

**Київський національний торговельно-економічний університет**

*Кафедра торговельного підприємництва та логістики*

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)**

на тему:

**ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ У РОЗДРІБНІЙ  
ТОРГОВЕЛЬНІЙ МЕРЕЖІ ПРИ АЗС  
(за матеріалами ТОВ «ВОГ КАРД», м.Луцьк)**

Студента 2 курсу, 5м групи

спеціальності 076

«Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність»

спеціалізації «Організація  
оптової та роздрібної торгівлі»

Поліщук Ольги  
Павлівни

Науковий керівник  
д.е.н., професор

Льченко Наталія  
Борисівна

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доцент

Кавун-Мошковська  
Ольга Олександрівна

**Київ 2019**

## АНОТАЦІЯ

**Поліщук О.П. Формування асортименту товарів у роздрібній торговельній мережі при АЗС (за матеріалами ТОВ «ВОГ КАРД»м.Київ). – КНТЕУ. – 2019 – 55 с.**

Випускна кваліфікаційна робота містить дослідження теоретичних та практичних аспектів формування асортименту товарів у роздрібній торговельній мережі при АЗС ТОВ “ВОГ КАРД”. Визначено фактори впливу на формування асортименту на підприємстві. Досліджено принципи асортиментної політики в роздрібній торговельній мережі при АЗС. Проаналізовано систему управління асортиментом на ТОВ “ВОГ КАРД” на основі організаційно-економічних показників діяльності. Запропоновано напрямки вдосконалення процесу формування асортименту товарів в роздрібній торговельній мережі при АЗС.

*Ключові слова:* організація торгівлі, асортиментна політика, роздрібна торговельна мережа, методи формування асортименту, глибина асортименту, ширина асортименту, гармонізація асортименту.

## SUMMARY

**Polishchuk O.P. Formation of assortment of goods in the retail trade network at the gas station (according to materials of LLC "WOG CARD" Kiev). - KNTEU. - 2019 - 55 p.**

The final qualification work contains the study of theoretical and practical aspects of the formation of the range of goods in the retail trade network at the gas station LLC WOG KARD. The factors of influence on the formation of the range at the enterprise are determined. The principles of assortment policy in the retail trade network at gas stations are investigated. The assortment management system at WOG CARD LLC is analyzed on the basis of organizational and economic indicators of activity. The directions of improvement of the process of forming the assortment of goods in the retail trade network at the gas station are offered.

*Keywords:* organization of trade, assortment policy, retail trade network, methods of forming assortment, depth of assortment, breadth of assortment, harmonization of assortment.

**ЗМІСТ**

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГОВЕЛЬНІЙ МЕРЕЖІ.....                     | 11 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАЕЕЯ АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ У МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ АЗС ТОВ "ВОГ КАРД"..... | 20 |
| 2.1 Аналіз практики формування асортименту товарів у ТОВ "Вог кард".....                                     | 20 |
| 2.2 Оцінювання ефективності формування та продажу асