користуються ним частіше. У відповідь конкуруючі компанії розширюють номенклатуру пропонованих товарів, з яких споживачі можуть вибирати.

За інших рівних умов, якщо ви пропонуєте в рамках своєї товарної номенклатури широкий вибір, вам частіше вдасться залучити покупців, схильних до експерименту; завдяки цьому покупці не потраплять до конкурентів. Не доводиться сумніватися, що така проста військова хитрість вела б до розширення асортименту товарів все далі і далі, до нескінченності, якщо б тільки інші умови могли бути рівними.

У дійсності, межа грі ставить обмежена площа магазинних полиць - або обмеженість місця в каталогах, або тривалість часу роботи продавців. Канали розподілу просто не здатні перетравити все це різноманіття вибору.

Обмеженість стратегії розширення асортименту виявляється і при аналізі статистики іншого роду: наскільки часто нові товари є успішними в залежності від форми виходу на ринок - постають вони під новими іменами або як розширення вже відомого бренду. Такий аналіз зазвичай не виявляє переваг стратегії розширення, або вони виявляються незначними.

Формуванню асортиментної політики передують аналіз альтернативних шляхів стратегічного і тактичного розвитку, що надасть змогу визначити сфери стратегії і тактики, в яких підприємство буде діяти через асортимент з посиленням і орієнтацією на місію та концепцію. Таким чином, мета асортиментної стратегії залежить від місії, загальної стратегії та тактики підприємства і полягає в управлінні асортиментом для досягнення його цілей



різного спрямування і характеру. З цієї причини, розробка та здійснення асортиментної стратегії потребує дотримання, як мінімум, наступних умов:

1. чіткого уявлення про стратегічні цілі діяльності підприємства;
2. доброго знання ринку та його вимог;
3. уявлення про можливості підприємства та їх відповідність ринковим запитам.

Реалізація даних напрямків передбачає вирішення наступних найважливіших задач:

- задоволення попиту конкретних груп споживачів;
- гнучке реагування на вимоги ринку;
- забезпечення фінансової стійкості торговельного підприємства.

Тобто асортиментна стратегія встановлює зв'язок між вимогами ринку, з одного боку, та намірами і можливостями підприємства – з другого. У зв'язку з цим можна виділити такі складові асортиментної стратегії торговельного підприємства на сучасному етапі (Рис 1.2):



Рисунок 1.2. Складові асортиментної стратегії на сучасному етапі [8]

Таким чином, можна стверджувати, що асортиментна стратегія торговельного підприємства повинна будуватись на основі комплексного підходу, а також передбачати певні дії з урахуванням відповідних принципів.

На думку багатьох науковців [8; 9; 11] асортиментна стратегія базується на таких принципах:

1. Адекватність, що передбачає регулюючий характер асортиментної політики та стратегії в діяльності підприємства взагалі. Дійсно, асортиментна політика встановлює зв'язок між запитами ринку з одного боку та напрямками і можливостями підприємства – з другого. Але це тільки «зовнішня» частина принципу. А його «внутрішня» частина охоплює відповідність потенціалу підприємства.

На основі замкнутого контуру прямих та зворотних зв'язків асортиментна стратегія регулює розвиток підприємства в цілому, постійно зіставляючи чи його можливості та темпи згідно з запитами та динамікою ринку.

2. Гнучкість асортиментної політики, яка передбачає пошук можливостей і рішень досить складних проблем. Якщо асортиментна політика не буде повністю відкритою для нових ідей та методів, вона перетвориться на щось непорушне та не буде стимулювати розвиток підприємства. Ураховуючи цей принцип, необхідно зазначити, що орієнтація на ринок споживача є головним у цьому напрямку. Вчені Р. Б. Ноздрьова та Л. І. Цигічко вважають, що під час розробки оптимальної асортиментної політики необхідно виходити також з принципу «синергізму».

Це означає, що номенклатура товарів, що реалізуються, повинна бути внутрішньо пов'язаною і окремі товари та види послуг повинні доповнювати один одного [10]. На нашу думку, принципи, на яких базується асортиментна політика, слід доповнити принципами координації та комплексності.

3. Принцип координації - координацію взаємозалежних видів діяльності - науково-технічної і проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Складність вирішення даної задачі полягає в складності об'єднання всіх цих елементів для досягнення кінцевої мети - оптимізації асортименту з урахуванням поставлених підприємством стратегічних ринкових цілей. Якщо цього досягти не вдається, то може вийти, що в асортименті почнуть включатися вироби, розроблені



скоріше для зручності виробничих підрозділів підприємства, ніж для споживача.

4. Принцип комплексності- передбачає комплексне задоволення попиту покупців в рамках обраного сегмента ринку. У зв'язку з цим асортимент товарів, пропонованих покупцям, повинен володіти достатньою широтою і глибиною. При цьому широта асортименту визначається кількістю товарних груп, підгруп і найменувань товарів, включених до номенклатури, а глибина - кількістю різновидів товарів за кожним найменуванням.

Також, комплексний характер стратегії означає, що система заходів та підходів до управління асортиментом повинна бути спрямованою на формування конкурентоспроможної асортиментної моделі, яка б забезпечувала стійкі позиції підприємства на ринку.

Отже, зазначене стосовно сутності, напрямів, завдань принципів асортиментної стратегії та її місця в системі управління підприємством підтверджує, на наш погляд, попередньо зроблений висновок про те, що важливим напрямом управлінської діяльності торговельного підприємства є асортиментна стратегія. Кожне рішення, яке має відношення до даної сфери, повинно прийматись з урахуванням загальної комерційної стратегії на ринку та впливу багатьох факторів.

При формуванні нового асортименту підприємства і при аналізі існуючого асортименту з метою його раціоналізації необхідно визначити, в першу чергу, маркетингові характеристики, до яких відносяться структура, ширина, повнота, глибина, стійкість, новизна. Саме за допомогою асортиментної стратегії забезпечується досягнення кінцевих цілей підприємства, пов'язуються воедино складові комерційної стратегії та досягається можливість найбільш ефективного розпорядження ресурсами. асортиментна стратегія торговельного підприємства повинна будуватись на основі комплексного підходу, а також передбачати певні дії з урахуванням відповідних принципів.



## **1.2. Фактори, що впливають на вибір асортиментної стратегії підприємства на ринку косметичних засобів.**

З точки зору інтересів торгового підприємства під товарним асортиментом слід розуміти набір пов'язаних між собою товарів, оптимальне поєднання яких при продажу здатне максимально задовольнити попит покупців і принести підприємству прибуток. Так, якщо торгове підприємство має в своєму розпорядженні великим набором різних товарів, орієнтований на всі смаки і фінансові можливості покупців, то у нього зростають шанси на те, що кожен відвідувач магазину зробить покупку, отже, приносить певний дохід підприємству. При цьому слід мати на увазі, що жоден магазин не в змозі формувати такий асортимент товарів, який би задовольнив усіх покупців у всій різноманітності їх попиту. Однак, потрібно врахувати, що раціонально підібраний асортимент є тим «магнітом», який притягує покупців.

Визначення асортиментної стратегії вимагає прийняття рішень не тільки про включення нових товарів, а й про зняття товарів з продажу. Фірми - виробники і постачальники товарів постійно оновлюють номенклатуру своєї продукції, прагнучи отримати все нові і нові прибутки.

Значимість роботи по формуванню оптимального асортименту підвищується в зв'язку з неоднорідністю купівельного сегмента і в зв'язку з посиленням конкуренції на споживчому ринку товарів і послуг. Споживач пред'являє все нові, більш вишукані вимоги до товарів і послуг. У той же час сучасний товарний ринок характеризується появою все більшої кількості комерційних фірм конкурентів. Це вимагає від керівників кожної торгової фірми визначення своєї ніші, раціонального формування і оперативного управління асортиментом товарів кожного торговельного підприємства (Рис 1.3)

На асортиментну стратегію торговельного підприємства істотно впливає характер товару, що реалізується. Принципово продукція може мати або не мати речовинну форму.

Крім того вона може бути зроблена на підставі вираженого заздалегідь запиту споживача або в розрахунку на появу такого запиту в наступному. На цій основі можна виділити три поняття продукції - товар, робота, послуга [11].

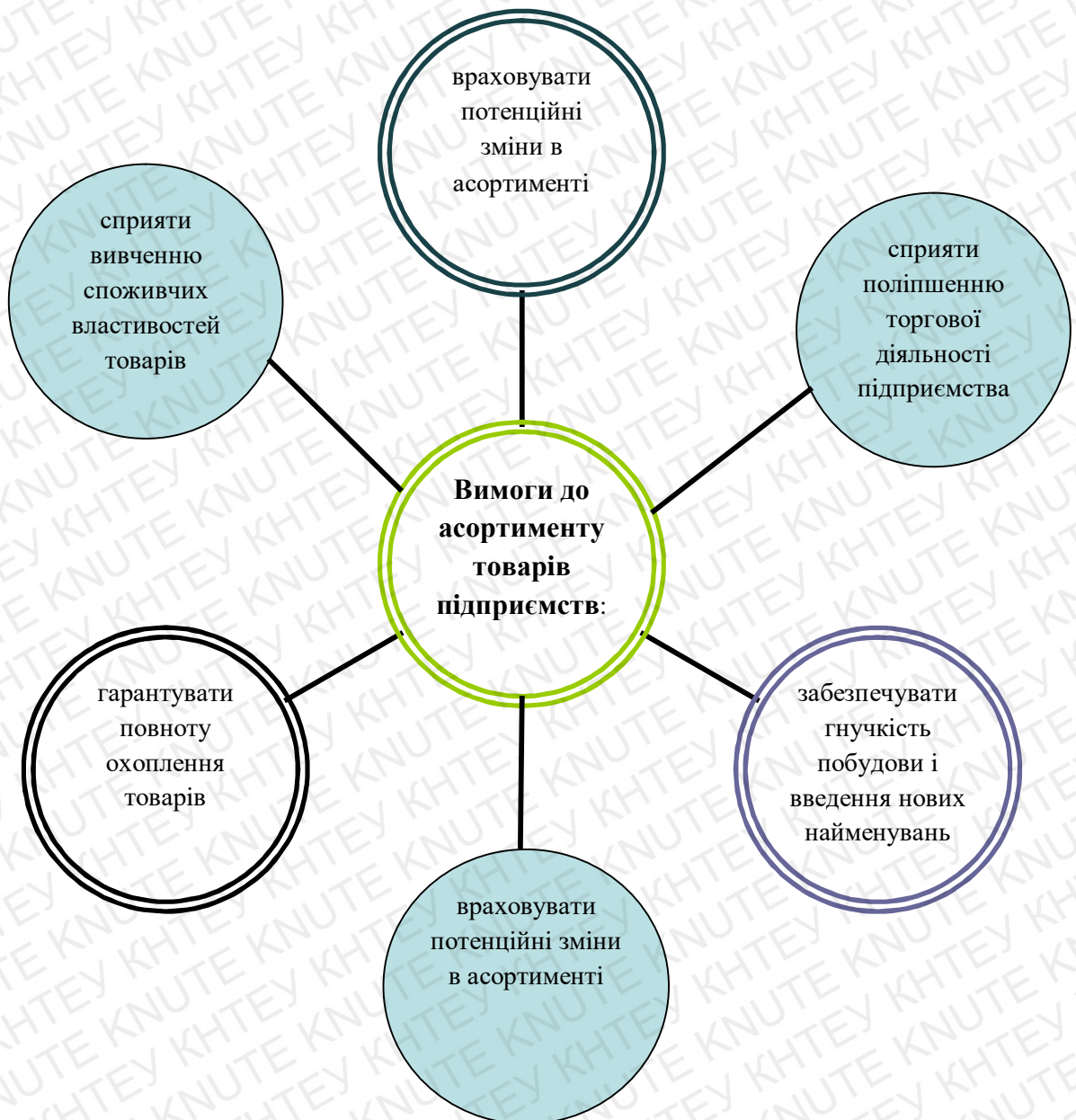


Рисунок 1.3. Вимоги до асортименту товарів підприємств [складено автором за 12]

Товар являє собою продукцію, що має матеріально-речовинну форму, створювану виробником для представлення на ринок поза безпосереднім контактом з потенційним споживачем. Товар може бути проданий раніше або пізніше, в одному або іншому місці, тому чи іншому покупцю.



Рішення питання про склад пропонованих до реалізації товарів досягається плануванням номенклатури й асортименту. Варто визнати найтісніший зв'язок обох термінів, їхнє взаємопроникнення один в одного. При цьому виявляється більш загальний характер поняття "номенклатура". Крім того, звертає на себе увагу широке, не завжди коректне, використання цих термінів у відношенні продукції або товарів, коли розбіжності стають ще менш помітними.

Номенклатура буквально означає перелік імен. Таким чином, номенклатура продукції - це перелік найменувань виробленої підприємством продукції. Що стосується товарної номенклатури, то це перелік груп товарів, пропонованих конкретним продавцем. Продавець же може пропонувати покупцям продукцію одного чи багатьох виробників, залучаючи номенклатуру продукції кожного з них у повному обсязі або частково. Номенклатура як економічна категорія має укрупнений характер. Мова може йти, наприклад, про чоловіче, жіноче чи дитяче взуття, про спальний або столовий гарнітури, про телевізори або магнітофони, про карамель або шоколад. Власне кажучи це асортиментні групи, а номенклатура продукції являє собою перелік асортиментних груп продукції або товарів.

Важливим етапом асортиментної політики підприємства є ведення статистичного обліку. Відсутність такого на деяких торговельних підприємствах пояснює причину існування такого парадокса, як перенасичення ринку, з одного боку, і незадоволеного попиту - з іншого.

На формування товарного асортименту впливають принципи товаропостачання:

- 1) планомірність — завезення товарів на основі планових графіків завезення;
- 2) ритмічність — завезення товару через відносно однакові проміжки часу, що створює оптимальні умови для роботи магазинів, складів, транспорту;
- 3) оперативність — здійснення товаропостачання в залежності від зміни попиту;
- 4) економічність — мінімальні витрати робочого часу, матеріальних і фінансових коштів на доставку товарів. Досягається шляхом ефективного



використання транспортних засобів, механізації вантажно-розвантажувальних робіт, установлення раціональної послідовності товароруку;

5)централізація — товаропостачання силами і засобами підприємства-постачальників;

б)технологічність — використання індустріальної системи товаропостачання з використанням контейнерів.

Класифікацію факторів, що впливають на формування товарного асортименту в роздрібному торговельному підприємстві зобразимо на Рис. 1.4.



Рис. 1.4. Класифікація факторів, що впливають на формування товарного асортименту [складено автором за 13]

Найважливішими зовнішніми факторами, що визначають формування товарного асортименту торговельного підприємства, наступні:

1. Співвідношення між попитом та пропозицією.
2. Рівномірність та стійкість споживання окремих товарів.
3. Ритмічність виробництва окремих товарів.
4. Стан конкуренції на ринку товарних ресурсів.
5. Добросовісність постачальників щодо виконання договорів поставки товарних ресурсів, стан дисципліни поставок.
6. Рівень інфляційних очікувань.

Обсяги продажу товарів підприємства значною мірою залежать від державної політики з наступних питань.

- Регулювання доходів населення та рівня оплати праці як передумови формування купівельних фондів, що використовуються для оплати товарів.
- Регулювання максимальної межі торговельної надбавки та максимальних цін соціально значущих товарів.
- Регулювання переліку та розмірів податків, що формують ціни закупівлі та реалізації, і відповідно, визначають рівень цін.
- Загальна макроекономічна ситуація в країні.

Формування товарного асортименту визначається також внутрішніми факторами, які залежать від діяльності самого торговельного підприємства та визначаються стратегією й тактикою його діяльності [13].

До таких факторів належать:

1. Місцезнаходження торговельного підприємства. Даний фактор визначає інтенсивність споживчих потоків в районі діяльності підприємства, а відповідно — і розмір одноденного товарообороту, а також швидкість реалізації товарних запасів.

2. Обсяг товарообороту торгового підприємства.

Відносно великі за розміром товарообороту підприємства, як правило, здійснюють торговельну діяльність з меншим рівнем товарних запасів. Це

обумовлено тим, що вони мають можливість частіше робити завіз товарів, минаючи гуртову ланку.

Велике за розмірами торговельне підприємство, особливо те, що має досвід роботи на відповідному сегменті ринку, більш привабливе для постачальників та посередників.

### 3. Спеціалізація підприємства та структура товарообороту.

Товари залежно від їхньої якості, особливостей призначення та інших ознак мають різний час обертання. Це залежить від властивостей деяких предметів споживання, кількості різновидів, що входять до товарної групи, особливостей прийомки та комплектування виробів. Так, товари, що швидко псуються, швидко втрачають свої властивості, наприклад: м'ясо, хліб, молоко, масло— через їхні фізико-хімічні властивості мають бути реалізовані протягом короткого періоду. Задоволення попиту на товари складного асортименту, таких, як одяг, тканини, взуття, галантерея та інше, потребує наявності на підприємстві широкого вибору різновидів цих виробів за артикулами, кольорами, розмірами, фасонами. Оскільки такого роду товари є предметами періодичного попиту, їхні запаси, виражені в днях до обігу, відносно вищі, ніж запаси з інших товарів.

### 4. Організація комерційної роботи.

Важливе значення для правильного визначення товарного асортименту мають кваліфікація й компетентність кадрів та рівень керівництва торговельним процесом, стан роботи з вивчення попиту населення, організація оперативного та дійового контролю за надходженням, реалізацією та залишками товарів, маневрування товарними ресурсами та інше.

5. Фінансове становище підприємства. Чим стійкіше фінансове становище підприємства, тим кращі можливості щодо управління товарним асортиментом воно має.

Одним з важливих принципів формування асортименту товарів є забезпечення його стійкості. При реалізації товарів повсякденного попиту дотримання цього принципу має першорядне значення. Стійкий асортимент



товарів на підприємстві обумовлює скорочення витрат часу покупців на пошук товарів, дозволяє стандартизувати всі найважливіші торгово-технологічні процеси й операції й організувати їхнє виконання з мінімальними витратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів [13].

Процес формування асортименту товарів з урахуванням розглянутих принципів має здійснюватися по наступним чотирьох етапах:

- 1) визначається перелік основних груп і підгруп товарів, що реалізуються на торговельному підприємстві;
- 2) здійснюється розподіл окремих груп і підгруп товарів у розрізі споживчих комплексів і мікрокомплексів;
- 3) визначається кількість видів і різновидів товарів у рамках окремих споживчих комплексів і мікрокомплексів (у розрізі окремих груп і підгруп товарів);
- 4) розробляється конкретний асортиментний перелік товарів для даного торговельного підприємства, пропонований для реалізації контингентам покупців, що обслуговуються.

Таким чином, при формуванні асортименту підприємства варто враховувати певні вимоги, а саме: товарів повинен відповідати наступним вимогам: він повинен гарантувати повноту охоплення товарів; забезпечувати гнучкість побудови і можливість введення нових найменувань товарів, не порушуючи загальної системи класифікації; враховувати потенційні зміни в асортименті; тощо. На асортиментну політику торговельного підприємства істотно впливає характер товару, що реалізується. На формування товарного асортименту впливають принципи товаропостачання: планомірність, ритмічність, оперативність, економічність, централізація, технологічність. Також відіграють велику роль такі зовнішні фактори як: співвідношення між попитом та пропозицією, рівномірність та стійкість споживання окремих товарів, ритмічність виробництва окремих товарів, і такі внутрішні фактори як: спеціалізація підприємства та структура товарообороту та організація комерційної роботи.

### 1.3. Методологічні підходи до аналізу асортиментної стратегії.

Оскільки ринкова інформація часто змінюється і є нестійкою, для її формування велике значення мають експертні оцінки, зроблені на підставі наявних даних управлінського обліку, наслідок цього - отримання на їх основі необхідного масиву необлікової інформації, розробка методів аналізу асортиментної стратегії, орієнтованих на активне використання. Одним із методів, що ґрунтуються на експертних оцінках, є SWOT-аналіз. Цей метод широко застосовується в зарубіжній практиці фінансового аналізу, де він розглядається як найважливіший інструмент маркетингового аналізу організації. Однак при деталізації SWOT-аналізу та включення до нього математичних розрахунків основних балансових коефіцієнтів, що визначають фінансові результати діяльності, фінансовий стан організації, його можна і доцільно розглядати як комплексний метод оцінки фінансово-господарської діяльності організації. Особливе значення він має для організацій з широкою номенклатурою товарів (робіт, послуг) при істотному відмінності їх прибутковості. [21]

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації [21].

Виконаємо SWOT-аналіз компанії «ТОВ Лореаль».

1) Сильні сторони :

- Компанія "Найкраща краса / косметика" - без сумніву, ТОВ «Лореаль» є підрозділом однієї з найбільших косметичних компаній у світі.

- Постійне впровадження інновацій - в ТОВ «Лореаль» проводяться постійні дослідницькі роботи з досліджень, що забезпечують безпеку своїх споживачів, а також продовжують спробувати нові продукти.
- Фантастичний продукт та портфоліо брендів. Лінійки продуктів у торгових марок ТОВ «Лореаль» - це широкий асортимент косметики на будь-який вибір.
- Висока якість продукції - імідж бренду встановлюється тільки після того, як споживач купує бренд і задоволений якістю продукції, а потім знову і знову викуповує ту ж марку. Є прихильники ТОВ «Лореаль» Париж, Maybelline, Garnier, бренди ТОВ «Лореаль» L'Oréal, тіла і різні інші бренди ТОВ «Лореаль». Поки це бренд ТОВ «Лореаль», ви можете бути впевнені, що якість буде вражаючою, і вона буде випробувана.
- Сильні інтегровані маркетингові комунікації. Кожен бренд у портфоліо компанії ТОВ «Лореаль» відомий своєю інтегрованою маркетинговою комунікацією. Не тільки ці бренди відомі своєю вищою лінійкою маркетингових кампаній, але вони дуже хороші в їхньому пункті маркетингу покупки, а також.
- Широке розповсюдження. Оскільки бренд присутній у 130 країнах, існує широке розповсюдження, що веде до економії на масштабі та розподілу постійних витрат, таких як склади, фабрики та інші. Таким чином, вартість продукції також контролюється.
- Природні та органічні на природі - Одне з місць, де вартість бренду набирає популярності, але де бренд сам цвітує, - це рішення бути цілком природним і органічним за своїм характером. З 1987 року ТОВ «Лореаль» повністю припинив тестування на тваринах.

## 2) Слабкі сторони :

- Занадто багато підрозділів - Обробка такої великої операції завжди загрожує проблемами та проблемами, і це є подібним випадком у ТОВ «Лореаль».



- Конкурентність сегменту - Гарньє є однією з брендів, яка страждає від натягу конкуренції, оскільки вона знаходиться у сегменті догляду за волоссям, де існує велика конкуренція як з HUL, так і з P & G. Sunsilk.
- Рівень прибутку нижчий - Вищі інвестиції в НДДКР, органічні процеси, а також великі витрати на розподіл означають, що рентабельність ТОВ «Лореаль» трохи нижче, ніж у конкурентів. Однак, хоча це і є слабкою стороною, R & D також зробила ТОВ «Лореаль» однією з кращих брендів в сегменті краси.

### 3) Можливості SWOT:

- Ринковий потенціал - ринковий потенціал засобів особистої гігієни та косметики тільки збільшуватиметься. Вивчення цих нових ринків дасть кращі продажі вниз по лінії ТОВ «Лореаль», а потім залишатимуться на тих же насичених ринках.
- Розширення виробничих комбінацій - розширення виробничих ліній, а також впровадження нових продуктів у товарний набір призведе до повного розширення виробничих комбінацій, що також стане об'єктом управління ТОВ «Лореаль».
- Попит на органічну косметику - В міру активізації діяльності Peta та інших активістів тваринного походження попит на органічну косметику зростає. Цей попит є позитивним знаком для таких людей, як "ТОВ «Лореаль»", які з самого початку використовували органічний метод досліджень та розробок.

### Загрози :

- Динамічний характер косметичної промисловості. З постійним модифікаціям, що вимагаються в косметичній промисловості, час від часу залишається дуже важким.
- Глобальний економічний криза та економічний спад – залежно від впливу світової економіки, курсів валют, ситуації на високонкурентному ринку, компанія може бути під загрозою зменшення прибутку

- Невдала рекламна компанія- вплив бренду достатньо великий, але в разі невдалих маркетингових рішень є загроза втратити постійних покупців.

Результати SWOT аналізу представлені на Рис.1.5



Рис1.5. SWOT-аналіз «ТОВ Лореаль»[складено автором ]

Таким чином проаналізувавши сильні, та слабкі сторони, а також можливості і загрози «ТОВ Лореаль», можна сказати що компанія займає досить значне місце на ринку косметичної продукції, активно займається розробкою нових продуктів, багато інвестує в нові дослідження і має дуже прихильних покупців, однак має і певні слабкі сторони, а саме такі як: низька маржиальність бізнесу та висока конкуренція. Також, керівництву компанії необхідно прийняти до уваги заходи , які можуть розширити ринковий потенціал і виробництво. При розробці нової стратегії, необхідно брати уваги такі загрози як динамічний характер промисловості і економічну ситуацію в світі.

Формування асортиментної політики, відповідно з проведеними теоретичними дослідженнями, пов'язане із визначенням цілей, засобів і методів, за допомогою яких цілі можуть бути реалізовані. Звертаючись до цільових орієнтирів асортиментної політики (більш повне задоволення споживчого попиту, зміцнення ринкових позицій підприємства, оптимальне використання



ресурсного потенціалу), цілком логічним буде припустити доцільність розгляду трьох принципових підходів до формування асортиментної політики:

- формування асортиментної політики на основі споживчих переваг (з метою збільшення споживчої цінності пропонованого асортименту);
- формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг (з метою зміцнення конкурентних позицій за рахунок посилення конкурентоспроможності пропонованого асортименту);
- формування асортиментної політики на основі кращого розподілу обмежених ресурсів (з метою забезпечення підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу).

Виділення саме таких підходів, на наш погляд, є виправданим і достатнім, по-перше, з точки зору цілей асортиментної політики, по-друге, факторів, вплив яких доцільно враховувати при її формуванні.

Парамонова Т. Н., Красюк І. Н. [28]. надають лише описову характеристику методам: АВС-аналізу, формування асортименту «з урахуванням його вікової структури» (фактично – на основі стадії життєвого циклу товарів), формування асортименту «з урахуванням поведінки товарів на ринку» (фактично – залежно від внеску в обсяг продажів), аналізу прибутковості товарних одиниць, матричним методам (матриці БКГ, «глибина – ширина» то-що) Зав'ялов П. С. взагалі лише зазначає, що «асортимент може бути сформовано різними методами – залежно від масштабів збуту, специфіки продукції, цілей і задач виробників».

Якщо формування асортиментної політики з урахуванням масштабів збуту окремих товарів дійсно може мати місце, хоча й не як метод, а скоріше як підхід до формування політики «від попиту» (фактично це означає необхідність здійснення позиціонування за допомогою матриці БКГ, проведення АВС-аналізу, тобто використання іншого арсеналу методів), то формування асортименту залежно від специфіки продукції, цілей і задач виробників взагалі не можна вважати «методами» через їх неконкретність і високу різноманітність. Так, звичайно ж асортиментна політика підприємства, що діє на ри-



нку високодиференційованої, унікальної продукції, буде суттєво відрізнятися від асортиментної політики підприємства, яке реалізує товари масового попиту, перш за все напрямками поглиблення/розширення асортименту. Але ж ці особливості є факторами, які доцільно враховувати під час формування асортиментної політики поряд з іншими факторами (попит споживачів, ресурсні можливості підприємства, забезпеченість постачаннями і т. н.).

Оригінальну методику формування асортиментної політики описують Пилипчук В. П., Оснач О. Ф. і Коваленко Л. П., яка полягає у визначенні коефіцієнту кореляції рангу випуску продукції і рангу її рентабельності [10]. Відповідно високі значення коефіцієнтів кореляції рангів будуть означати необхідність розширення асортиментної пропозиції для таких товарів, а низькі – необхідність її скорочення. На наш погляд, пропонована методика може бути доцільною тільки за умов вибору підходу до формування асортиментної політики на основі кращого використання ресурсів або, за термінологією Качуриної О. В., «від прибутку», а основним її недоліком є повне ігнорування впливу факторів мікросередовища на реалізацію асортиментної політики.

В роботах Ф. Котлера [19], С. С. Гаркавенко [9], О. Г. Белової [5], головна увага зосереджується на методах розширення та звуження асортименту та використанні матриці «темпи зростання ринку – частка ринку» (БКГ) з метою або завоювання більшої частки ринку (відповідає підходу до формування асортиментної політики на основі споживчих переваг), або підвищення прибутковості діяльності (відповідає підходу до формування асортиментної політики на основі кращого використання ресурсів).

Різні варіанти матричних методів позиціонування товарів з метою формування на його основі більш ефективної асортиментної політики досліджено: Качурина О.В. – матриця «ієрархія товарів за погребями – ступінь прихильності споживачів» [16]; О. В. Одинцовою – матриця «Маркон» для формування висновків щодо розвитку та удосконалення продукції [17]; О. В. Пігуною [18], Р. В. Перебийнос – матриця «конкурентоспроможність – стадія життєвого циклу» [19]; О. М. Германчуком – модифікована для рівня

товарного портфеля матриця Мак-Кінсі «конкурентоспроможність товару – його привабливість для покупця» [20]. Хоча безперечною перевагою матричних методів є їх стратегічна спрямованість і орієнтація на споживчі переваги, основним недоліком є відсутність системного взаємозв'язку між різними напрямками оцінки через обмеженнями лише двома критеріями.

В роботах П. В. Кривулі [21], О. В. Одинцової [17] різні методи планування (формування) асортименту розглянуто з критичних позицій, із зазначенням їх переваг і недоліків щодо практичних можливостей використання взагалі і об'єктивності отриманих на їх основі результатів. Так, в роботі П. В. Кривулі всі моделі (методи) планування асортименту згруповані в дві групи: дескриптивні (тобто описові, такі, що дозволяють отримати вихідні дані) та прескриптивні (тобто наказові, такі, що визначають «як робити») [21]. До складу першої групи автором пропонується відносити модель попиту та пропозиції; підхід К. Ланкастера щодо розгляду пропонованого асортименту як сукупності споживчих характеристик, комбінації яких і створюють цінність для споживача; модель відповідності базовому профілю якості; методи позиціонування товарів на ринку; модель життєвого циклу товарів. Дескриптивність зазначених моделей полягає в тому, що вони дозволяють надати характеристику пропонованого асортименту переважно з точки зору вимог споживачів за різними ознаками і не дають чіткого алгоритму щодо безпосередньо планування асортименту на основі отриманих результатів групування асортиментних позицій. Прескриптивні моделі та методи орієнтуються лише на кількісні змінні (АВС-аналіз, аналіз покриття витрат, методи лінійного програмування, портфоліо-аналіз тощо), а тому результати їх застосування будуть, з одного боку, лише очікуваннями з досить низькою ймовірністю (через високу динамічність змін саме у мікрооточенні підприємства роздрібної торгівлі), з іншого боку, ці формалізовані методи не враховують зв'язків між різними факторами, що впливають на формування та реалізацію асортиментної політики.

Вагомим дослідженням моделей і методик планування асортименту можна вважати монографію Фідарова В. В., Герасимова Б. І., Романова А. П. [22], якими окремо виділено групу математичних моделей (імітаційних, балансових, оптимізаційних), ринкових моделей (модель Розенберга, модель з ідеальною крапкою, модель розрахунку коефіцієнта адекватності кожної асортиментної позиції ринку, методи оцінки конкурентоспроможності), моделі планування та оптимізації асортименту за допомогою різних показників господарської діяльності (маржинального доходу, рентабельності, показників фінансового стану, чистої поточної вартості), методи стратегічного аналізу (матричні моделі БКГ, Мак-Кінсі, Shell ). Вказуючи на переваги та недоліки кожної групи методів і моделей, автори справедливо зазначають, що наведені методи «не є самодостатніми і повинні розглядатися в комплексі».

За таких умов, не зменшуючи цінність використання окремих методів, вважаємо за необхідне, перш за все, виходити з цілей формування асортиментної політики і адекватності ним того чи іншого методу.

З метою систематизації методичного інструментарію саме з точки зору цілей і відповідно підходів до формування асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі розроблено рекомендації щодо пріоритетності використання окремих методів за різних цільових настанов (Табл. 1).

Таким чином, розглянутий методичний інструментарій охоплює досить широкий спектр питань асортиментної політики і може бути використаний в процесі її формування за всіх необхідних для цього умов.

В цьому контексті варто також звернути увагу на те, що кожне підприємство є унікальним з точки зору не стільки цілей своєї діяльності, скільки засобів їх досягнення, а відповідно і коло проблем, які виникають у зв'язку з формуванням асортиментної політики може суттєво різнитися і вимагати розробки та застосування специфічного (власного) методичного інструментарію.

Складність і багатогранність асортиментної стратегії підприємств роздрібною торгівлі зумовлюють необхідність вивчення питань оцінки її



результативності з позицій системного, комплексного, цільового та динамічного підходів, врахування особливостей кожного з яких дозволить забезпечити отримання якісних і об'єктивних результатів.

Таблиця 1

Методичний інструментарій формування та реалізації асортиментної політики, складено автором за [15, 17, 19]

| Метод (методика)  | Характеристика   |
|---|--|
| 1. Матриця БКГ (традиційна і модифікована)                              | Передбачає позиціонування товарів за критеріями «темپ зростання продажів – питома вага в загальному обсязі продажів»                               |
| 2. Матриця Мак– Кінсі   | Передбачає позиціонування товарів за критеріями «конкурентоспроможність товару – привабливість товару для покупця»                                 |
| 3. Матриця «широта – глибина»   | Передбачає позиціонування товарів за критеріями матриці «широта асортименту – глибина асортименту» в окремі сегменти                               |
| 4. Аналіз життєвого циклу товарів (ЖЦТ)                                 | Передбачає позиціонування товарів за критеріями матриці «конкурентоспроможність товару – стадія ЖЦТ»   |
| 5. Методика побудови карти позиціонування товарної лінії за Ф. Котлером | Визначення профілю товарної лінії за обсягом продажів і загальною прибутковістю і прийняття рішення щодо доцільності змін у її довжині асортименту |
| 6. Матриця Shell  | Передбачає позиціонування товарів за критеріями матриці «перспективи – конкурентоспроможність»   |
| 7. Ринкові моделі   | Ґрунтуються на визначенні відповідності асортименту рівню попиту   |
| 8. Математичні (оптимізаційні) моделі                                   | Передбачають побудову багатофакторних регресійних моделей за умов певних жорстких або імовірнісних обмежень  |

Незважаючи на те, що питання управління асортиментом підіймаються досить часто у фаховій економічній літературі, результативність даного процесу в будь-якому її розумінні не розглядається жодним автором. Тому,

перш ніж підійти до визначення змісту процесу її оцінки, доцільно визначитися з розумінням сутності самого поняття «результативність асортиментної політики».

Існування різних підходів до трактування сутності результативності як економічної категорії, зумовлюють необхідність виділення з їх сукупності того, що найбільшою мірою відповідає змісту самої асортиментної політики. Так, в роботах [17] систематизовано погляди на трактування сутності ефективності і виділено можливі пріоритетні напрямки у її визначенні, кожен з яких має право на існування в межах певних умов:

- співвідношення результату і витрат на його досягнення;
- ступінь досягнення цілей;
- ступінь відповідності еталону (бенчмаркінговий підхід);
- ступінь задоволеності процесом його учасників.

Таким чином, виконавши SWOT-аналіз, можна сказати що компанія займає досить значне місце на ринку косметичної продукції, активно займається розробкою нових продуктів, багато інвестує в нові дослідження і має дуже прихильних покупців, однак має і певні слабкі сторони, а саме такі як: низька маржиальність бізнесу та висока конкуренція. Також, керівництву компанії необхідно прийняти до уваги заходи, які можуть розширити ринковий потенціал і виробництво. При розробці нової стратегії, необхідно брати уваги такі загрози як динамічний характер промисловості і економічну ситуацію в світі.

Систематизація існуючого методичного інструментарію формування та реалізації планування асортименту дозволила встановити дискусійний характер останнього і відсутність будь-яких системних рекомендацій щодо його застосування за різних господарських умов і ситуацій.

З метою систематизації методичного інструментарію з точки зору цілей і підходів до формування асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі розроблено рекомендації щодо пріоритетності використання окремих методів за різних цільових настанов з урахуванням їх змісту, переваг і недоліків.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛОРЕАЛЬ»**

### **2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства**

Компанія «ТОВ ЛОРЕАЛЬ» Україна була заснована в 2004 році у організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю. Перше відвантаження продукції ТОВ «Лореаль Україна» було здійснено в квітні 2005 року. Штат компанії тоді налічував менше двадцяти співробітників, і офіс розташовувався в невеликому приміщенні на вулиці Воробського у м. Києві. Як і в багатьох інших країнах, першим було відкрито Підрозділ продукції масового попиту. Потім з'явилася Професійна продукція, Продукція люкс і Активна косметика. У грудні 2006 року Компанія переїхала в новий офіс, по вулиці Миколи Грінченка. Влітку 2008 року була відкрита Академія Краси, в якій команда навчання Підрозділу професійної продукції проводить тренінги та семінари для майстрів наших салонів-партнерів [26].

У період 2007-2009 рр. проходить значний набір персоналу і поступово формується структура, в якій компанія ТОВ «Лореаль Україна» працює зараз.

ТОВ «Лореаль Україна» є юридичною особою і діє на підставі Статуту і законодавства України. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий і валютний рахунки, фірмову назву, круглу печатку. Підприємство набуло права юридичної особи з моменту державної реєстрації. Товариство для досягнення мети своєї діяльності має право від свого імені укладати угоди, придбавати майно і нести зобов'язання, бути позивачем і відповідачем у суді.

Підприємство ТОВ «Лореаль Україна» може створювати на території України, а також за її межами дочірні підприємства, філії та представництва, а також на добровільних засадах об'єднуватись та входити в асоціації та інші господарські об'єднання, зберігаючи майнову самостійність та права юридичної особи [26].

Предметом діяльності ТОВ «Лореаль Україна» згідно його статуту є:

– реалізація товарів;



- консультації в галузі технології збуту товарів;
- оптова, роздрібна та виїзна торгівля;
- виконання посередницьких, комерційних, дилерських та дистрибуторських послуг виробничого і невиробничого характеру, здійснення угод по експорту – імпорту;
- розробка і практичне здійснення спільних з зарубіжними інвесторами проектів і комерційних ініціатив;
- сприяння залученню іноземних інвестицій на Україну;
- сприяння іноземним інвесторам в розміщенні капіталу;
- залучення в економіку України інвестицій провідних фірм-виробників косметики тощо.

ТОВ «Лореаль Україна» самостійно визначає перспективи розвитку, планує і здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію, що ним виробляється, роботи, послуги, а також з необхідності забезпечити виробничий та соціальний розвиток підприємства, підвищення доходів [26].

На даний момент в компанії ТОВ «Лореаль Україна» працює більше двохсот п'ятдесяти співробітників. У ТОВ «Лореаль Україна» виділяють чотири Підрозділи, які безпосередньо працюють з продуктом, і три загальні служби, завданням яких є підтримка підрозділів.

Підрозділи компанії ТОВ «Лореаль Україна» [26]:

1. Підрозділ продукції масового попиту.
2. Підрозділ професійної продукції.
3. Підрозділ продукції люкс.
4. Підрозділ активної косметики.

У кожному Підрозділі ТОВ «Лореаль Україна» існують команди маркетингу і комерції, навчання та фінансового контролінгу.

Загальні служби компанії ТОВ «Лореаль Україна»:

1. Служба операцій (Логістика), в структурі якої виділені: команда планування попиту, команда складської і транспортної логістики, служба по

роботі з клієнтами, митна служба, команда закупівель, а також ряд інших фахівців.

2. Фінансова та адміністративна служба, яка об'єднує команду контролерів загальних витрат, юристів, бухгалтерію, ІТ службу.

3. Служба по роботі з персоналом, фахівці якої займаються набором персоналу і просуванням бренду роботодавця, навчанням і розвитком персоналу, питаннями компенсацій і пільг, а також соціальними та іншими проектами.

Стратегія ТОВ «Лореаль Україна» з набору персоналу спрямована як на залучення фахівців з досвідом роботи, так і на розвиток молодих талантів. У «ТОВ ЛОРЕАЛЬ» Україна є кілька типів стажувань - літні практики, піврічні стажування в маркетингу, комерції та фінансів, а також Програма розвитку талантів Management Trainee program [26].

Формування ринкових відносин вимагає від кожного учасника підприємницької діяльності вірно аналізувати економічну інформацію і приймати виважені рішення щодо інвестування своїх ресурсів в суб'єкти господарювання з метою одержання доходу. Ось чому економічна характеристика підприємства на основі аналізу його фінансового стану вважається одним з важливих інструментів з'ясування конкурентоздатності підприємства.

Аналіз і оцінку внутрішніх сильних та слабких сторін ТОВ «Лореаль Україна» можна вести виходячи з результату аналізу фінансово-господарської діяльності фірми. Для цього необхідно провести комплексний огляд основних показників господарської діяльності ТОВ «Лореаль Україна».

Аналіз основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «Лореаль Україна» будемо вести згідно даних Таблиці 2.1.

Результати аналізу свідчать про підвищення загальної ефективності господарювання в останні роки. Зокрема в 2013 році чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 444147 тис. грн.

Таблиця 2.1

## Основні показники діяльності ТОВ «Лореаль Україна» за 2013-2017 р.р.

| Показники   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2017 р. до 2013 р. |        |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------|--------|
|   |        |        |        |        |        | +, -               | %      |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 444147 | 493132 | 533174 | 586542 | 829408 | 385261             | 86,74  |
| Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.                                       | 419456 | 464219 | 497057 | 538115 | 738905 | 319449             | 76,16  |
| Валовий прибуток, тис. грн.   | 24691  | 28913  | 36117  | 48427  | 90503  | 65812              | 266,54 |
| Адміністративні витрати, тис.грн.   | 16103  | 18231  | 20441  | 23587  | 42852  | 26749              | 166,12 |
| Витрати на збут, тис.грн.   | 2977   | 3712   | 4550   | 5114   | 5186   | 2210               | 74,24  |
| Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн., в т.ч.:              | 438535 | 486162 | 522048 | 566816 | 786943 | 348408             | 79,45  |
| - постійні витрати  | 19079  | 21943  | 24991  | 28701  | 48038  | 28959              | 151,78 |
| - змінні витрати  | 419456 | 464219 | 497057 | 538115 | 738905 | 319449             | 76,16  |
| Прибуток від реалізації, тис.грн.   | 5312   | 6626   | 10853  | 17347  | 36317  | 31005              | 583,70 |
| Чистий прибуток, тис. грн.  | 4971   | 7312   | 12890  | 15565  | 32643  | 27672              | 556,67 |
| Витрати на 1грн. чистої виручки від реалізації, грн.                                | 0,99   | 0,99   | 0,98   | 0,97   | 0,95   | -0,04              | -3,91  |
| Рентабельність господарської діяльності, %  | 1,13   | 1,5    | 2,47   | 2,75   | 4,15   | 2,51               | x      |
| Рентабельність продукції, %   | 1,19   | 1,43   | 2,13   | 2,89   | 4,42   | 3,23               | x      |

В 2017 році відбулося зростання виручки на 385261 тис.грн. або 86,74% в порівнянні з 2013 роком, що склало 829408 тис.грн. Чистий прибуток підприємства в 2013 році був значним, та в 2017 році відбулося його зростання на 27672 тис.грн, що склало 32643 тис.грн. Як позитивне слід відмітити зменшення частки витрат на 1грн. чистої виручки від реалізації продукції на 0,04грн, що свідчить про зростання ефективності господарської діяльності ТОВ «Лореаль Україна». Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, порівнюючи з 2013 роком показник рентабельності господарської діяльності зріс на 2,51 пункти та складає 4,15%, а показник рентабельності збільшився на 3,23 пункти і становить у 2017 році 4,42%.



Для дослідження і оцінки активів і зобов'язань ТОВ «Лореаль Україна» за даними інформації фінансової звітності можна використати показники, наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка майнового стану ТОВ «Лореаль Україна» за 2013-2017 р.р.

| Показники   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2017 р.<br>до<br>2013 р.,<br>+/- |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------------------|
| 1. Загальна вартість активів (майна), тис.грн.    | 131018 | 172983 | 202453 | 230993 | 521194 | 390176                           |
| 2. Вартість необоротних активів, тис. грн.        | 21547  | 23885  | 29113  | 24586  | 79971  | 58424                            |
| 3. Вартість оборотних активів, тис. грн.          | 109471 | 149098 | 173340 | 206406 | 441222 | 331751                           |
| 4. Дебіторська заборгованість, тис. грн.          | 93932  | 105531 | 119951 | 150401 | 335607 | 241675                           |
| 5. Грошові кошти, тис. грн.                       | 4832   | 9438   | 12669  | 22392  | 21148  | 16317                            |
| 6. Зареєстрований капітал, тис. грн.              | 2280   | 2280   | 2280   | 2280   | 2280   | 0                                |
| 7. Власний капітал, тис. грн.                     | 27764  | 36128  | 42671  | 43529  | 76656  | 48892                            |
| 8. Залучений капітал, тис. грн.                   | 103254 | 136855 | 159782 | 187463 | 444538 | 341283                           |
| 9. Поточні зобов'язання, тис. грн.                | 100881 | 131342 | 153959 | 119210 | 265886 | 165006                           |
| 10. Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн. | 8590   | 17756  | 19381  | 87197  | 175336 | 166746                           |
| 11. Коефіцієнт постійності активів                | 0,16   | 0,14   | 0,14   | 0,11   | 0,15   | -0,01                            |
| 12. Коефіцієнт співвідношення:                    |        |        |        |        |        |                                  |
| необоротних і оборотних активів                   | 0,20   | 0,16   | 0,17   | 0,12   | 0,18   | -0,02                            |
| оборотних і необоротних активів                   | 5,08   | 6,24   | 5,95   | 8,40   | 5,52   | 0,44                             |

Аналіз показав, що загальна вартість майна (активів) підприємства в 2017 році зросла порівняно з 2013 роком на 390176 тис.грн. Вартість необоротних активів також збільшилась на 58424 тис.грн. Підприємство має значну дебіторську заборгованість, яка зросла в 2017 році на 241675 тис.грн. і становить 335607 тис.грн. Підприємство в своїй діяльності все більше користується залученими коштами, про що говорить збільшення показника залученого капіталу в 2013-2017 роках. Зокрема, в 2017 році відбулося збільшення цього показника на 444538 тис.грн. (в 4 рази) порівняно з 2013 роком. Отже слід відзначити, що платоспроможність підприємства значно погіршилась.

В структурі позикових коштів ТОВ «Лореаль Україна» найбільшу частину становлять довгострокові позики банків така ситуація пояснюється тим, що підприємство залучило у 2013 році значні кошти для довгострокового інвестування у розвиток догiстичної дiяльностi.

Одним з головних показників, що характеризує дiяльнiсть пiдприємства є його дохiд вiд реалiзацiї продукцiї та позареалiзацiйних операцiй. З метою проведення аналізу доходу ТОВ «Лореаль Україна» необхідно провести аналіз джерел його доходів за звітом про фінансові результати підприємства (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

## Оцінка доходів ТОВ «Лореаль Україна» за 2013-2017 р.р.

| Показники  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2017 р. до 2013 р. |               |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------|---------------|
|  |        |        |        |        |        | +, -               | %             |
| 1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 444147 | 493132 | 533174 | 586542 | 829408 | 385261             | 86,74         |
| 2. Інші операційні доходи, тис.грн.  | 303    | 348    | 462    | 47024  | 100003 | 99700              | у 329,04 рази |
| 3. Інші фінансові доходи, тис.грн.   | 16112  | 18334  | 19334  | 19599  | 11368  | -4744              | -29,44        |
| 4. Інші доходи, тис.грн.   | 1726   | 6213   | 6903   | 1195   | 854    | -872               | -50,52        |
| Разом  | 462288 | 518027 | 559873 | 654360 | 941633 | 479345             | 203,69        |

Отже, в результаті аналізу даних таблиці 2.3, приходимо до висновку, що підприємство отримало дохід (виручку) від реалізації продукції в 2017 році в розмірі 829408 тис.грн., що на 385261 тис.грн. більше ніж в 2013 році. Підприємство в останні п'ять років значно наростило обсяги реалізації продукції. Окрім цього підприємство отримало досить значні інші операційні доходи в розмірі 100003 тис.грн. в 2017 році, що майже в 330 разів більше 2013 року. Всього підприємство в 2017 році збільшило доходи від всіх видів діяльності в 2,03 рази, що становить 941633 тис.грн.

Будь-який прибуток підприємства обумовлений, з одного боку, доходами, які воно отримує за певний проміжок часу, а з іншого – витратами, необхідними для отримання цих доходів [20, с.93]. Виходячи з цього аналіз

витрат підприємства стає необхідним для характеристики його прибутковості. Аналіз операційних витрат ТОВ «Лореаль Україна» будемо проводити виходячи з даних звіту про фінансові результати (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка операційних витрат ТОВ «Лореаль Україна» за 2013-2017 р.р.

| Показники                        | 2013      |      | 2014      |      | 2015      |      | 2016      |      | 2017      |      | 2017 р. до 2013 р. |          |        |
|----------------------------------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|--------------------|----------|--------|
|                                  | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | +, -               | %        | п.с    |
| Матеріальні витрати              | 139509    | 77,4 | 154137    | 76,2 | 169034    | 76,7 | 180902    | 63,5 | 192390    | 67,3 | 52881              | 37,9     | -10,16 |
| Витрати на оплату праці          | 6542      | 3,6  | 8870      | 4,4  | 9341      | 4,2  | 13060     | 4,6  | 20489     | 7,2  | 13947              | в 2,13 р | 3,53   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2729      | 1,5  | 3256      | 1,6  | 3905      | 1,8  | 5118      | 1,8  | 7614      | 2,7  | 4885               | 179,01   | 1,15   |
| Амортизація основних фондів      | 3160      | 1,8  | 3905      | 1,9  | 4478      | 2,0  | 3787      | 1,3  | 4098      | 1,4  | 938                | 29,69    | -0,32  |
| Інші операційні витрати          | 28197     | 15,7 | 32115     | 15,9 | 33765     | 15,3 | 81951     | 28,8 | 61350     | 21,5 | 33154              | 117,58   | 5,8    |
| Разом                            | 180137    | 100  | 202283    | 100  | 220523    | 100  | 284817    | 100  | 285941    | 100  | 105804             | 58,74    | -      |

Таким чином, загальні операційні витрати підприємства в 2017 році склали 285941 тис.грн; в 2013 – 180137 тис.грн. В структурі витрат найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати. В 2017 році відбулося зменшення їх питомої ваги на 10,16 пунктів структури та зростання вартості на 52881 тис.грн. (з 139509 тис.грн. до 192390 тис.грн). Також значну частку становлять витрати на оплату праці – 3,6% в 2013 році та 7,2% в 2017 році. Амортизація основних фондів займають найменшу частку в структурі всіх операційних витрат та складають 1,4 %, або 4098 тис. грн.

Характеристика ефективності роботи підприємства не може бути повною без аналізу показників ліквідності. Ліквідність (платоспроможність) – це показник фінансового стану, який показує, як швидко підприємство може безперешкодно продати свої активи, одержати гроші і повернути борги у міру



настання строку їх повернення [20, с.37]. Вона полягає у можливості підприємства швидко розраховуватись за допомогою наявного на балансі майна (активів) по своїх зобов'язаннях (пасивах). Від рівня ліквідності активів залежить платоспроможність підприємства.

Аналіз головних показників ліквідності ТОВ «Лореаль Україна» будемо вести виходячи з даних таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка ліквідності та платоспроможності ТОВ «Лореаль Україна»  
за 2013-2017 р.р.

| Показники  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2017 р.<br>до<br>2013 р.,<br>+/- |
|--|------|------|------|------|------|----------------------------------|
| 1. Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності) | 1,09 | 1,73 | 1,14 | 1,13 | 1,66 | 0,57                             |
| 2. Коефіцієнт швидкої ліквідності                    | 1,05 | 1,53 | 1,08 | 1,08 | 1,43 | 0,38                             |
| 3. Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності  | 0,06 | 0,28 | 0,15 | 0,17 | 0,20 | 0,14                             |
| 4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності                 | 0,05 | 0,19 | 0,07 | 0,08 | 0,08 | 0,03                             |
| 5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів | 0,83 | 0,89 | 0,86 | 0,86 | 0,85 | 0,01                             |
| 6. Частка виробничих запасів в оборотних активах     | 0,02 | 0,06 | 0,01 | 0,01 | 0,07 | 0,05                             |

Загальний коефіцієнт покриття є важливим показником платоспроможності. Він показує, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожен грошову одиницю поточних зобов'язань [20, с.38]. Як показав аналіз, в усіх звітних періодах підприємство має значення цього показника в межах нормативних значень 2017 році відбулося його зростання на 0,57 пункти, що склало 1,66. Якщо на покриття зобов'язань підприємство передбачає мобілізувати оборотні активи в частині грошових коштів і коштів в розрахунках, можна одержати коефіцієнт швидкої ліквідності. Він дорівнює частці від ділення цієї частини оборотних активів на суму поточних зобов'язань підприємства. Теоретично виправдана оцінка цього коефіцієнта знаходиться в межах 0,5–1,0. В нашому випадку у 2017 році значення цього показника дорівнює

1,43. Наймобільнішою частиною оборотних активів є гроші. Оборотні активи в грошах готові до платежу й розрахунків негайно, тому відношення їх до поточних зобов'язань підприємства називають коефіцієнтом абсолютної ліквідності [4, с.138]. Підприємство має досить низькі (практично нульові) значення цього коефіцієнта (від 0,05 – у 2013 році до 0,08 – у 2017 році), що свідчить про нестачу наймобільніших активів – грошових коштів.

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу. Фінансова стійкість передбачає те, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а одержаний прибуток забезпечувати самофінансування і незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування майна (активів) [26, с.73].

Фінансово стійким можна вважати таке підприємство, яке за рахунок власних активів спроможне забезпечити запаси, не допустити невинуватого кредиторської заборгованості, своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями. Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Лореаль Україна» будемо здійснювати з використанням інформації фінансової звітності підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

## Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Лореаль Україна» за 2013-2017 р.р.

| Показники   | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2017 р.<br>до<br>2013 р.,<br>+/- |
|---|------|------|------|------|------|----------------------------------|
| 1. Коефіцієнт автономії<br>(концентрації власного капіталу) | 0,21 | 0,21 | 0,21 | 0,19 | 0,15 | -0,06                            |
| 2. Маневреність робочого капіталу                           | 0,27 | 0,26 | 0,27 | 0,27 | 0,35 | 0,08                             |
| 3. Коефіцієнт фінансової<br>залежності                      | 4,72 | 4,79 | 4,74 | 5,31 | 6,80 | 2,08                             |
| 4. Коефіцієнт маневреності<br>власного капіталу             | 0,29 | 0,49 | 0,45 | 1,99 | 2,28 | 1,99                             |
| 5. Коефіцієнт концентрації<br>залученого капіталу           | 0,79 | 0,76 | 0,76 | 0,81 | 0,85 | 0,06                             |
| 6. Коефіцієнт довгострокового<br>залучення позикових коштів | 0,08 | 0,13 | 0,12 | 0,61 | 0,70 | 0,62                             |

Продовження таблиці 2.6

|   |      |      |      |      |       |       |
|---|------|------|------|------|-------|-------|
| 7. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань                    | 0,02 | 0,04 | 0,04 | 0,36 | 0,40  | 0,37  |
| 8. Коефіцієнт поточних зобов'язань                          | 0,98 | 0,96 | 0,96 | 0,64 | 0,60  | -0,37 |
| 9. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу | 3,72 | 3,51 | 3,53 | 4,31 | 5,76  | 2,04  |
| 10. Коефіцієнт забезпечення власними коштами                | 0,06 | 0,07 | 0,06 | 0,09 | -0,01 | -0,06 |
| 11. Коефіцієнт фінансової стабільності                      | 0,27 | 0,19 | 0,21 | 0,23 | 0,17  | -0,10 |
| 12. Коефіцієнт фінансового лівериджу                        | 0,09 | 0,13 | 0,34 | 1,57 | 2,29  | 2,21  |
| 13. Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом       | 2,64 | 1,23 | 1,67 | 3,64 | 2,84  | 0,20  |

Дані розрахунків свідчать, що фінансове становище ТОВ «Лореаль Україна» дещо погіршилося, оскільки коефіцієнт автономії, який характеризує частку активів власників підприємства в загальній сумі активів, авансованих у його діяльність зменшився порівняно з 2013 роком на 0,06 пунктів.

Водночас, значення цього коефіцієнта нижче від критичних оцінок, які прийняті в світовій практиці. На кінець 2017 року лише 15% майна підприємства покривалось за рахунок власного капіталу, а отже, фінансування господарської діяльності за рахунок залучених коштів здійснюється в недопустимих межах.

Маневреність робочого капіталу характеризує частку запасів (матеріальних оборотних активів) у його загальній сумі, тобто визначається відношенням їх вартості до розміру робочого капіталу [4, с.79]. Аналіз здійснених зіставлень показує, що підприємство на початок і кінець звітного періоду має низьку фінансову стійкість, але в 2017 році зростає на 0,08 та складає на кінець звітного періоду 0,35.

Важливим показником для визначення фінансової стійкості підприємства є коефіцієнт фінансової стабільності, який характеризує співвідношення власних та позикових коштів та обчислюється шляхом ділення власного капіталу на залучений капітал [4, с.80]. За даними проведених розрахунків, підприємство є фінансово нестабільним, оскільки значення цього показника у 2017 році є меншим за критичне на 0,83 пункти і становить 0,17 пунктів.



Показник фінансового лівериджу характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань і визначається як відношення довгострокових зобов'язань до власного капіталу [26, с.89]. Зростання коефіцієнта фінансового лівериджу свідчить про зростання фінансового ризику, тобто можливість втрати платоспроможності. В такому разі, більш детально аналізуються показники зобов'язань підприємства. В нашому випадку, підприємство володіє підвищеним ступенем фінансового ризику, оскільки у всіх звітних періодах значення цього показника є вищим за критичне.

Кінцевий результат роботи підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Прибуток та відносний показник прибутку – рентабельність є основними показниками ефективності роботи, які характеризують інтенсивність господарювання [20, с.117].

Дослідження цих показників разом дає змогу комплексно оцінити ефективність господарської діяльності ТОВ «Лореаль Україна» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка рівня ефективності господарської діяльності ТОВ «Лореаль Україна» за 2013-2017 р.р.

| Показники  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2017 р.<br>до<br>2013 р.,<br>+/- |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------------------|
| 1. Валова рентабельність виробничих витрат               | 5,89  | 6,23  | 7,27  | 9,00  | 12,25 | 6,36                             |
| 2. Коефіцієнт окупності виробничих витрат                | 16,99 | 16,06 | 13,76 | 11,11 | 8,16  | -8,82                            |
| 3. Коефіцієнт окупності чистого доходу                   | 17,99 | 17,06 | 14,76 | 12,11 | 9,16  | -8,82                            |
| 4. Рентабельність операційної діяльності                 | 1,21  | 1,36  | 2,08  | 2,82  | 4,07  | 2,86                             |
| 5. Рентабельність господарської діяльності               | 1,93  | 2,92  | 3,56  | 3,25  | 4,44  | 2,51                             |
| 6. Рентабельність підприємства                           | 1,13  | 1,50  | 2,47  | 2,53  | 3,66  | 2,52                             |
| 7. Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції | 1,12  | 1,48  | 2,42  | 2,65  | 3,94  | 2,82                             |
| 8. Рентабельність активів                                | 4,16  | 4,81  | 6,87  | 8,60  | 8,68  | 4,52                             |
| 9. Коефіцієнт покриття виробничих витрат                 | 0,94  | 0,94  | 0,93  | 0,92  | 0,89  | -0,05                            |

Продовження таблиці 2.7

|  |      |      |      |      |      |       |
|--|------|------|------|------|------|-------|
| 10. Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності                            | 0,99 | 0,99 | 0,98 | 0,97 | 0,96 | -0,03 |
| 11. Коефіцієнт покриття адміністративних витрат                                  | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,05 | 0,02  |
| 12. Коефіцієнт покриття витрат на збут   | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,00  |
| 13. Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,06 | 0,02  |
| 14. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції          | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,00  |
| 15. Коефіцієнт покриття активів  | 0,27 | 0,31 | 0,35 | 0,31 | 0,45 | 0,18  |
| 16. Коефіцієнт покриття власного капіталу  | 0,06 | 0,06 | 0,07 | 0,06 | 0,07 | 0,01  |
| 17. Комерційна рентабельність  | 5,00 | 1,43 | 2,13 | 6,46 | 9,73 | 4,73  |

Основним показником, який характеризує валовий прибуток, є валова рентабельність. Цей показник визначає рівень, на який підприємство може збільшити операційний прибуток шляхом зниження адміністративних витрат і витрат на збут.

Валова рентабельність за п'ять років набула тенденцію до зростання, що свідчить про збільшення рівня окупності виробничих витрат. В 2017 році цей показник становив 12,25%, що на 6,36% вище за рівень 2013 року. Рентабельність господарської діяльності підприємства в 2017 році зросла в 2,51 рази в порівнянні з 2013 роком і становить 4,44%.

Важливими показниками, які співвідносять витрати і доходи підприємства, є коефіцієнти окупності і покриття витрат. Коефіцієнт покриття показує скільки витрат здійснює підприємство, щоб отримати одну гривню від продажу. Відношення чистого доходу до витрат характеризується коефіцієнтом окупності витрат підприємства. Коефіцієнт покриття виробничих витрат в 2017 році зменшився на 0,05 пунктів.

Комерційна рентабельність підприємства дещо зросла. В 2013 році цей показник дорівнював 5,0%, в 2016 році – 6,46%, в 2017 – 9,73%, тобто відбулося зростання комерційної рентабельності на 4,73%.

Зробивши аналіз основних показників рентабельності господарської

діяльності можна дійти висновків, про загальні високі рівні як рентабельності господарської діяльності, так і рентабельності використання власних активів.

Підприємство має стабільний фінансовий стан. Основу собівартості продукції становлять матеріальні витрати, про що свідчить показник матеріаломісткості продукції. Підприємство нарощує обсяги збуту та в результаті цього відбулося збільшення середньооблікової чисельності працівників, особливо в 2016 році. Працівники отримують стабільну і досить високу заробітну плату, про що свідчать фонд річної та місячної праці. Підприємство є недосить ліквідним, про що свідчить загальний показник ліквідності, тобто воно не здатне в досить короткі строки розрахуватися по своїх зобов'язаннях за рахунок реалізації належного йому майна.

Отже, предметом діяльності ТОВ «Лореаль Україна» згідно його статуту є реалізація товарів, оптова, роздрібна та виїзна торгівля, виконання посередницьких, комерційних, дилерських та дистриб'юторських послуг виробничого і невиробничого характеру, здійснення угод по експорту – імпорту. Підприємство отримало дохід (виручку) від реалізації продукції в 2017 році в розмірі 829408 тис.грн., що на 385261 тис.грн. більше ніж в 2013 році. Підприємство в останні п'ять років значно наростило обсяги реалізації продукції. За даними проведених розрахунків, підприємство є фінансово нестабільним, оскільки значення показника фінансової стабільності у 2017 році є меншим за критичне на 0,83 пункти і становить 0,17 пунктів. Валова рентабельність за п'ять років набула тенденцію до зростання, що свідчить про збільшення рівня окупності виробничих витрат. В 2017 році цей показник становив 12,25%, що на 6,36% вище за рівень 2013 року.

ТОВ «Лореаль Україна» має всі підстави для успішного ведення бізнесу, як на зовнішніх так і внутрішніх ринках, користується повагою закордонних та вітчизняних партнерів. Таким чином, в результаті дослідження економічних показників ефективності ведення господарської діяльності підприємства приходимо до висновку, що діяльність ТОВ «Лореаль Україна» є рентабельною та перспективною.



## 2.2. Дослідження асортиментної стратегії підприємства

Дослідження засвідчили, що асортиментна стратегія є частиною товарної стратегії ТОВ «Лореаль Україна». Вона включає всі рішення щодо формування асортименту.

Іншими словами, асортиментна стратегія ТОВ «Лореаль Україна» - це принципи формування набору товарів (послуг), які продає підприємство. Мета цієї стратегії полягає в тому, щоб асортимент підприємства, з одного боку, найбільш точно відповідав попиту покупців, з іншого боку, дозволяв оптимально розподілити ресурси підприємства й отримати найбільший прибуток. Щоб з'ясувати, наскільки асортимент ТОВ «Лореаль Україна» відповідає стратегічним цілям, необхідно провести його маркетинговий та економічний аналізи. ТОВ «Лореаль Україна» зацікавлене, перш за все у високій прибутковості свого бізнесу. Розширити свій асортимент ТОВ «Лореаль Україна» може двома способами: нарощуючи (збільшуючи широту) його або насичуючи (збільшуючи глибину) [14, с.66].

З метою дослідження асортиментної стратегії підприємства ТОВ «Лореаль Україна» та її ефективності, передусім, необхідно проаналізувати товарний асортимент.

Компанія ТОВ «Лореаль Україна» свою продукцію на основі високих наукових технологій в ім'я здоров'я і краси, і є світовим лідером на ринку косметичних засобів. На кожному з географічних ринків компанія ТОВ «Лореаль Україна» пропонує кілька асортиментних груп товарів, заздалегідь визначених з урахуванням специфічних особливостей того чи іншого ринку. Таким чином, ми маємо можливість говорити про товарну номенклатуру компанії – «сукупності всіх асортиментних груп товарів і товарних одиниць, які ТОВ «Лореаль Україна» пропонує покупцям.

Товарна номенклатура, запропонована компанією українським споживачам, складається з наступних основних асортиментних груп:

1. Засоби для догляду за шкірою

2. Засоби для гоління
3. Засоби для догляду за волоссям
4. Засоби для догляду за нігтями
5. Декоративні косметичні засоби для макіяжу
6. Засоби для догляду за ротовою порожниною
7. Засоби для ароматизації тіла
8. Засоби для інтимної гігієни
9. Професійні косметичні засоби
10. Лікувальні косметичні засоби
11. Аксесуари до косметичних засобів
12. Інші косметичні засоби

Таким чином, ширина товарної номенклатури ТОВ «Лореаль Україна» дорівнює дванадцятьом. Можна сміливо стверджувати, що компанія пропонує на українському ринку абсолютно гармонійну товарну номенклатуру. Всі складові асортиментних груп входять в єдину групу косметичних товарів і реалізуються через одні й ті ж дистрибутивні канали. У цілому, вони виконують одну й ту ж функцію для споживача - створення і збереження його краси і здоров'я, повноцінний і всебічний догляд за зовнішністю.

Аналіз товарного асортименту ТОВ «Лореаль Україна» будемо проводити в розрізі асортиментних груп товарів підприємства, оскільки асортимент продукції компанії налічує декілька сотень найменувань. Дослідження асортименту товарів за натуральними та вартісними показниками будемо з використанням даних фінансової звітності (Звіту про продаж і запаси товарів у торговій мережі[26]) за 2013-2017 роки. Аналіз динаміки роздрібного товарообороту підприємства ТОВ «Лореаль Україна» представлено в табл. 2.9.

Результати проведеного аналізу засвідчують, що загальний товарооборот ТОВ «Лореаль Україна» у 2017 році збільшився на 86,74% в порівнянні з 2013 роком і становить 829408 тис.грн. Найбільше реалізовувалось товарів підприємства через мережу фірмових магазинів ТОВ «Лореаль Україна», а саме на суму 321680 тис.грн. у 2017 році.

Таблиця 2.9

## Динаміка роздрібного товарообороту підприємства ТОВ «Лореаль Україна»

| Показники  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2017 р. до 2013 р. |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------|--------|
|  |        |        |        |        |        | +, -               | %      |
| Загальний товарооборот підприємства, тис.грн., в т.ч.:             | 444147 | 493132 | 533174 | 586542 | 829408 | 385261             | 86,74  |
| - від продажу товарів в мережі магазинів                           | 132568 | 142557 | 148993 | 176329 | 321680 | 189112             | 142,65 |
| - від продажу товарів через інтернет                               | 124300 | 131843 | 140321 | 150987 | 256890 | 132590             | 106,67 |
| - від продажу товарів, оплата за які здійснена платіжними картками | 109421 | 114889 | 119332 | 122563 | 178347 | 68926              | 62,99  |
| - від продажу товарів за договорами банківського кредиту           | 77858  | 103843 | 124528 | 136663 | 72491  | -52367             | -6,89  |

Водночас, за аналізований період значними темпами зростає продаж товарів через інтернет. У 2017 році відбулося зростання продажу товарів через інтернет на 106, 67%, що склало 132590 тис.грн. Слід відзначити, що у зв'язку зі скрутною економічною ситуацією відбулося скорочення реалізації товарів за договорами банківського кредиту, а саме на 52367 тис.грн.

Проведемо аналіз динаміки обсягів товарообороту підприємства ТОВ «Лореаль Україна» за асортиментними групами товарів у 2013-2017 роках (табл. 2.10).

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що товарна номенклатура ТОВ «Лореаль Україна» нараховує 12 позицій, до складу кожної входить велика кількість асортиментних позиції товарів. За результатами проведеного аналізу укрупнених товарних позицій підприємства можна зробити висновок, що у 2017 році найбільшими темпами відбувалось зростання обсягів товарообороту за наступними асортиментними групами товарів: косметичні засоби для макіяжу – у 2,11 рази; професійні косметичні засоби – у 1,98 рази; засоби для догляду за волоссям – у 1,61 рази; засоби для ароматизації тіла – у 1,15 рази. Водночас, за такими товарними позиціями, як інші косметичні засоби відбулося скорочення обсягів товарообороту на 46,65%.



Таблиця 2.10

Динаміка обсягів товарообороту за асортиментними групами товарів підприємства ТОВ «Лореаль Україна» у 2013-2017 роках, тис.грн.

| Товарна група                             | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2017 р. до 2013 р. |        |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------|--------|
|   |        |        |        |        |        | +, -               | %      |
| Засоби для догляду за шкірою              | 71064  | 81860  | 89573  | 87981  | 140999 | 69936              | 98,41  |
| Засоби для гоління                        | 53298  | 55724  | 58649  | 76250  | 116117 | 62819              | 117,87 |
| Засоби для догляду за волоссям            | 22207  | 33533  | 35723  | 35193  | 58059  | 35851              | 161,44 |
| Засоби для догляду за нігтями             | 39973  | 45861  | 49052  | 29327  | 66353  | 26379              | 65,99  |
| Декоративні косметичні засоби для макіяжу | 13324  | 11835  | 11197  | 23462  | 41470  | 28146              | 211,24 |
| Засоби для догляду за ротовою порожниною  | 44415  | 44382  | 49585  | 64520  | 74647  | 30232              | 68,07  |
| Засоби для ароматизації тіла              | 57739  | 56710  | 59182  | 82116  | 124411 | 66672              | 115,47 |
| Засоби для інтимної гігієни               | 35532  | 46354  | 49052  | 41058  | 49764  | 14233              | 40,06  |
| Професійні косметичні засоби              | 22207  | 28602  | 26659  | 35193  | 66353  | 44145              | 198,79 |
| Лікувальні косметичні засоби              | 31090  | 35012  | 39455  | 46923  | 49764  | 18674              | 60,06  |
| Аксесуари до косметичних засобів          | 22207  | 27615  | 31457  | 23462  | 24882  | 2675               | 12,05  |
| Інші косметичні засоби                    | 31090  | 25643  | 33590  | 41058  | 16588  | -14502             | -46,65 |
| Разом                                     | 444147 | 493132 | 533174 | 586542 | 829408 | 385261             | 86,74  |

Слід зазначити, що в цілому фактичний товарооборот (виручка від реалізації товарів) покриває витрати господарської діяльності, а це означає, що підприємство ТОВ «Лореаль Україна» отримує позитивне значення чистого фінансового результату (чистого прибутку).

Проведемо аналіз динаміки чистого прибутку за асортиментними групами товарів ТОВ «Лореаль Україна» у 2013-2017 роках (табл. 2.11).

За результатами проведеного аналізу сформованого чистого прибутку в розрізі товарних позицій підприємства можна зробити висновок, що у 2017 році найбільшими темпами відбувалось зростання обсягів чистого прибутку за наступними асортиментними групами товарів: професійні косметичні засоби – у 17,06 раз; косметичні засоби для макіяжу – у 12,13 раз; засоби для гоління – у

9,31 раз; засоби для догляду за шкірою – у 7,02 раз. Також, встановлено, що найбільший обсяг чистого прибутку у 2017 році отримано від реалізації засобів для ароматизації тіла, а саме 4244 тис.грн.

Таблиця 2.11

Динаміка чистого прибутку за асортиментними групами товарів  
ТОВ «Лореаль Україна» у 2013-2017 роках, тис.грн.

| Товарна група                             | 2013 | 2014 | 2015  | 2016  | 2017  | 2017 р. до 2013 р. |         |
|---|------|------|-------|-------|-------|--------------------|---------|
|   |      |      |       |       |       | +, -               | %       |
| Засоби для догляду за шкірою              | 447  | 585  | 1070  | 1557  | 3591  | 3143               | 702,60  |
| Засоби для гоління                        | 348  | 548  | 1018  | 1868  | 3586  | 3243               | 931,91  |
| Засоби для догляду за волоссям            | 497  | 775  | 1353  | 1090  | 3917  | 3420               | 688,00  |
| Засоби для догляду за нігтями             | 597  | 834  | 1469  | 2023  | 2938  | 2341               | 392,50  |
| Декоративні косметичні засоби для макіяжу | 199  | 256  | 477   | 467   | 2611  | 2413               | 1213,34 |
| Засоби для догляду за ротовою порожниною  | 646  | 929  | 1560  | 2179  | 2938  | 2292               | 354,62  |
| Засоби для ароматизації тіла              | 497  | 753  | 1379  | 1712  | 4244  | 3746               | 753,67  |
| Засоби для інтимної гігієни               | 249  | 344  | 670   | 934   | 1306  | 1057               | 425,33  |
| Професійні косметичні засоби              | 199  | 292  | 554   | 1245  | 3598  | 3392               | 1705,84 |
| Лікувальні косметичні засоби              | 348  | 548  | 915   | 467   | 1306  | 958                | 275,24  |
| Аксесуари до косметичних засобів          | 298  | 409  | 670   | 623   | 979   | 681                | 228,33  |
| Інші косметичні засоби                    | 646  | 1038 | 1753  | 1401  | 1632  | 986                | 152,56  |
| Разом                                     | 4971 | 7312 | 12890 | 15565 | 32643 | 27672              | 556,67  |

Одним з найважливіших показників ефективності реалізації асортиментної стратегії торгівельної компанії є рентабельність продажів (англ. Return on sales (ROS)). Цей коефіцієнт показує, яку суму чистого прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Показник рентабельності продажів характеризує найважливіший аспект діяльності компанії - реалізацію основної продукції, а також оцінює частку собівартості в продажах. Коефіцієнт рентабельності продажів зв'язує оперативну і стратегічну діяльність компанії.

Рентабельність продажу розраховується шляхом ділення чистого

прибутку на суму отриманої виручки. Цей показник характеризує суму прибутку з гривні продажу. Він розраховується в цілому по підприємству та за окремими видами продукції, як відношення чистого прибутку підприємства до чистого доходу від реалізації продукції.

Використовуючи представлений вище алгоритм можна розрахувати рентабельність продажу підприємства в цілому та в розрізі окремих асортиментних груп товарів ТОВ «Лореаль Україна» у 2013-2017 роках (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка рентабельності продажу в розрізі окремих асортиментних груп товарів ТОВ «Лореаль Україна» у 2013-2017 роках, %

| Показники                                 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2017 р.<br>до<br>2013 р.,<br>+/- |
|---|------|------|------|------|------|----------------------------------|
| Засоби для догляду за шкірою              | 0,63 | 0,71 | 1,19 | 1,77 | 2,55 | 1,92                             |
| Засоби для гоління                        | 0,65 | 0,98 | 1,74 | 2,45 | 3,09 | 2,44                             |
| Засоби для догляду за волоссям            | 2,24 | 2,31 | 3,79 | 3,10 | 6,75 | 4,51                             |
| Засоби для догляду за нігтями             | 1,49 | 1,82 | 2,99 | 6,90 | 4,43 | 2,94                             |
| Декоративні косметичні засоби для макіяжу | 1,49 | 2,16 | 4,26 | 1,99 | 6,30 | 4,80                             |
| Засоби для догляду за ротовою порожниною  | 1,45 | 2,09 | 3,15 | 3,38 | 3,94 | 2,48                             |
| Засоби для ароматизації тіла              | 0,86 | 1,33 | 2,33 | 2,09 | 3,41 | 2,55                             |
| Засоби для інтимної гігієни               | 0,70 | 0,74 | 1,37 | 2,27 | 2,62 | 1,92                             |
| Професійні косметичні засоби              | 0,90 | 1,02 | 2,08 | 3,54 | 5,41 | 4,52                             |
| Лікувальні косметичні засоби              | 1,12 | 1,57 | 2,32 | 1,00 | 2,62 | 1,50                             |
| Акcesуари до косметичних засобів          | 1,34 | 1,48 | 2,13 | 2,65 | 3,94 | 2,59                             |
| Інші косметичні засоби                    | 2,08 | 4,05 | 5,22 | 3,41 | 9,84 | 7,76                             |
| Разом                                     | 1,12 | 1,48 | 2,42 | 2,65 | 3,94 | 2,82                             |

За результатами проведених розрахунків видно, що збутова діяльність підприємства ТОВ «Лореаль Україна» у 2013-2017 роках є низько ефективною. У 2015 році показник рентабельності продажу знаходився в межах 0,63-2,24%, що слід вважати надзвичайно низьким. Як позитивне, слід відмітити зростання рентабельності продажу товарів усіх асортиментних груп у 2017 році. При цьому, найбільший рівень рентабельності продажу спостерігається по таких



групах товарів, як інші косметичні засоби – 9,84%; засоби для догляду за волоссям – 6,75 %; косметичні засоби для макіяжу – 6,30%.

Реалізація ефективної асортиментної стратегії ТОВ «Лореаль Україна» пов'язане з двома великими проблемами. По-перше, фірма повинна раціонально організувати роботу в рамках наявної номенклатури товарів з урахуванням стадій життєвого циклу; по-друге – завчасно розроблювати нові товари для заміни товарів, що підлягають виводу з ринку. Таким чином, фірмі необхідно мати і постійно удосконалювати асортиментну стратегію, що дасть їй можливість забезпечити стійку структуру асортименту, постійний збут і стабільний прибуток [16, с.55].

Для асортименту ТОВ «Лореаль Україна» розрахуємо коефіцієнти стійкості, оновлення, розширення асортименту, раціональності структури [16, с.28].

Результати дослідження якісних показників оцінки асортиментної стратегії ТОВ «Лореаль Україна» представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка якісних показників оцінки асортименту товарів  
ТОВ «Лореаль Україна» у 2013-2017 роках, %

| Показники  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2017 р.<br>до<br>2013 р.,<br>+/- |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------------------|
| 1. Загальна кількість асортиментних груп товарів                         | 65    | 65    | 66    | 66    | 68    | 3,00                             |
| 2. Кількість асортиментних груп товарів, що користуються стійким попитом | 53    | 54    | 55    | 57    | 61    | 8,00                             |
| 3. Кількість нових товарів, введених в асортимент                        | 12    | 10    | 11    | 9     | 11    | -1,00                            |
| 4. Кількість асортиментних груп, що додалися                             | 2     | 2     | 1     | 1     | 2     | 0,00                             |
| 5. Коефіцієнт стійкості товарного асортименту, %                         | 81,54 | 83,08 | 83,33 | 86,36 | 89,71 | 8,17                             |
| 6. Коефіцієнт оновлення товарного асортименту, %                         | 18,46 | 15,38 | 16,67 | 13,64 | 16,18 | -2,29                            |
| 7. Коефіцієнт розширення товарного асортименту, %                        | 3,08  | 3,08  | 1,52  | 1,52  | 2,94  | -0,14                            |

Отже, розрахувавши коефіцієнт стійкості асортименту у ТОВ «Лореаль Україна», можна зробити висновки, що продукція підприємства користується стійким попитом серед споживачів. У 2017 році значення цього показника зросло на 8,17 пунктів та становить 89,71%. Це означає, що більшість продукції товарного асортименту позитивно сприймається покупцями.

Коефіцієнт оновлення асортименту у 2017 році становить 16,18%, що на 2,29% менше, ніж у 2013 році. Це слід вважати негативною тенденцією, оскільки постійне оновлення товарного асортименту є запорукою комерційного успіх будь-якого торговельного підприємства. Отже, ТОВ «Лореаль Україна» повинно приділяти більше уваги введенню нових товарів до відповідних асортиментних груп.

ТОВ «Лореаль Україна» має сформований асортиментний ряд, а тому нові асортиментні групи практично не додаються. Звідси, маємо низькі значення коефіцієнту розширення товарного асортименту, а саме 2,94% у 2017 році.

Асортиментна стратегія є частиною загальної системи управління збутом підприємства ТОВ «Лореаль Україна». Дослідження засвідчили, що управління товарним асортиментом ТОВ «Лореаль Україна» розглядається з позицій існуючих функцій торговельної діяльності.

Діюча модель стратегічного управління товарним асортиментом в системі функцій торговельної діяльності ТОВ «Лореаль Україна» подана на рис. 2.1.

Отже, стратегічне управління асортиментом розглядається як діяльність, спрямована на встановлення такої системи відносин між підприємством ТОВ «Лореаль Україна», покупцями і постачальниками, яка найкращим чином задовольняє потреби з урахуванням інтересів усіх учасників і забезпечує ефективність асортименту.

Фінансове забезпечення є основною умовою торговельної діяльності ТОВ «Лореаль Україна», оскільки підприємство постійно відчуває потребу в грошових коштах для виконання своїх функцій. Для ефективного управління асортиментом необхідні фінансові джерела надходження грошових коштів, у числі яких виділяють власний і позиковий капітал. З іншого боку, асортимент

диктує величину і структуру фінансових ресурсів для закупівлі і змісту необхідних товарних груп ТОВ «Лореаль Україна».



Рис. 2.1. Система стратегічного управління товарним асортиментом ТОВ «Лореаль Україна»

Матеріально-технічне забезпечення спрямоване на створення оптимальних матеріальних умов для здійснення комерційної діяльності, у тому числі й в тому, щоб підвищувати загальну сукупну прибутковість підприємства ТОВ «Лореаль Україна», а не тільки прибуток від операцій з продажу. Це забезпечує синергетичний ефект, а відповідно підвищує конкурентоспроможність й ефективність роботи підприємства. Логістичний підхід до організації



комерційної діяльності ТОВ «Лореаль Україна» диктує необхідність оптимізації асортименту, пошуку нетрадиційних підходів до його управління, яким можна вважати комерційний.

Кожен підхід до організації комерційної діяльності та стратегічного управління асортиментом товарів ТОВ «Лореаль Україна» ефективний на «своєму» ринку. Вибір певного підходу дозволяє ТОВ «Лореаль Україна» адаптуватися до ринку й отримати бажаний прибуток.

Кадрове забезпечення асортиментної стратегії ТОВ «Лореаль Україна» реалізується шляхом найму працівників та покликане забезпечити особистісний фактор.

Інформаційне забезпечення шляхом систематичного збору, обробки та аналізу необхідних відомостей зовнішнього і внутрішнього характеру направлене на забезпечення фахівців комерційної діяльності необхідною інформацією для прийняття правильних рішень у процесах купівлі-продажу ТОВ «Лореаль Україна».

Закупівля товарів пов'язана з пошуком постачальників і придбанням відсутніх товарів ТОВ «Лореаль Україна». Продаж (збут) товарів і послуг споживачам або посередникам передбачає вибір покупців, встановлення комерційних зв'язків, розробку збутової програми, складання графіків і здійснення поставок. Завершальною функцією виступає надання додаткових товарів і послуг ТОВ «Лореаль Україна»: передпродажних, і післяпродажних.

Формування товарного асортименту ТОВ «Лореаль Україна» обов'язково потребує узгодження різнонапрямлених інтересів. Так, з погляду виробника, ідеальною буде якомога менша кількість товарних позицій, стабільність їх постачання протягом тривалого періоду, збут товарів великими партіями, малі торгівельні витрати тощо. З погляду споживача, - цілком навпаки. Отже, формування товарного асортименту і номенклатури потребує встановлення оптимального їх значення з урахуванням інтересів як товаровиробника, так і споживача, але з пріоритетом останнього.

Компромісом у формуванні бажаного товарного асортименту може бути прийняття на основі ABC-XYZ аналізу рішення щодо розподілу товарів на три групи, залежно від того, які прибутки приносять і яким попитом користуються товари, і встановлення різних стандартів обслуговування для кожної з них.

Застосовуючи методіку ABC-XYZ-аналізу проведемо аналіз ефективності стратегічного управління існуючим асортиментом товарів ТОВ «Лореаль Україна» у 2017 році.

В основі методу ABC лежить так зване правило Паретто. Відповідно до методу Паретто безліч керованих об'єктів поділяється на дві неоднакові частини (80/20) В нашому прикладі зробимо розподіл товарів на три групи (табл. 2.14).

Таким чином, група А – 50% асортименту продукції включає 3 види товарів ТОВ «Лореаль Україна», група В – 40% асортименту продукції включає 6 видів товарів ТОВ «Лореаль Україна», група С – 10% асортименту продукції включає 3 види товарів ТОВ «Лореаль Україна».

Таблиця 2.14

ABC-аналіз товарного асортименту ТОВ «Лореаль Україна»  
методом Паретто у 2017 році

| Товар                                     | Обсяги реалізації, тис.грн. | Питома вага, % | ABC |
|---|-----------------------------|----------------|-----|
| Засоби для догляду за шкірою              | 140999                      | 17,0           | A   |
| Засоби для гоління                        | 116117                      | 14,0           | A   |
| Засоби для ароматизації тіла              | 124411                      | 15,0           | A   |
| Засоби для догляду за волоссям            | 58059                       | 7,0            | B   |
| Професійні косметичні засоби              | 66353                       | 8,0            | B   |
| Засоби для догляду за ротовою порожниною  | 74647                       | 9,0            | B   |
| Засоби для інтимної гігієни               | 49764                       | 6,0            | B   |
| Професійні косметичні засоби              | 66353                       | 8,0            | B   |
| Лікувальні косметичні засоби              | 49764                       | 6,0            | B   |
| Декоративні косметичні засоби для макіяжу | 41470                       | 5,0            | C   |
| Акcesуари до косметичних засобів          | 24882                       | 3,0            | C   |
| Засоби для догляду за шкірою              | 16588                       | 2,0            | C   |
| Разом                                     | 829408                      | 100,0          | -   |

Якщо при АВС-аналізі визначальне місце при віднесенні товарів до тієї чи іншої групи має розмір внеску певного товару, то при XYZ-аналізі така роль відводиться ступеню рівномірності попиту і точності його прогнозування.

Принцип диференціації асортименту ТОВ «Лореаль Україна» в процесі аналізу XYZ – весь асортимент поділяють на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування [35, с.93].

Проведемо XYZ - аналіз продукції ТОВ «Лореаль Україна» та результати відобразимо в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

## XYZ - аналіз асортименту продукції ТОВ «Лореаль Україна» у 2017 році

| Товар                                     | Обсяг реалізації за рік, тис. грн | Середнє значення обсягу реалізації за рік, тис. грн. | Проміжне значення | Коефіцієнт варіації, % | Група |
|---|-----------------------------------|--|-------------------|------------------------|-------|
| Професійні косметичні засоби              | 66353                             | 16911  | 580               | 3,43                   | X     |
| Декоративні косметичні засоби для макіяжу | 41470                             | 10374  | 179               | 1,72                   | X     |
| Засоби для догляду за ротовою порожниною  | 74647                             | 18631  | 1486              | 7,98                   | X     |
| Професійні косметичні засоби              | 66353                             | 16600  | 601               | 3,62                   | X     |
| Засоби для інтимної гігієни               | 49764                             | 12449  | 552               | 4,43                   | X     |
| Акcesуари до косметичних засобів          | 24882                             | 6237   | 87                | 1,39                   | X     |
| Засоби для гоління                        | 116117                            | 29146  | 5992              | 20,56                  | Y     |
| Засоби для ароматизації тіла              | 124411                            | 30916  | 3197              | 10,34                  | Y     |
| Лікувальні косметичні засоби              | 49764                             | 12451  | 1537              | 12,35                  | Y     |
| Засоби для догляду за шкірою              | 16588                             | 2372   | 380               | 16,01                  | Y     |
| Засоби для догляду за шкірою              | 140999                            | 34671  | 9151              | 26,39                  | Z     |
| Засоби для догляду за волоссям            | 58059                             | 14306  | 7014              | 49,03                  | Z     |
| Всього                                    | 829408                            | -  | -                 | -                      | -     |

До групи «X» включають товари, попит на який рівномірний, або може



незначно коливатися, коефіцієнт варіації знаходиться в межах 0 – 10%. Обсяг реалізації за товарами, включеними до даної групи, добре передбачається.

До групи «Y» включають товари, які споживаються в обсягах, що коливаються. Зокрема, до цієї групи можуть бути включені товари із сезонним характером попиту, коефіцієнт варіації знаходиться в межах 10 – 25%. Можливості прогнозування попиту за товарами цієї групи – середні.

До групи «Z» включають товари, попит на які виникає лише епізодично, будь-які тенденції відсутні, значення коефіцієнта варіації понад 25%. Прогнозувати обсяги реалізації товарів цієї групи досить складно.

Для того, щоб визначити коефіцієнт варіації, спочатку потрібно знайти середньоквадратичне відхилення.

Коефіцієнт варіації – співвідношення середньоквадратичного відхилення до середньоарифметичного значення досліджуваного показника.

Отже, за результатами проведеного дослідження встановлено, що до групи X потрапили 6 груп товарів. Попит на ці товари є найбільш стабільним. До групи товарів Y віднесли 4 групи товарів. Попит на ці товари підвернений певним коливанням. До групи товарів Z слід включити 2 групи товарів, оскільки ці товари підвернені найбільшим коливанням попиту.

ABC-аналіз використовується не лише в управлінні запасами при селективному відборі найважливіших видів товарів, а також для виявлення найрентабельнішої продукції, найцінніших для підприємства постачальників і клієнтів, найвагоміших елементів затрат, найефективніших напрямів капіталовкладень. В основі методу ABC лежить так зване правило Паретто. Відповідно до методу Паретто безліч керованих об'єктів поділяється на дві неоднакові частини (80/20). Широко розповсюджений у логістиці метод ABC пропонує глибший поділ - на три частини.

За результатами проведеного дослідження та сформованих результатів ABC-аналізу та XYZ-аналізу асортименту продукції ТОВ «Лореаль Україна» доцільно побудувати зведену матрицю ABC-XYZ аналізу (рис. 2.2).

Вклад у прибуток

|   | X  | Y  | Z                              |
|---|--|--|--------------------------------|
| A |  | Засоби для догляду за шкірою<br>Засоби для гоління<br>Засоби для ароматизації тіла |                                |
| B | Професійні косметичні засоби<br>Засоби для догляду за ротовою порожниною<br>Професійні косметичні засоби | Засоби для інтимної гігієни<br>Лікувальні косметичні засоби                        | Засоби для догляду за волоссям |
| C | Декоративні косметичні засоби для макіяжу<br>Акcesуари до косметичних засобів                            |  | Засоби для догляду за шкірою   |

Стабільність продажів

Рис. 2.2. Матриця ABC-XYZ аналізу оптимальності стратегії формування асортименту товарів ТОВ «Лореаль Україна» у 2017 році

Отже, з даних аналізу видно, що до групи АУ потрапило 3 види продукції; до групи ВZ потрапив 1 вид продукції; до СХ - 2 види продукції; до групи СУ ввійшло 1 вид продукції.

За результатами проведеного ABC-XYZ аналізу можна зробити висновок про недостатню ефективність стратегічного управління формуванням товарного асортименту ТОВ «Лореаль Україна», оскільки в найбільш привабливій зоні АХ взагалі немає товарів.

Водночас, 2 товарні групи потрапили в найбільш непривабливі зони AZ та ВZ. Керівництво ТОВ «Лореаль Україна» повинно розробляти заходи щодо оптимізації наявного асортименту продукції в перспективі.

У висновку, провівши маркетинговий та економічний аналізи, було виявлено, що ТОВ «Лореаль Україна» зацікавлене, перш за все у високій прибутковості свого бізнесу. На кожному з географічних ринків компанія ТОВ

«Лореаль Україна» пропонує кілька асортиментних груп товарів, заздалегідь визначених з урахуванням специфічних особливостей того чи іншого ринку. Товарна номенклатура, запропонована компанією українським споживачам, складається з наступних основних асортиментних груп: засоби для догляду за шкірою, засоби для гоління, засоби для догляду за волоссям, засоби для догляду за нігтями, декоративні косметичні засоби для макіяжу, тощо. Провівши дослідження було виявлено, що загальний товарооборот ТОВ «Лореаль Україна» у 2017 році збільшився на 86,74% в порівнянні з 2013 роком і становить 829408 тис.грн.

Також, за даними результатами можна зробити висновок, що товарна номенклатура ТОВ «Лореаль Україна» нараховує 12 позицій, до складу кожної входить велика кількість асортиментних позиції товарів.

У 2015 році показник рентабельності продажу знаходився в межах 0,63-2,24%, що слід вважати надзвичайно низьким. Як позитивне, слід відмітити зростання рентабельності продажу товарів усіх асортиментних груп у 2017 році. Даному підприємству необхідно мати і постійно удосконалювати асортиментну стратегію, що дасть їй можливість забезпечити стійку структуру асортименту, постійний збут і стабільний прибуток.

У 2017 році значення показника стійкості асортименту зросло на 8,17 пунктів та становить 89,71%.

ТОВ «Лореаль Україна» має сформований асортиментний ряд, а тому нові асортиментні групи практично не додаються. Звідси, маємо низькі значення коефіцієнту розширення товарного асортименту, а саме 2,94% у 2017 році. Формування товарного асортименту і номенклатури потребує встановлення оптимального їх значення з урахуванням інтересів як товаровиробника, так і споживача, але з пріоритетом останнього.

За результатами проведеного ABC-XYZ аналізу можна зробити висновок про недостатню ефективність стратегічного управління формуванням товарного асортименту ТОВ «Лореаль Україна», оскільки в найбільш привабливій зоні АХ взагалі немає товарів.



### **2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності товарів досліджуваного підприємства на міжнародному ринку косметичних засобів**

Міжнародне конкурентне середовище діяльності ТОВ «Лореаль Україна» представлене відповідною кількістю підприємств у сфері виробництва та реалізації косметичних засобів, які діють на ринку України та міжнародному ринку. В таких умовах важливим завданням аналізу є визначення основних конкурентів та конкурентоспроможності товарів ТОВ «Лореаль Україна» на міжнародному ринку косметичних засобів.

У випадку існування великої кількості конкурентів необхідне застосування аналітичної методики картування стратегічних груп. Ця методика дозволяє представити загальну картину конкуренції, оцінити місце кожної організації в ній. Її ефективність буде найбільш високою, якщо кількість конкурентів значна і неможливо детально дослідити кожну організацію.

Стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами [19, с.113].

Побудуємо «карту стратегічних груп конкурентів» ТОВ «Лореаль Україна». Спочатку оберемо найсуттєвіші характеристики продуктів галузі, які будемо оцінювати.

Практика свідчить, що найбільш оптимальним є варіант оцінки за показниками:

- 1) співвідношення ціна/якість продукції
- 2) потужність підприємства

Розрахуємо обрані характеристики за кожним підприємством, що функціонує на міжнародному ринку косметичних засобів. Для цього побудуємо розрахункову таблицю 2.16.

В нашому випадку бальна оцінка ціни та якості товарів встановлена експертним шляхом спеціалістами ТОВ «Лореаль Україна» на основі аналітичних досліджень виконаних сумісно з автором.

Таблиця 2.16

Аналіз конкурентного становища підприємств  
на міжнародному ринку косметичних засобів

| Підприємство              | Оцінка ціни, балів | Оцінка якості, балів | Співвідношення ціна/якість | Потужність підприємства (обсяги збуту), тис.грн. | Частка на ринку, % |
|---------------------------|--------------------|----------------------|----------------------------|--|--------------------|
| Компанія «Nivea» (1)      | 6                  | 7                    | 6,5                        | 388084   | 14,87              |
| Компанія «Loreal» (2)     | 8                  | 8                    | 8,0                        | 829408   | 31,78              |
| Компанія «Avon» (3)       | 9                  | 8                    | 8,5                        | 841413   | 32,24              |
| Компанія «Max Factor» (4) | 6                  | 5                    | 5,5                        | 217139   | 8,32               |
| Компанія «Oriflame» (5)   | 6                  | 6                    | 6,0                        | 333799   | 12,79              |
| Всього                    | X                  | X                    | X                          | 2609843  | 100                |

Будуємо карту стратегічних груп конкурентів компанії «Loreal» згідно визначених показників (рис. 2.3).

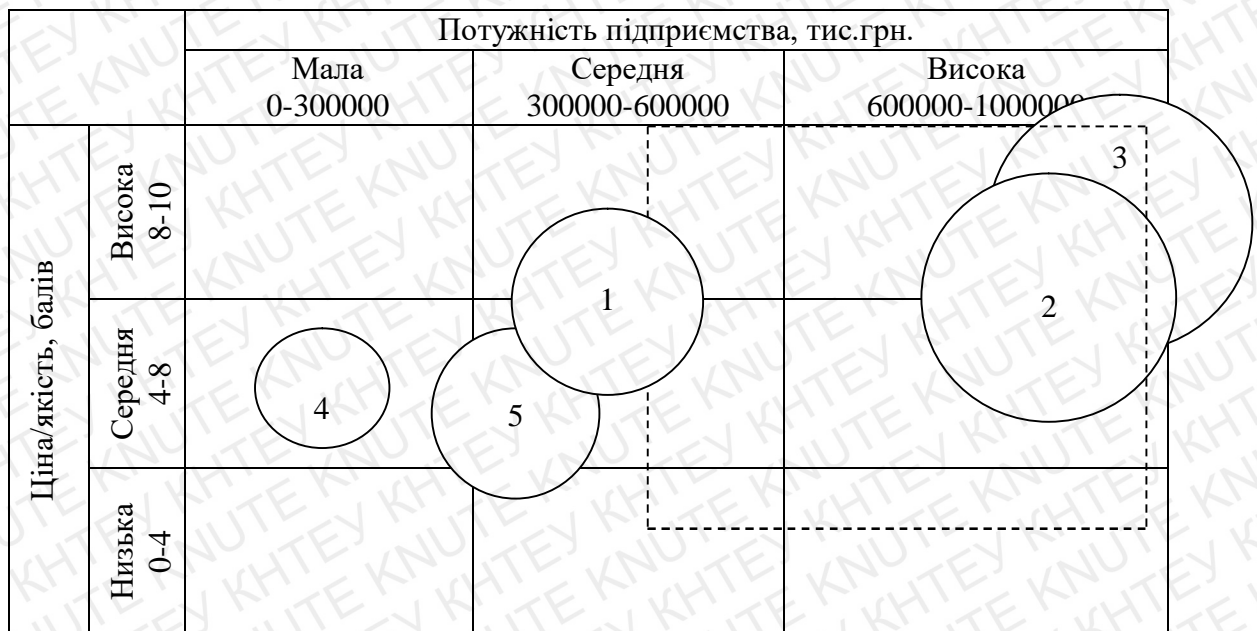


Рис. 2.3. Карта стратегічних груп конкурентів на міжнародному ринку косметичних засобів ТОВ «Лореаль Україна»

Підприємства, що опиняються близько один від одного об'єднують в одну стратегічну групу. В нашому випадку в одну групу з компанією ТОВ «Лореаль Україна» доцільно віднести ще таку відому компанію, як «Avon» [27]. Це означає, що в своїй міжнародній діяльності компанія «Лореаль Україна»

повинен звертати увагу передусім на конкурентну боротьбу саме з цим конкурентом.

В ринкових умовах проблема підвищення конкурентоспроможності товарів має першочергове значення. Конкурентоспроможність товарів – вирішальний чинник комерційного успіху підприємництва в умовах конкуренції, який визначає можливість конкурувати на певному товарному ринку [12 с.450].

Конкурентоспроможність товарів є одним з показників конкурентоспроможності підприємства в цілому. Вона характеризує здатність товару бути придбаним на ринку серед товарів-конкурентів [12, с.451].

Отже, конкурентоспроможність товару – це сукупність характеристик, що відрізняють його від товарів-аналогів за ступенем задоволення конкретних потреб індивідуального споживача, а також за рівнем витрат на його купівлю та подальше використання.

Існує два метода оцінювання конкурентоспроможності, це аналітичний і графічний. Графічний метод у свою чергу може підрозділятися на побудову багатокутника конкурентоспроможності, побудову багатокутних радарів, побудову профілю полярності і так далі.

У даному розділі буде проаналізована на конкурентоспроможність компанія ТОВ «Лореаль Україна» та побудовані багатокутник конкурентоспроможності та профіль полярності.

Компанія ТОВ «Лореаль Україна» буде порівнюватися з компанією «Avon Україна».

Результати оцінювання конкурентоспроможності косметичних товарів компанії ТОВ «Лореаль Україна» представлено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Шкала оцінювання конкурентоспроможності косметичних товарів компанії  
ТОВ «Лореаль Україна»

| Показник<br>конкурентоспроможності | Бали |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------|------|---|---|---|---|---|---|
|                                    | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Якість товару                      |      |   |   |   |   |   | + |



Продовження таблиці 2.17

|   |  |  |  |  |  |   |   |
|---|--|--|--|--|--|---|---|
| Упаковка                                |  |  |  |  |  |   | + |
| Дизайн                                  |  |  |  |  |  |   | + |
| Різноманітність асортименту             |  |  |  |  |  | + |   |
| Інструкції до товару                    |  |  |  |  |  | + |   |
| Ціна                                    |  |  |  |  |  | + |   |
| Відповідність світовим стандартам       |  |  |  |  |  |   | + |
| Тривалість існування на ринку           |  |  |  |  |  | + |   |
| Заходи в рамках комунікаційної політики |  |  |  |  |  |   | + |
| Акції                                   |  |  |  |  |  | + |   |

Результати проведеного експертного опитування показали, що товари компанії ТОВ «Лореаль Україна» характеризуються високими значеннями показників конкурентоспроможності. Зокрема, за параметрами якості, упаковки, дизайну, відповідності світовим стандартам та рівню заходів в рамках комунікаційної політики товари ТОВ «Лореаль Україна» отримали найвищий бал – 7. Водночас, за показниками різноманітності асортименту, інформативності інструкцій до товару, ціни, тривалості існування на ринку та наявності акцій оцінка компанії ТОВ «Лореаль Україна» була трохи нижчою – 6 балів.

Результати оцінювання конкурентоспроможності косметичних товарів компанії «Avon Україна» представлено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Шкала оцінювання конкурентоспроможності косметичних товарів  
компанії «Avon Україна»

| Показник конкурентоспроможності   | Бали |   |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------|------|---|---|---|---|---|---|
|                                   | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Якість товару                     |      |   |   |   | + |   |   |
| Упаковка                          |      |   |   |   |   | + |   |
| Дизайн                            |      |   |   |   |   |   | + |
| Різноманітність асортименту       |      |   |   |   |   | + |   |
| Інструкції до товару              |      |   |   |   |   | + |   |
| Ціна                              |      |   |   |   | + |   |   |
| Відповідність світовим стандартам |      |   |   |   |   |   | + |



визначається числом значущих характеристик продукту, визначених експертним шляхом. На кожен вектор наноситься шкала, відповідна одиницям виміру, властивим конкретному властивості продукту [12, с.331].

Експертна оцінка якісних параметрів дозволяє також знайти них кількісне вираження. Багатокутники конкурентоспроможності дозволяють оцінити сильні і слабкі сторони товарів компанії, заявлених на той чи інший ринок в порівнянні з аналогічними товарами конкурентів.

За результатами якісно-кількісної оцінки характеристик товарів компанія розробляє план конкретних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.

Результати побудови багатокутника конкурентоспроможності товарів компанії ТОВ «Лореаль Україна» та її конкурента Avon представлено на рис. 2.5.

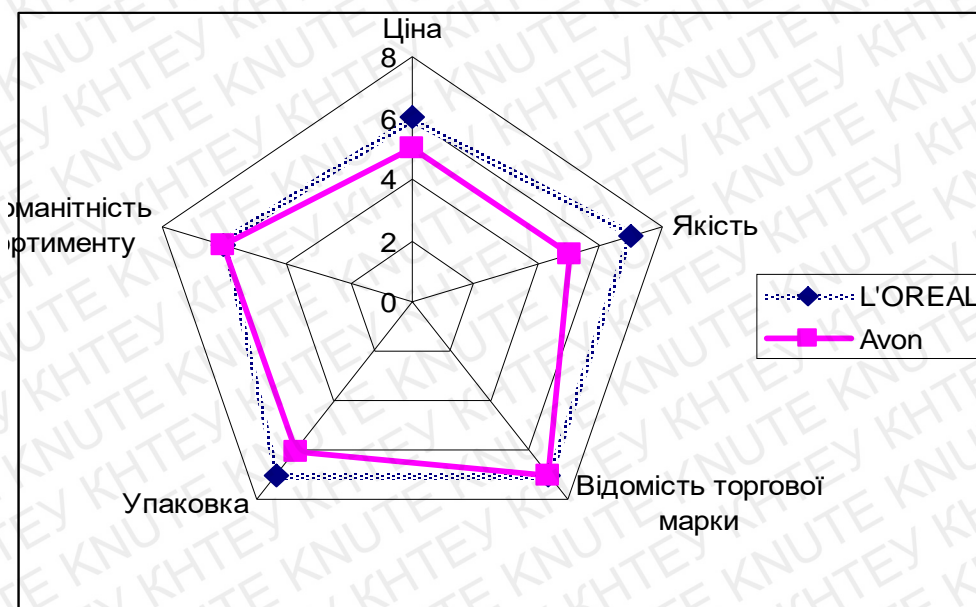


Рис. 2.5. Багатокутник конкурентоспроможності товарів компанії ТОВ «Лореаль Україна» та її конкурента Avon

Після проведених методів оцінювання конкурентоспроможності можна зробити певний висновок. Компанія ТОВ «ЛОРЕАЛЬ» в порівнянні з компанією Avon має лідируючі позиції на світовому ринку косметичних засобів.

Окремим напрямом дослідження конкурентоспроможності товарів є



оцінювання їх позиціонування на ринку.

Позиція товару - місце, яке займає певний товар у свідомості споживачів порівняно з аналогічними конкуруючими товарами. Позиціонування товару - спосіб, відповідно до якого споживачі ідентифікують той чи інший товар за його найважливішими характеристиками [2, с.338].

Позиціонування товару є частиною цільового маркетингу и робиться після сегментування ринку і вибору цільового сегменту на ньому.

Цільовим сегментом на ринку натуральної косметики доцільно обрати – чоловіків, жінок і підлітків. Завдяки дослідження встановлюється потреби споживачів і ступіть їх задоволення.

1. Визначаємо основних конкурентів у даному сегменті ринку і основні властивості, завдяки яким споживачі обирають певний товар.

Конкурентами виступають Max Factor, Nivea, Avon, Oriflame.

Що стосується основних властивостей, то це показники якості і ціни. Ціна повинна відповідати якості, а якість в свою чергу повинна відповідати існуючим стандартам натуральної косметики. Ці показники оцінюються за ступенем «низькі-високі».

2. Будуємо схему позиціонування косметики фірм-конкурентів ТОВ «Лореаль Україна» на обраних сегментах ринку (рис 2.6).

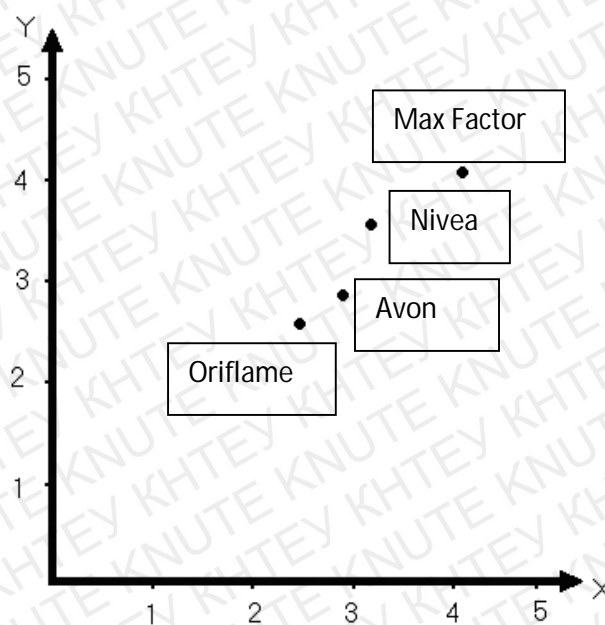


Рис. 2.6. Позиціонування косметики різних фірм-конкурентів ТОВ «Лореаль

Україна» на обраних сегментах ринку

Можна зробити висновок, що три компанії, такі як Nivea, Avon, Oriflame позиціонуються в сегменті середнього рівня ціни та якості власної продукції. Компанія Max Factor має дещо вищий рівень в показниках «ціна-якість» продукції.

3. Будуємо схему позиціонування потреб покупців на обраних сегментах ринку (рис 2.7).

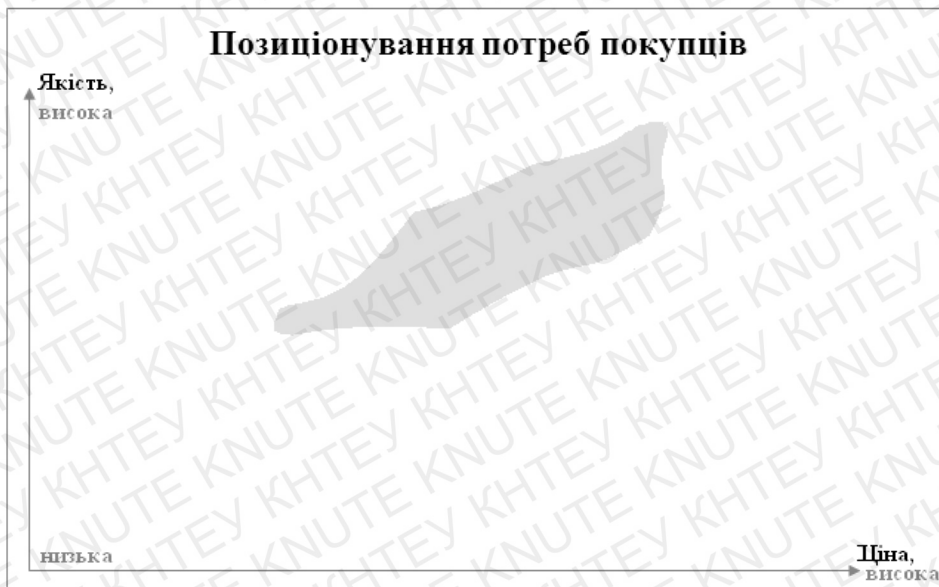


Рис. 2.7. Позиціонування потреб покупців на обраних сегментах ринку косметики [складено автором на основі досліджень]

За даними проведеного аналізу виявлено, що більшість покупців (ринку) зорієнтована на купівлю продукції з середнім рівнем ціни при досить високими показниками якості продукції.

4. Будуємо схему позиціонування потреб покупців на обраних сегментах ринку з урахуванням пропозиції фірм-виробників (рис. 2.8).

Побудова схем позиціонування товару і споживчих уподобань дозволяє сформулювати зведену схему, де товар позначено знаком "плюс" (+) (рис. 2.8). На рис. 2.8 можна побачити, що ринок недостатньо насичений та є багато вільних ніш. Основним конкурентом ТОВ «Лореаль Україна» за результатами проведеного позиціонування є Nivea.

Таким чином, можна зробити висновок, що на сьогоднішній день товарний асортимент ТОВ «Лореаль Україна», запропонований українським споживачам, включає в себе, щонайменше, практично всі необхідні для догляду за собою косметичні засоби.



Рис. 2.8. Позиціонування потреб покупців на обраних сегментах ринку з урахуванням пропозиції фірм-виробників

Тим не менш, асортимент товарів потребує поповнення. Це пов'язано з тим, що, представляючи класичні засоби по догляду за зовнішністю, компанія витрачає недостатню кількість коштів, призначених для додаткового догляду, до яких вже встигли звикнути українські споживачі. Це такі засоби, як спеціальні маски і засоби для обличчя. Крім того, компанія тільки в останні роки стала приділяти увагу засобам для догляду за шкірою обличчя нетрадиційних типів пропонуючи, як правило, універсальні засоби, які підходять для всіх типів шкіри. Однак, незважаючи на цей факт, асортиментна стратегія компанії на українському ринку ефективна, про що говорить висока популярність товарів ТОВ «Лореаль» у нашій країні. Товарна номенклатура підібрана гармонійно, з урахуванням аналогічних асортиментних груп товарів, пропонує конкурентними компаніями, і глобальних змін не потребує.



### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРИБУТКУ ТОВ «ЛОРЕАЛЬ» НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ АНАЛІЗУ АСОРТИМЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ**

#### **3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення асортиментної стратегії підприємства**

У процесі оптимізації асортименту ТОВ «Лореаль Україна» доцільно виділяти три основних етапи [18, с.134].

I етап. Аналіз динаміки світового ринку косметичних засобів і структури попиту. Підрозділ, відповідальний за управління асортиментом (маркетингова служба ТОВ «Лореаль Україна»), із встановленою періодичністю має ініціювати процес оптимізації. Маркетинговий підрозділ ТОВ «Лореаль Україна» аналізує динаміку продажів по товарних групах (окремим товарам), оцінює перспективи зміни попиту і конкуренції в сегментах міжнародного ринку, на яких представлена або куди збирається виходити компанія зі своєю продукцією. На підставі отриманої інформації фахівці з маркетингу готують варіанти рішень по зміні структури асортименту, спрямовані на підвищення задоволеності споживачів, зміцнення конкурентної позиції компанії і збільшення частки ринку.

II етап. Фінансовий аналіз розроблених пропозицій. Фінансово-економічна служба ТОВ «Лореаль Україна» аналізує фінансові показники по товарних групах або окремих товарах і виносить свої висновки про зміну структури асортименту.

III етап. Затвердження остаточного варіанта структури асортименту. Робоча група, у яку входять фахівці маркетингового, економічного та інших підрозділів (виробництво, закупівля, логістика), розробляє і узгоджує остаточний варіант рішення по оптимізації асортименту продукції компанії ТОВ «Лореаль Україна».

Процес оптимізації структури асортименту ТОВ «Лореаль Україна» варто починати з визначення цілей компанії. Такими цілями в короткостроковому періоді можуть бути необхідність введення нових позицій або, навпаки, скорочення асортименту, коригування обсягів виробництва та цін.

Оптимальна структура асортименту повинна забезпечувати максимальну рентабельність і достатню стабільність компанії в цілому. На нашу думку, для ТОВ «Лореаль Україна» основний резерв оптимізації закладений у оптимізації асортиментного ряду. Занадто великий асортимент погано позначається на економічних показниках: з'являється багато позицій, які за обсягами продажів не можуть вийти навіть на рівень беззбитковості. Крім того, великий асортимент змушує розпорошувати сили компанії, утрудняє грамотну пропозицію товару клієнтові [18, с.135].

Потрібно обов'язково враховувати, що асортимент не можна розширювати бездумно. Адже кожен продукт в асортименті віднімає ресурси ТОВ «Лореаль Україна», однак продукти з часом втрачають актуальність, застарівають, тому робота з інвентаризації повинна проводитися регулярно на основі новітніх методик оцінки ролі продукту і його перспективності на ринку.

Оптимізація асортименту являє собою ухвалення компромісного рішення, що найбільш повно враховує фінансові очікування, виробничі і логістичні можливості та обмеження, а також сформовану на ринку ситуацію. При ухваленні рішення про структуру асортименту необхідно керуватися не тільки міркуваннями економічної ефективності, але і враховувати стратегічні інтереси. Зрозуміло, що якщо сьогодні скоротити частку низькорентабельних товарів, то завтра стануть неминучими втрати покупців, які хочуть купувати всі товари в одного постачальника. Тому підприємства змушені балансувати між власними інтересами та інтересами клієнтів.

Не можна забувати також, що продуктовий портфель ТОВ «Лореаль Україна» впливає не тільки на прямий рівень продажів, але і на такі фактори як репутація компанії, довгострокова лояльність до марки і пізнаваність основного бренду. Деякі продукти при однобічній оцінці асортименту можуть

невиправдано зникнути з портфеля підприємства, що позначиться на його репутації. У зв'язку із цим потрібно вміти сполучати тверезий кількісний розрахунок з урахуванням неочевидних довгострокових факторів.

Можна з великою долею ймовірності припустити, що виробничі витрати досить чутливі до розмірів асортименту. Значить, будь-яке розширення асортименту неминує спричиняє збільшення витрат. У більшості випадків зі збільшенням асортименту витрати збільшуються – зазвичай на 20-35% на одиницю продукції при подвоєнні загального асортименту. При цьому позитивні фінансові результати від змін в асортименті можуть мати місце тільки в майбутньому. Однак, надмірне скорочення асортименту, крім зниження виробничих витрат може також спричинити різке зниження продажів, тому що вузький асортимент не буде задовольняти споживачів. Необхідно так збалансувати асортимент, щоб ТОВ «Лореаль Україна» не несло зайвих виробничих витрат, а споживач лишився задоволеним запропонованим йому вибором продукції [30, с.55].

Асортиментна стратегія ТОВ «Лореаль Україна» повинна підвищувати конкурентоздатність товару на світовому ринку косметичних засобів шляхом вдосконалення набору до всіх товарних груп. Для підбору вдалого асортименту необхідно чітко відрізнити всі категорії асортиментної стратегії.

По-перше, вид продукції – це кінцевий продукт виробництва.

По-друге, підвиди: виділяються за функціональними особливостями, рівнем якості, ціною, призначені для окремих категорій громадян.

По-третє, модифікації та марки, на які поділяються підвиди.

Що ж до залежності асортименту від стадії життєвого циклу виробу, практика свідчить: група товарів, яка приносять основний прибуток підприємству знаходиться на стадії зростання, складає 73-85 % усіх товарів підприємства. Асортиментна стратегія може розроблятися в таких же напрямках, як і загальна маркетингова стратегія (диференціація, вузька спеціалізація, диверсифікація, вертикальна інтеграція). На асортимент продукції впливає:

- наукові розробки в галузі;



- оновлення товарного асортименту фірмами-конкурентами;
- зміни у попиті на продукцію;
- розвиток торгівлі за соціальними замовленнями;
- суто виробничі потреби (бажання уникнути незавантаженості потужності, використати відходи виробництва) [13, с.265].

Кожен продукт в асортименті віднімає ресурси підприємства, однак продукти з часом втрачають актуальність, застарівають, тому робота з інвентаризації повинна проводитися регулярно на основі новітніх методик оцінки ролі продукту і його перспективності на ринку.

При ухваленні рішення про структуру асортименту необхідно керуватися не тільки міркуваннями економічної ефективності, але і враховувати стратегічні інтереси.

Можна визначити наступні напрямки удосконалення асортименту косметичної продукції ТОВ «Лореаль Україна» (Рис 3.1).



Рис. 3.1. Напрямки удосконалення асортименту косметичної продукції ТОВ «Лореаль Україна»

Вчасне оновлення асортименту продукції ТОВ «Лореаль Україна» із урахуванням зміни кон'юнктури ринку є одним із важливих індикаторів ділової активності підприємства та його конкурентоспроможності на світовому ринку косметичних засобів, але підприємство не часто оновлює асортимент продукції. Саме тому введення нових позицій в межах вже існуючих асортиментних груп є перспективним напрямом удосконалення асортиментної політики досліджуваного підприємства ТОВ «Лореаль Україна».

За результатами дослідження сучасного стану асортиментної стратегії ТОВ «Лореаль Україна» встановлено, що підприємство має збалансований асортимент товарів, до складу якого входять товарні групи, орієнтовані на різні категорії споживачів.

За таких умов, можна стверджувати, що розширювати або звужувати наявний асортимент косметичної продукції ТОВ «Лореаль Україна» не є доцільним, оскільки представлений асортимент продукції повною мірою охоплює світовий ринок косметичних засобів. Доцільним є зосередження маркетингових зусиль на удосконаленні комунікацій підприємства з існуючим асортиментом на ринку та модифікація існуючих товарних груп.

В другому розділі було проведено аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Лореаль Україна» та здійснено дослідження асортиментної стратегії за допомогою різних методик. В результаті проведеного дослідження можна згрупувати різні товарні позиції асортименту ТОВ «Лореаль Україна» за ступенем їх привабливості для подальшого розвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Групування товарного асортименту за ступенем привабливості асортиментних позицій, визначених за різними методиками аналізу ТОВ «Лореаль Україна»\*

| Товарна група                  | Методики аналізу        |                           |                |
|--------------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------|
|                                | Товаро-оборот, тис.грн. | Рентабельність продажу, % | ABC-XYZ-аналіз |
| Засоби для догляду за шкірою   | 140999 (в)              | 2,55 (н)                  | AZ (н)         |
| Засоби для гоління             | 116117 (в)              | 3,09 (с)                  | AY (с)         |
| Засоби для догляду за волоссям | 58059 (с)               | 6,75 (в)                  | BZ (н)         |
| Засоби для догляду за нігтями  | 66353 (с)               | 4,43 (с)                  | BX (с)         |



|   |            |          |        |
|---|------------|----------|--------|
| Декоративні косметичні засоби для макіяжу | 41470 (н)  | 6,30 (в) | CX (н) |
| Засоби для догляду за ротовою порожниною  | 74647 (с)  | 3,94 (с) | BX (с) |
| Засоби для ароматизації тіла              | 124411 (в) | 3,41 (с) | AУ (с) |
| Засоби для інтимної гігієни               | 49764 (с)  | 2,62 (н) | BZ (н) |
| Професійні косметичні засоби              | 66353 (с)  | 5,41 (в) | BX (с) |
| Лікувальні косметичні засоби              | 49764 (с)  | 2,62 (н) | BX (с) |
| Акcesуари до косметичних засобів          | 24882 (н)  | 3,94 (с) | CX (н) |
| Інші косметичні засоби                    | 16588 (н)  | 9,84 (в) | CУ (н) |

\* В – високе значення показника; С – середнє; Н - низьке

Отже, за результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільш перспективними, щодо подальшого розвитку є ті товарні групи, які мають найбільш високі показники. Серед таких асортиментних груп товарів можна виділити одну групу товарів, яка виділяється серед інших – професійні косметичні засоби. Аналізом встановлено, що ця товарна позиція є найбільш привабливою щодо подальшого розвитку, оскільки має високі показники рентабельності продажу, запасу фінансової потужності тощо. За даною товарною групою підприємство завжди виконує план по збуту, що означає наявність стабільного попиту на дану продукцію.

Професійна косметика у компанії позиціонується під відомим брендом «ТОВ ЛОРЕАЛЬ» Professionnel. «ТОВ ЛОРЕАЛЬ» Professionnel - це джерело натхнення для перукарів у всьому світі. Він об'єднує високоефективні продукти з ексклюзивними послугами у фарбуванні, текстуруванні, догляді за волоссям і продуктах для стайлінгу. Історія компанії ТОВ «Лореаль» почалася саме з бренду ТОВ «Лореаль» Professionnel, а підтримка розвитку перукарства знаходиться в самому ДНК бренду. Бренд є одним із лідерів світового ринку продуктів фарбування та догляду за волоссям. ТОВ «Лореаль» Professionnel дихає іноваціями. Іновації це те, що дозволяє нам гарантувати розвиток салонів та підтримувати нашу професійну першість.

Більш ніж 1200 салонів України успішно розвивають свій бізнес разом з ТОВ «Лореаль» Professionnel. Більше 4000 перукарів стилістів разом з нашими продуктами підтверджують свій професіоналізм та відкривають зірку в кожній клієнці.



Отже, з метою привернення більшої уваги до даної асортиментної групи товарів було прийнято рішення про збільшення ширини її асортименту.

Існуючий асортимент ТОВ «Лореаль Україна» за товарною позицією «Професійна косметика» включає в себе наступні позиції:

- професійні засоби для фарбування волосся;
- професійні засоби для фіксації волосся;
- професійні засоби для макіяжу;
- професійні засоби для зволоження шкіри;
- професійні засоби для догляду за нігтями;
- професійні засоби для гоління;
- професійні засоби для макіяжу.

Було здійснено прогнозування майбутніх запитів споживачів щодо попиту на дану продукцію шляхом опитування, що дозволить підприємству дійти до обґрунтованих висновків розвитку асортименту продукції.

За результатами проведеного опитування та з метою розширення асортименту продукції в групі «Професійні засоби для макіяжу» пропонуємо додати до наявної товарної групи нову асортиментну позицію «Косметика для професійного стайлінгу». Цей вид косметики буде відноситись до категорії елітних косметичних засобів для макіяжу і призначатись для здійснення мейкапу публічним особам. Основними споживчими характеристиками нового товару є:

- товар обмеженого або одиничного попиту;
- найвищий рівень якості продукту;
- використання виключно натуральних, екологічно чистих компонентів у виготовленні продукції;
- індивідуальний підхід до оформлення дизайну упаковки;
- брендовий рівень цін (стратегія преміальних націнок).

Важливого значення для формування стратегії розвитку підприємства ТОВ «Лореаль Україна» на світовому ринку косметичних засобів набуває дослідження стадії його життєвого циклу. Слід зазначити, що стратегічні

пріоритети міжнародного розвитку, і так само цілі підприємства залежать від того, на якому етапі «життя» знаходиться бізнес компанії [6, с.73].

Отже, формування цілей стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Лореаль Україна» повинне узгоджуватися зі стадіями життєвого циклу і цілями господарської діяльності корпоративної структури на світовому ринку косметичних засобів. Взаємозв'язок між цілями виробничої, маркетингової та інвестиційної стратегіями міжнародного розвитку підприємства ТОВ «Лореаль Україна» подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок цілей маркетингової, виробничої та інвестиційної стратегії залежно від стадії життєвого циклу розвитку ТОВ «Лореаль Україна» на світовому ринку косметичних засобів

| Стадія життєвого циклу                       | Альтернативні стратегії міжнародного розвитку |  |   |
|--|---|--|---|
|  | Маркетингова стратегія                        | Виробнича стратегія                          | Інвестиційна стратегія  |
| Народження                                   | Проникнення на ринок                          | Розробка виробничої програми                 | Зародження інвестиційної ідеї, забезпечення достатнього обсягу основного та оборотного капіталу для започаткування діяльності |
| Становлення                                  | Закріплення на ринку                          | Формування та поліпшення виробничого процесу | Завершення формування капіталу (основного й оборотного)   |
| Швидке економічне зростання                  | Розширення свого сегменту ринку               | Збільшення обсягів виробництва               | Розширення діяльності за рахунок формування інвестиційного портфелю   |
| Економічне зростання                         | Розширення товарного асортименту              | Розширення існуючого виробництва             | Істотне розширення за рахунок формування інвестиційного портфеля  |
| Стабілізація соціально-економічного розвитку | Галузева диверсифікація                       | Визначення нових напрямів виробництва        | Розширення фінансового інвестування, створення дочірніх підприємств, використання венчурного капіталу                         |

Продовження таблиці 3.1

|                  |  |   |  |
|------------------|--|---|--|
| Економічний спад | Забезпечення стабільного обсягу діяльності           | Забезпечення стабільного обсягу діяльності                | Інвестування збереження досягнутого обсягу виробництва та продажу  |
| Відродження      | Істотне оновлення напрямів діяльності і ринків збуту | Оновлення продукції, виробляється, виробничих потужностей | Диверсифікація інвестиційного портфелю, додаткове інвестування, використання альтернативних інвестиційних джерел |

Інвестиційний цикл компанії ТОВ «Лореаль Україна» – це часовий період від моменту народження інвестиційної ідеї до реалізації стратегічних цілей розвитку компанії на світовому ринку косметичних засобів, що виражається у досягненні нового економічного та якісного рівня розвитку суб'єкта господарювання, або модернізації технологічних процесів. В інвестиційному циклі має місце ліквідація компанії або завершення проекту [24, с.312].

Отже інвестиційний цикл компанії ТОВ «Лореаль Україна», на нашу думку, складається з наступних фаз: 1) народження, 2) становлення, 3) швидке економічне зростання, 4) економічне зростання, 5) стабілізація соціально-економічного розвитку, 6) економічний спад та 7) відродження (перехід в нову якість) або ліквідація [24, с.332].

Отже, результати проведеного дослідження засвідчили, що сьогодні підприємство ТОВ «Лореаль Україна» знаходиться на стадії економічного зростання, що характерно для бізнесу, який вже має стійкі позиції на світовому ринку косметичних засобів, проте ще не перейшов в фазу стабілізації.

На стадії зростання ТОВ «Лореаль Україна» досягає чималих успіхів на ринку та розростається за розмірами. Триває екстенсивний розподіл праці з формуванням політики компанії та розподілом відповідальності. Використовуються правила, процедури та характеристики робіт. Наймається професійний та адміністративний персонал для виконання спеціалізованої діяльності, наприклад, з виробництва, маркетингу. Запроваджуються системи



нарахування зарплати, обліку, бюджетування. Вище керівництво передає численні функції до функціональних підрозділів, але ступені гнучкості та новаторства можуть зменшуватися [30, с.63].

На стадії економічного зростання першочерговими задачами є формування та досягнення сукупності таких стратегічних цілей розвитку на світовому ринку косметичних засобів ТОВ «Лореаль Україна» (рис. 3.2).

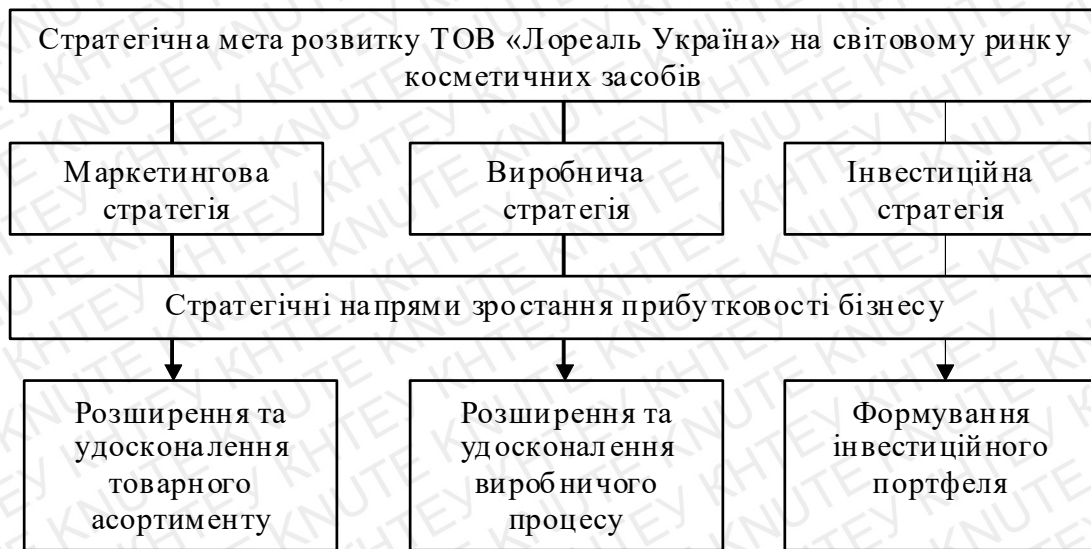


Рис. 3.2. Альтернативні стратегічні напрями розвитку прибутковості на стадії економічного зростання бізнесу на світовому ринку косметичних засобів ТОВ «Лореаль Україна»[складено автором]

Отже, процес оптимізації структури асортименту ТОВ «Лореаль Україна» варто починати з визначення цілей компанії. На продуктивний портфель ТОВ «Лореаль Україна» впливає не тільки на прямий рівень продажів, але і на такі фактори як репутація компанії, довгострокова лояльність до марки і пізнаваність основного бренду. Можна визначити наступні напрямки удосконалення асортименту косметичної продукції ТОВ «Лореаль Україна»: вдосконалити технологію продажу і рекламні кампанії, збільшити якість продукції, поліпшити технічні показники якості, сконцентрувати свої зусилля на вивченні запитів, реакцій і переваг покупців за допомогою маркетингових досліджень, розширити асортимент шляхом введення нової асортиментної групи, збільшити глибину асортименту в межах певної групи, тестування нових товарів на великі фокус групах задля визначення доцільності запуску.

### **3.2. Розробка заходів з підвищення рівня прибутку ТОВ «Лореаль Україна» на світовому ринку**

Аналіз показав, що підприємство ТОВ «Лореаль Україна» має три альтернативи щодо розвитку прибутковості на світовому ринку косметичних засобів:

1. Вкласти кошти у розширення та удосконалення товарного асортименту, що реалізується на міжнародних ринках.
2. Збільшити фінансування заходів щодо розвитку виробничої бази (модернізація виробництва) для міжнародних ринків.
3. Забезпечити розширення бізнесу за рахунок формування інвестиційного портфеля.

Реалізація кожної з альтернативних стратегічних цілей розвитку прибутковості на світовому ринку косметичних засобів прогнозовано дозволить збільшити обсяги річного чистого прибутку підприємства ТОВ «Лореаль Україна» на 5%.

В процесі реалізації кожної альтернативи (стратегічної цілі) можливі наступні ситуації:

- стабільне зростання;
- стагнація;
- високі темпи інфляції.

Ймовірність настання кожної ситуації складає відповідно:  $p_1=0.5$ ;  $p_2=0.3$ ;  $p_3=0.2$ .

Результатом інвестування коштів фірми є окупність інвестицій, подана за допомогою коефіцієнту окупності інвестицій ROI (RETURN ON INVESTMENT) у відсотках. Величина коефіцієнта ROI розрахована спеціалістами ТОВ «Лореаль Україна».

Як свідчить практика, підприємство, як правило, не має в достатній кількості ресурсів (фінансових, трудових, майнових) для того, щоб ефективно реалізовувати усі альтернативні цілі стратегічного розвитку. В таких умовах

необхідно робити вибір на користь найбільш перспективного напрямку розвитку.

В цьому контексті можна використовувати методика побудови «дерева рішень». У методиці використовується ієрархічна структурна схема. Для її побудови прийняті відповідні позначення елементів (подій) і логічних операцій.

В основу методу «дерева рішень» покладено підпорядкованість, розгортаємість і ранжування цілей. Дерево цілей з кількісними показниками, що використовуються в якості одного із засобів при прийнятті рішень, і носить назву «дерева рішень» [29, с.112].

Головна перевага «дерева рішень» перед іншими методами - можливість пов'язати ставлення цілі з діями, що підлягають реалізації в сьогоденні. При побудові багаторівневого «дерева рішень» досягнення мети кожного з рівнів моделі забезпечується комплексом заходів попереднього рівня. Кожен рівень «дерева рішень» повинен займати певне місце в ієрархічній послідовності, складеної на основі дотримання причинно-наслідкових зв'язків [29, с.113].

Отже, дерево рішень - це графічне зображення послідовності рішень і станів середовища з указівкою відповідних ймовірностей і вигравів для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища.

Побудова «дерева рішень» виконується «зверху вниз» - від задач більш складних, більш важливих - до завдань менш складним, менш важливим, що вимагає менше часу (коштів, сил, ресурсів) для їх здійснення [31, с.34].

На схемі «дерева рішень» саме верхнє положення займає кінцева мета (стратегічна ціль) розв'язання проблеми.

Застосування методу «дерева рішень» дозволяє:

- визначати шляхи досягнення стратегічної цілі з виконанням кількісної оцінки складності виникають завдань та оцінкою труднощі здійснення того чи іншого варіанту;

- поліпшувати якість рішень в умовах невизначеності.

Для вибору кращої альтернативи, компанія ТОВ «Лореаль Україна» зібрала



необхідну інформацію і побудувала дерево рішень, як показано на рис. 3.2: Аналіз графіку починаємо просуваючись справа наліво.

1) Визначаємо очікувану величину окупності інвестицій для першої альтернативи шляхом множення розрахункової величини ROI на імовірність подій. У нашому випадку очікувана величина окупності інвестицій складає:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2) Те ж визначаємо для другої і третьої альтернатив:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

3) Порівняємо між собою отримані величини очікуваного коефіцієнта інвестицій, і виберемо кращий варіант. (Рис 3.3)

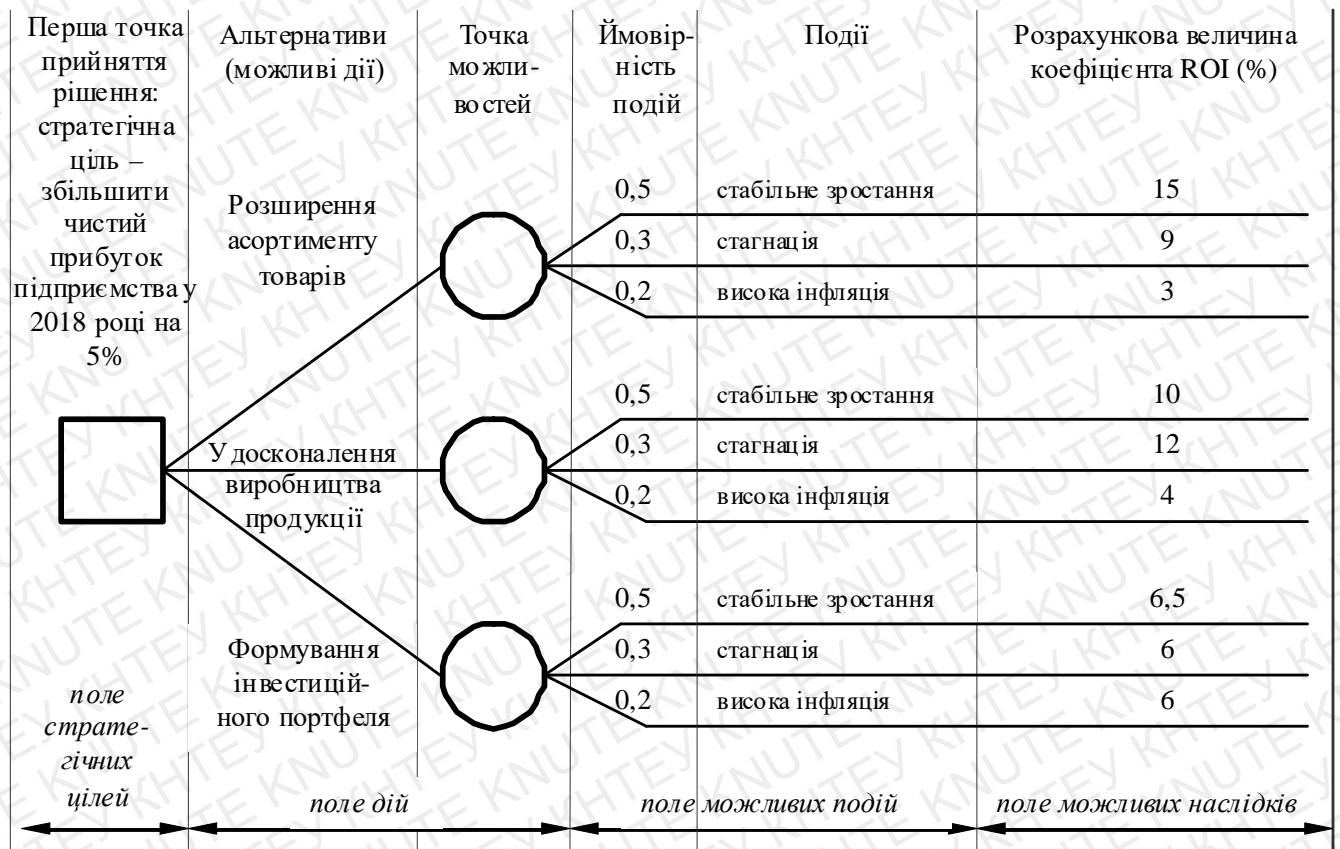


Рис. 3.3. «Дерево рішень» щодо вибору та реалізації стратегії зростання прибутковості на світовому ринку косметичних засобів ТОВ «Лореаль Україна»

[складено автором]

Можна зробити висновок, що у нашому випадку кращим варіантом є 1-ий, тому що його реалізація забезпечує найбільший коефіцієнт ROI. Таким чином,

підприємство ТОВ «Лореаль Україна» повинно зосередити першочергову увагу на реалізації цілей, пов'язаних з удосконаленням асортименту продукції, що може забезпечити зростання фінансових результатів за рахунок збільшення обсягів реалізації на світовому ринку косметичних засобів.

Отже, асортиментна стратегія – одна з найважливіших складових конкурентної стратегії компанії ТОВ «Лореаль Україна». Тому пошук способів економії варто починати з асортименту продукції або послуг. Оптимізація асортименту випускаємої продукції є одним зі способів підвищення ефективності роботи ТОВ «Лореаль Україна». Слід зазначити, що оптимальний портфель заощаджує ресурси для розвитку нових напрямків і підвищення мобільності торговельного підприємства. При оптимізації можливе значне збільшення прибутку при незмінній або меншій кількості продуктів.

Також одним з напрямів удосконалення асортиментної стратегії задля підвищення прибутку була запропонована можливість збільшити глибину товарної групи. Для обґрунтування планових обсягів реалізації нового виду товару ТОВ «Лореаль Україна», а саме «Косметика для професійного стайлінгу» скористаємось методом стандартного розподілу ймовірностей.

Визначення оптимістичного, песимістичного та найбільш вірогідного прогнозних значень обсягів збуту нового виду продукції («Косметика для професійного стайлінгу») базується на використанні методу експертних оцінок. Задля цього на підприємстві ТОВ «Лореаль Україна» було опитано провідних стилістів та професійних спеціалістів у сфері стайлінгу і отримано такі результати (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів щодо можливих обсягів збуту нової продукції асортиментної групи «Косметика для професійного стайлінгу»

| Експерти                           | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
|------------------------------------|-----|----|----|----|----|----|----|
| Обсяг платоспроможного попиту, од. | 100 | 75 | 60 | 70 | 90 | 90 | 85 |
| Обсяг збуту ( $O_i$ ), од.         | 50  | 33 | 40 | 35 | 45 | 49 | 43 |

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

Проміжні розрахунки наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

| 1. | Експерти                            | 1      | 2      | 3      | 4      | 5     | 6     | 7    | Разом |
|----|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|------|-------|
| 2. | Обсяги збуту $O_i$ , од.            | 500    | 330    | 400    | 350    | 450   | 490   | 430  | 2950  |
| 3. | $O_{сер}$                           | 421,40 |        |        |        |       |       |      |       |
| 4. | Відхилення $\Delta O = O - O_{сер}$ | 78,60  | -91,40 | -21,40 | -71,40 | 28,60 | 68,60 | 8,60 | x     |
| 5. | $\Delta O^2$                        | 6178   | 8354   | 458    | 5098   | 818   | 4706  | 74   | 25686 |

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\varpi = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = 60,57/421,40 \cdot 100 = 14,38.$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний (В) обсяг продаж оновленої продукції визначеного асортименту «Косметика для професійного стайлінгу» визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 425 од. (табл. 3.5) За оптимістичним прогнозом (О) обсяг збуту нової продукції становитиме 500 од., песимістичний прогноз (П) складає 330 од.

Таблиця 3.5

Визначення вірогідного обсягу збуту нової продукції асортиментної групи «Косметика для професійного стайлінгу»

|   |     |     |  |     |     |  |
|---|-----|-----|--|-----|-----|--|
| 330<br>(найменше –<br>песимістичне<br>значення) - П | 350 | 400 | 425<br>(середина ряду –<br>найбільш вірогідне<br>значення) - В | 450 | 490 | 500<br>(найбільше –<br>оптимістичне<br>значення) – О |
|---|-----|-----|--|-----|-----|--|



Розраховуємо прогнозні значення обсягів реалізації нової продукції «Косметика для професійного стайлінгу», що пропонується до впровадження:

$$ОП = (500 + 4 \cdot 430 + 330) / 6 = 2550 / 6 = 425 \text{ од.}$$

Розрахуємо бюджет витрат на реалізацію проекту розширення товарного асортименту ТОВ «Лореаль Україна» асортиментної групи «Косметика для професійного стайлінгу». Бюджет заходу складається з початкових інвестицій у проведення заходу. Розрахуємо калькуляцію вартості нового товару «Косметика для професійного стайлінгу» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Калькуляція вартості нового товару асортиментної групи «Косметика для професійного стайлінгу»

| Стаття витрат               | Витрати на одиницю товару, грн. | Витрати на весь обсяг (425 од.), грн. |
|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| 1                           | 2                               | 3                                     |
| Собівартість постачання     | 6800                            | 2890000                               |
| Адміністративні витрати     | 100                             | 42500                                 |
| Витрати на збут             | 120                             | 51000                                 |
| Повна собівартість товару   | 7020                            | 2983500                               |
| Рентабельність, %           | 40,0                            | 40,0                                  |
| Прибуток                    | 2808                            | 1193400                               |
| Ціна (дохід від реалізації) | 9828                            | 4176900                               |

Початкові інвестиції в реалізацію даного проекту визначають, складаючи пропорцію між обіговими коштами підприємства і чистим доходом від реалізації і початками інвестиціями (обігових коштів) і приростом продукції за рахунок нових асортиментних позицій. З даної пропорції будемо розраховувати обсяг початкових інвестицій, тобто загальний бюджет проекту розширення асортименту продукції ТОВ «Лореаль Україна» за даними фінансової звітності за 2017 рік.

- Оборотні активи за 2017 рік – 440706 тис. грн.
- Чистий дохід від реалізації продукції – 829408 тис. грн.
- Приріст продукції у вартісному виразі – 4176,90 тис. грн.

Отже, загальний бюджет заходу складатиме:  $440706 * 4176,9 / 829408 = 2219,40$  тис.грн.

Розрахуємо очікувані результати від проведення заходу в проектному році і порівнюємо із базовим значенням.

Додаткові повні витрати за рахунок впровадження заходу складуть:

- $440706 * 4176,9 / 829408 = 2219,40$  тис.грн.

Повні витрати в базисному році становили 786943 тис. грн.

Знайдемо величину повних витрат в проектному році:

- $786943 + 2219,40 = 789162,4$  тис. грн.

Приріст повних витрат в проектному році склав:

- $\text{Зміна ПВ} = (2219,40 / 786943) * 100 = 0,28\%$ .

Приріст чистого доходу від реалізації продукції складе:

- $9828 * 425 = 4176900$  грн. або 4176,9 тис. грн.

Тобто в порівнянні з базовим роком зростання чистого доходу складе:

- $(4176,9 / 829408) * 100 = 0,50\%$ .

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році становитиме:

- $4176,9 + 829408 = 833584,90$  тис. грн.

Зміна прибутку становитиме:

- $4176,9 - 2219,4 = 1957,5$  тис. грн. або  $(1957,5 / 32643) * 100 = 6,0\%$ .

Прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

- $1957,5 + 36317 = 38274,5$  тис. грн.

Зміна чистого прибутку складе (при ставці податку на прибуток 18%):

- $1957,5 * 0,82 = 1605,2$  тис. грн.

Або  $(1605,2 / 32643) * 100 = 4,92\%$ .

Чистий прибуток становитиме:

- $1605,2 + 32643 = 34248,20$  тис. грн.

Очікувані результати від впровадження проекту розширення асортименту продукції ТОВ «Лореаль Україна» подані в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від впровадження проекту розширення асортименту продукції ТОВ «Лореаль Україна», тис. грн.

| Показники  | Планове значення показника |
|--|----------------------------|
| Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції    | 4176,9                     |
| Приріст повних витрати на постачання та реалізацію продукції | 2219,4                     |
| Приріст прибутку від реалізації продукції                    | 1957,5                     |
| Приріст чистого прибутку                                     | 1605,2                     |

Отже, запровадивши даний захід на ведення до товарного асортименту нового продукту «Косметика для професійного стайлінгу» чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 4176,9 тис.грн. Повні витрати на закупівлю і реалізацію продукції збільшаться на 2219,4 тис.грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 1957,5 тис. грн. Чистий прибуток збільшиться на 1605,2 тис.грн.

Таким чином, розширення асортименту продукції підприємства передбачає збільшення обсягів реалізації продукції підприємства ТОВ «Лореаль Україна» порівняно з 2017 роком. Асортиментна стратегія – одна з найважливіших складових конкурентної стратегії компанії ТОВ «Лореаль Україна». Тому пошук способів економії варто починати з асортименту продукції або послуг. Оптимізація асортименту випускаємої продукції є одним зі способів підвищення ефективності роботи ТОВ «Лореаль Україна».

Одним із методів розрахунку та розробки прогнозу впровадження новітніх концепцій є використання методі «Дерева рішень». В основу методу «дерева рішень» покладено підпорядкованість, розгортаємість і ранжування цілей. Дерево цілей з кількісними показниками, що використовуються в якості одного із засобів при прийнятті рішень, і носить назву «дерева рішень». Визначення оптимістичного, песимістичного та найбільш вірогідного прогнозних значень обсягів збуту нового виду продукції («Косметика для професійного стайлінгу») базується на використанні методу експертних оцінок.



### **3.3. Розрахунок прогнозних показників прибутку підприємства на 2019-2021 рр. з урахуванням запропонованих заходів**

Як економічна категорія, прибуток характеризує фінансові результати господарської діяльності підприємства. Прибуток є показником, що найповніше відображає ефективність виробництва, обсяг і якість виробленої продукції, стан продуктивності праці, рівень собівартості. На відміну від стандартної форми «Звіту про фінансові результати», де можна виокремити, як мінімум, п'ять видів прибутку (валовий, операційний, прибуток від звичайної діяльності до і після оподаткування, чистий прибуток), у скороченій формі 2-м визначається тільки чистий прибуток як різниця між загальною величиною доходів і загальною сумою витрат (р.190, форма 2-м). При від'ємному значенні в цьому рядку звітності слід констатувати збитки. Рентабельність, на відміну від абсолютного значення прибутку, є відносним показником, також характеризує ефективність роботи підприємства. Для фінансового аналізу найважливішими показниками є розрахунок співвідношення чистого прибутку до рівня продажів, активів, власного капіталу і витрат [29]

Розрахунок прибутку економічним методом здійснюється окремо за порівнянною і непорівнянною продукцією в плановому періоді. Порівнянна продукція - це продукція, яка вироблялася в попередньому періоді. Непорівнянна продукція - це продукція, яка не вироблялася на підприємстві в попередньому періоді. Розрахунок прибутку за порівнянною продукцією здійснюється в такій послідовності:

- 1) визначається очікуваний базовий прибуток і базова рентабельність продукції;
- 2) порівнянна продукція планового періоду визначається за собівартістю періоду, який передував плановому;
- 3) виходячи з рівня базової рентабельності продукції розраховується прибуток за порівнянною продукцією у плановому періоді;

4) розраховується вплив окремих чинників на зміну прибутку в періоді, що планується.

Розрахунок базового прибутку здійснюється на підставі звітних або очікуваних даних за попередній період. Базовий прибуток - це прибуток від випуску (реалізації) продукції у періоді, який передував плановому. За його розрахунком здійснюється коригування звітних, очікуваних прибутків з урахуванням чинників, які на нього вплинули тоді, але не діятимуть у періоді, який планується: зміна оптових цін, припинення випуску окремих видів продукції, зміна рентабельності окремих видів продукції, зниження їх собівартості. Від точності розрахунку базового прибутку залежить точність всіх подальших розрахунків.[32]

В основі нашого розрахунку ефективності впровадження заходів з розширення товарного асортименту підприємства ТОВ «Лореаль Україна» покладено оцінку окупності вкладених інвестиційних ресурсів та порівняння планових фінансових результатів від реалізації оновленої асортиментної позиції продукції «Косметика для професійного стайлінгу» з фактичними даними базового року.

Отже, початкові інвестиції на впровадження нових видів продукції ТОВ «Лореаль Україна» дорівнюють 2219,40 тис.грн.

Додатковий чистий прибуток становитиме 1605,2 тис. грн.

Оскільки даний захід не передбачає встановлення нового торговельного обладнання та розширення торговельних площ ТОВ «Лореаль Україна», то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{Пр}_\text{ч} = 1605,2 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою: де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-й рік терміну життєвого циклу проекту;  $r$  – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 35%)  $=0,35$ .

Термін економічного життя проекту вважаємо рівним 5 рокам.



$\alpha_i$  – коефіцієнт приведення за  $i$ -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою, де  $i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 35%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,35)^1} = 0,74$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,35)^2} = 0,55$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1+0,35)^3} = 0,41$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+0,35)^4} = 0,30$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+0,35)^5} = 0,22$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ( $\sum_{i=1}^N HB_i$ ) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 1605,2 (0,74 + 0,55 + 0,41 + 0,30 + 0,22) = 3563,54 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями, де  $\sum_{i=1}^N HB_i$  – сума нинішньої вартості майбутніх грошових потоків;

$PI$  – початкові інвестиції.

$$ЧНВ = 3563,54 - 2219,40 = 1344,14 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності початкових інвестицій розраховуємо простий та дисконтований:



Простий термін окупності початкових інвестицій розраховуємо за формулою:  $T = 2219,40 / 1605,2 = 1,38$  року

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = 2219,40 / 712,71 = 3,11 \text{ років} < 5 \text{ років,}$$

де  $NB_{cp}$  – середньорічна нинішня вартість:

$$NB_{cp} = 3563,54 / 5 = 712,71 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 1344,14 / 2219,40 = 0,61.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{ПІ} = 3563,54 / 2219,40 = > 1,61.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок щодо доцільності запропонованого заходу, що підтверджується такими показниками (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Основні показники економічної ефективності впровадження проекту розширення асортименту продукції ТОВ «Лореаль Україна»

| Показник  | Одиниці виміру | Значення |
|---|----------------|----------|
| 1. Початкові інвестиції   | тис. грн.      | 2219,40  |
| 2. Додатковий прибуток від реалізації продукції                                   | тис. грн.      | 1957,50  |
| 3. Чистий додатковий прибуток   | тис. грн.      | 1605,50  |
| 4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту | тис. грн.      | 3563,54  |
| 5. Чиста нинішня вартість   | тис. грн.      | 1344,14  |
| 6. Термін окупності дисконтований   | роки           | 3,11     |
| 7. Термін окупності простий (недисконтований)                                     | роки           | 1,38     |
| 7. Індекс доходності  | -              | 0,61     |
| 8. Індекс прибутковості   | -              | 1,61     |

За результатами проведених розрахунків щодо запровадження проекту розширення товарного асортименту за позицією «Косметика для професійного стайлінгу» на підприємстві ТОВ «Лореаль Україна» можна зробити наступні висновки:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна і складає 1344,14 тис. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 1,38 року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

3.  $ID = 0,61$ , що свідчить про достатню ефективність проекту.

4.  $PI = 1,61 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про достатню ефективність проекту.

Отже, розраховані показники в табл. 3.8 свідчать про доцільність впровадження даного заходу.

Очікувані результати від впровадження у товарний асортимент нової продукції, «Косметика для професійного стайлінгу» на підприємстві ТОВ «Лореаль Україна», у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проектні значення занесемо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Вплив запропонованого проекту розширення асортименту продукції на основні показники діяльності ТОВ «Лореаль Україна» у 2018-2019 рр.

| Показники                                       | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | Середній темп приросту 2017 р. до 2013 р. | Прогноз з урахуванням заходів |         |         |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|---|-------------------------------|---------|---------|
|   |        |        |        |        |        |   | 2019                          | 2020    | 2021    |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн. | 444147 | 493132 | 533174 | 586542 | 829408 | 17,64                                     | 979903                        | 1156946 | 1365222 |
| Повні витрати, тис.грн.                         | 438535 | 486162 | 522048 | 566816 | 786943 | 16,41                                     | 918326                        | 1071272 | 1249323 |
| Прибуток від                                    | 5312   | 6626   | 10853  | 17347  | 36317  | 64,43                                     | 61674                         | 103368  | 171926  |

|   |      |      |       |       |       |       |       |       |        |
|---|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| реалізації продукції, тис.грн.                |      |      |       |       |       |       |       |       |        |
| Чистий прибуток, тис.грн.                     | 4971 | 7312 | 12890 | 15565 | 32643 | 63,46 | 54964 | 91452 | 151095 |
| Рентабельність діяльності (продаж), %         | 1,12 | 1,48 | 2,42  | 2,65  | 3,94  | 38,40 | 5,61  | 7,90  | 11,07  |
| Рентабельність реалізованої продукції, %      | 1,21 | 1,36 | 2,08  | 3,06  | 4,61  | x     | 6,72  | 9,65  | 13,76  |
| Витрати на 1 грн реалізованої продукції, коп. | 0,99 | 0,99 | 0,98  | 0,97  | 0,95  | x     | 0,94  | 0,93  | 0,92   |

Дані табл. 3.9 свідчать, що внаслідок реалізації запропонованих заходів запровадження проекту розширення товарного асортименту за позицією «Косметика для професійного стайлінгу» на підприємстві ТОВ «Лореаль Україна» чистий дохід від реалізації продукції збільшиться у 2019-2021 рр. на 535814 тис. грн. в порівнянні з 2017 роком і складе 1365222 тис. грн. Повні витрати зростуть на 462380 тис. грн., прибуток від реалізації – на 135609 тис. грн., а чистий прибуток - на 118452 тис.грн. і складе 151095 тис. грн. Рентабельність продаж за прогнозований період зросте на 7,13 %, і рентабельність продукції – на 9,15 % і становитиме 13,76 %. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизяться на - 0,03 коп. і складуть 92,00 коп.

Таким чином, в цілому основні показники діяльності ТОВ «Лореаль Україна» покращаться, тому запропонований проект можна рекомендувати до впровадження в систему удосконалення асортиментної стратегії ТОВ «Лореаль Україна». В основі розрахунку ефективності впровадження заходів з розширення товарного асортименту підприємства ТОВ «Лореаль Україна» покладено оцінку окупності вкладених інвестиційних ресурсів та порівняння планових фінансових результатів від реалізації оновленої асортиментної позиції продукції «Косметика для професійного стайлінгу»



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результатами проведеного дослідження теоретичних аспектів та методичних підходів до формування асортиментної стратегії підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що компанія «ТОВ ЛОРЕАЛЬ» Україна була заснована в 2004 році у організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Лореаль Україна» самостійно визначає перспективи розвитку, планує і здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію, що ним виробляється, роботи, послуги, а також з необхідності забезпечити виробничий та соціальний розвиток підприємства, підвищення доходів.

2. Результати аналізу свідчать про підвищення загальної ефективності господарювання в останні роки. Зокрема в 2013 році чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 444147 тис. грн. В 2017 році відбулося зростання виручки на 385261 тис.грн. або 86% в порівнянні з 2013 роком, що склало 829408 тис.грн. Чистий прибуток підприємства в 2013 році був невеликим, та в 2017 році відбулося його зростання на 27672 тис.грн, що склало 32643 тис.грн. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, порівнюючи з 2013 роком показник рентабельності господарської діяльності зріс на 2,51 пункти та складає 4,15%, а показник рентабельності збільшився на 3,23 пункти і становить у 2017 році 4,42%.

3. Встановлено, що ТОВ «Лореаль Україна» має всі підстави для успішного ведення бізнесу, як на зовнішніх так і внутрішніх ринках, користується повагою закордонних та вітчизняних партнерів. Таким чином, в результаті дослідження економічних показників ефективності ведення господарської діяльності підприємства приходимо до висновку, що діяльність ТОВ «Лореаль Україна» є рентабельною та перспективною.

4. Визначено, що компанія ТОВ «Лореаль Україна» створює свою

продукцію на основі високих наукових технологій в ім'я здоров'я і краси, і є світовим лідером на ринку косметичних засобів. На кожному з географічних ринків компанія ТОВ «Лореаль Україна» пропонує кілька асортиментних груп товарів, заздалегідь визначених з урахуванням специфічних особливостей того чи іншого ринку.

5.Провівши маркетинговий та економічний аналізи, було виявлено, що ТОВ «Лореаль Україна» зацікавлене, перш за все у високій прибутковості свого бізнесу. На кожному з географічних ринків компанія ТОВ «Лореаль Україна» пропонує кілька асортиментних груп товарів, заздалегідь визначених з урахуванням специфічних особливостей того чи іншого ринку.

6.Товарна номенклатура, запропонована компанією українським споживачам, складається з наступних основних асортиментних груп: засоби для догляду за шкірою, засоби для гоління, засоби для догляду за волоссям, засоби для догляду за нігтями, декоративні косметичні засоби для макіяжу, тощо.

7.Провівши дослідження було виявлено, що загальний товарооборот ТОВ «Лореаль Україна» у 2017 році збільшився на 86,74% в порівнянні з 2013 роком і становить 829408 тис.грн.

8.За даними результатами можна зробити висновок, що товарна номенклатура ТОВ «Лореаль Україна» нараховує 12 позицій, до складу кожної входить велика кількість асортиментних позиції товарів.

9.Показник рентабельності продажу знаходився в межах 0,63-2,24%, що слід вважати надзвичайно низьким. Як позитивне, слід відмітити зростання рентабельності продажу товарів усіх асортиментних груп у 2017 році.

10.У 2017 році значення показника стійкості асортименту зросло на 8,17 пунктів та становить 89,71%.

11.ТОВ «Лореаль Україна» має сформований асортиментний ряд, а тому нові асортиментні групи практично не додаються. Звідси, маємо низькі

значення коефіцієнту розширення товарного асортименту, а саме 2,94% у 2017 році.

12. За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що товарна номенклатура ТОВ «Лореаль Україна» нараховує 12 позицій, до складу кожної входить велика кількість асортиментних позиції товарів. Слід зазначити, що в цілому фактичний товарооборот (виручка від реалізації товарів) покриває витрати господарської діяльності, а це означає, що підприємство ТОВ «Лореаль Україна» отримує позитивне значення чистого фінансового результату (чистого прибутку).

13. За результатами проведених розрахунків видно, що збутова діяльність підприємства ТОВ «Лореаль Україна» у 2013-2017 роках є низько ефективною. У 2015 році показник рентабельності продажу знаходився в межах 0,63-2,24%, що слід вважати надзвичайно низьким. Як позитивне, слід відмітити зростання рентабельності продажу товарів усіх асортиментних груп у 2017 році. При цьому, найбільший рівень рентабельності продажу спостерігається по таких групах товарів, як інші косметичні засоби – 9,84%; засоби для догляду за волоссям – 6,75 %; косметичні засоби для макіяжу – 6,30%.

14. За результатами проведеного ABC-XYZ аналізу можна зробити висновок про недостатню ефективність стратегічного управління формуванням товарного асортименту ТОВ «Лореаль Україна», оскільки в найбільш привабливій зоні AX взагалі немає товарів. Водночас, 2 товарні групи потрапили в найбільш непривабливі зони AZ та BZ. Керівництво ТОВ «Лореаль Україна» повинно розробляти заходи щодо оптимізації наявного асортименту продукції в перспективі.

15. Доведено, що на сьогоднішній день товарний асортимент ТОВ «Лореаль Україна», запропонований українським споживачам, включає в себе, щонайменше, практично всі необхідні для догляду за собою косметичні засоби. Товарна номенклатура підібрана гармонійно, з урахуванням аналогічних



асортиментних груп товарів, пропонованих конкурентними компаніями, і глобальних змін не потребує.

16. Результати проведеного експертного опитування показали, що товари компанії ТОВ «Лореаль Україна» характеризуються високими значеннями показників конкурентоспроможності. Зокрема, за параметрами якості, упаковки, дизайну, відповідності світовим стандартам та рівню заходів в рамках комунікаційної політики товари ТОВ «Лореаль Україна» отримали найвищий бал – 7. Водночас, за показниками різноманітності асортименту, інформативності інструкцій до товару, ціни, тривалості існування на ринку та наявності акцій оцінка компанії ТОВ «Лореаль Україна» була трохи нижчою – 6 балів.

17. Аналіз показав, що підприємство ТОВ «Лореаль Україна» має три альтернативи щодо розвитку прибутковості на світовому ринку косметичних засобів: вкласти кошти у розширення та удосконалення товарного асортименту, що реалізується на міжнародних ринках; збільшити фінансування заходів щодо розвитку виробничої бази (модернізація виробництва) для міжнародних ринків; забезпечити розширення бізнесу за рахунок формування інвестиційного портфеля. Реалізація кожної з альтернативних стратегічних цілей розвитку прибутковості на світовому ринку косметичних засобів прогнозовано дозволить збільшити обсяги річного чистого прибутку підприємства ТОВ «Лореаль Україна» на 5%.

18. Одні із методів розрахунку та розробки прогнозу є використання методу «Дерева рішень». В основу методу «дерева рішень» покладено підпорядкованість, розгортаємість і ранжування цілей. Дерево цілей з кількісними показниками, що використовуються в якості одного із засобів при прийнятті рішень, і носить назву «дерева рішень».

19. Розрахунки засвідчили, що підприємство ТОВ «Лореаль Україна» повинно зосередити першочергову увагу на реалізації цілей, пов'язаних з

удосконаленням асортименту продукції, що може забезпечити зростання фінансових результатів за рахунок збільшення обсягів реалізації на світовому ринку косметичних засобів.

20. На продуктовий портфель ТОВ «Лореаль Україна» впливає не тільки на прямий рівень продажів, але і на такі фактори як репутація компанії, довгострокова лояльність до марки і пізнаваність основного бренда.

21. Можна визначити наступні напрямки удосконалення асортименту косметичної продукції ТОВ «Лореаль Україна»: вдосконалити технологію продажу і рекламні кампанії, збільшити якість продукції, поліпшити технічні показники якості, сконцентрувати свої зусилля на вивченні запитів, реакцій і переваг покупців за допомогою маркетингових досліджень, розширити асортимент шляхом введення нової асортиментної групи, збільшити глибину асортименту в межах певної групи, тестування нових товарів на великі фокус групах задля визначення доцільності запуску.

22. За результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільш перспективними, щодо подальшого розвитку є ті товарні групи, які мають найбільш високі показники. Серед таких асортиментних груп товарів можна виділити одну групу товарів, яка виділяється серед інших – професійні косметичні засоби. Отже, з метою привернення більшої уваги до даної асортиментної групи товарів було прийнято рішення про збільшення ширини її асортименту.

23. Розрахунки показали, що внаслідок реалізації запропонованих заходів запровадження проекту розширення товарного асортименту за позицією «Косметика для професійного стайлінгу» на підприємстві ТОВ «Лореаль Україна» чистий дохід від реалізації продукції збільшиться у 2019-2021 рр. на 535814 тис. грн. в порівнянні з 2017 роком і складе 1365222 тис. грн. Повні витрати зростуть на 462380 тис. грн., прибуток від реалізації – на 135609 тис. грн., а чистий прибуток - на 118452 тис. грн. і складе 151095 тис. грн.

Рентабельність продаж за прогнозований період зросте на 7,13 %, і рентабельність продукції – на 9,15 % і становитиме 13,76 %. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизяться на - 0,03 коп. і складуть 92,00 коп.

24. В цілому основні показники діяльності ТОВ «Лореаль Україна» покращаться, завдяки виконанню запропонованих заходів задля збільшення прибутку, тому запропонований проект можна рекомендувати до впровадження в систему удосконалення асортиментної стратегії ТОВ «Лореаль Україна».

25. Проаналізувавши сильні, та слабкі сторони, а також можливості і загрози «ТОВ Лореаль», можна сказати що компанія займає досить значне місце на ринку косметичної продукції, активно займається розробкою нових продуктів, багато інвестує в нові дослідження і має дуже прихильних покупців, однак має і певні слабкі сторони, а саме такі як: низька маржиальність бізнесу та висока конкуренція. Також, керівництву компанії необхідно прийняти до уваги заходи, які можуть розширити ринковий потенціал і виробництво. При розробці нової стратегії, необхідно брати уваги такі загрози як динамічний характер промисловості і економічну ситуацію в світі.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонченко М.Ю. Особливості формування товарного асортименту підприємства / М.Ю. Антонченко // Вчені записки : наук. зб. – Вип. 6. – К. : КНЕУ, 2014. – 42-46 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг [Текст]: Підручник / Л.В. Балабанова. - 2-ге вид., переробл. і доп. - К.: Знання-Прес, 2014. -645 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В.; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. Маркетингового менеджменту. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 599 с.
4. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика / Л.В. Балабанова, А.М. Германчук. – К. : ВД «Професіонал», 2013. – 288 с.
5. Белова Л.В. Стратегічний маркетинг: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] /Л. В. Балабанова. - К.: ЦУЛ, 2012. – 187 с.
6. Белявцев, М. І. Маркетинг [Текст] : навчальний посібник / М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко ; Мін-во освіти і науки України, Донецький національний університет. - К.: ЦНЛ, 2015. - 328 с.
7. Бородкіна Н. О. Маркетинг: Навч. посібник. / Н. О. Бородкіна - К.: Кондор. 2013. - 362 с.
8. Войнаренко М. П. – Маркетинг [Електронний ресурс]: підруч. / М.П. Войнаренко. С.: Гуманістика, 2013. Режим доступу: [http://lubbook.net/book\\_249.html](http://lubbook.net/book_249.html)
9. Гаркавенко С. С. Маркетинг [Текст]: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.,- 4.вид., доп / С.С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2014. - 717с.
10. Гаркавенко, С.С. Маркетинг [Текст] : підручник / С. С. Гаркавенко. - К. : Лібра, 2016. - 612 с.
11. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Н. О. Голошубова. - К.: КНИГА, 2014. – 560 с.

12. Доступний маркетинг [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/26-konspekt-lekczj-osnovi-marketingovo-dyialnost/468-53.html>
13. Канищенко О. Л. Міжнародні аспекти маркетингової діяльності // Промисловий маркетинг: Теорія та господарські ситуації / Під ред. А. О. Старостіної. – К.: «Іван Федоров», 2015. – С. 261 – 292.
14. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика [Текст]: підруч. / В. Я. Кардаш, О. К. Шафалюк, М. Ю. Антонченко. – [2-е вид., зі змінами]. – К.: КНЕУ, 2015. – 419 с.
15. Кардаш В.Я., Товарна інноваційна політика [Текст] / Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. . - Київ: Лібра, 2016. - 266с.
16. Качурина О.В. Маркетингова концепція управління товарним асортиментом / О.В. Качурина // Маркетинг: теорія і практика : збірник наук. праць. – Луганськ : Вид-во Східноукраїнського державного ун-ту, 2017. – С. 133-136.
17. Корж М. В. Маркетинг [Текст]: підруч. / М. В. Корж., – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 344 с.
18. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник. / Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижиков. - Київ: Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с
19. Котлер, Ф. Основи маркетингу. 5-е європейське видавництво / Ф. Котлер, А. Гарі. - М. : Вільямс, 2015. - 752 с..
20. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська. - Київ: Центр навчальної літератури, 2018. – 352 с.
21. Липчук В. В, Маркетинг [Текст]: навч. пос. / В.В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я. С. Янишин.]; за ред. В. В. Липчук – Л.: Магнолія, 2016. 336 с.
22. Лукінов І.І. Формування цінового та фінансового механізму ринкового типу / І.І. Лукінов // Вибрані праці. – К., 2015. – Кн. 2. – С. 738-744 .
23. Маркетинг [Текст]: підруч. / [Павленко А. Ф., Решетнікова І. Л., Войчак

А. В. та ін.]; за наук. ред. А.Ф. Павленка. – К.: КНЕУ, 2014. – 600 с.

24. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. / О.О. Орлов. - К.: Скарби, 2009. - 336 с.

25. Осипов В.І. Економіка підприємства: Підручник. / В.І. Осипов. – О.: Маяк, 2016. – 724 с.

26. Офіційний сайт «ТОВ ЛОРЕАЛЬ» Україна [Електронний ресурс] : Режим доступу: <https://www.loreal.ua/brendi/pidrozdil-profesiynih-produktiv.htm>

27. Офіційний сайт Avon Україна [Електронний ресурс] : Режим доступу: <https://my.avon.ua/>

28. Парамонова Т.Н. Маркетинг в розничній торгівлі / Т.Н. Парамонова, И.Н Красюк ; под общ. ред. проф. Т.Н. Парамоновой. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2015. – 224 с.

29. Скібіцький О.М. Організація бізнесу: менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. / О.М. Скібіцький, В.В. Матвеев, Л.І. Скібіцька. – К.: ЦНЛ, 2015. – 408 с.

30. Старостіна А. Маркетинг [Текст]: Навчальний посібник / Старостіна А. - К.: Знання- Прес 2016. - 192 с.

31. Хлопак С. Особливості механізму управління підприємством торгівельної галузі / С. Хлопак // Вісник КНТЕУ. - 2017. - № 5. – С. 33- 46.

32. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: навч. посіб. / Ю.С. Цал-Цалко. – 2-ге вид. перероб. і доп. – Житомир: ФІТІ, 2016. – 300 с.

33. Щербань В. Маркетинг [Текст]: Навчальний посібник / Щербань В. М-во освіти і науки України Черкаська академія менеджменту. - К.: Центр навчальної літератури 2018. - 202 с.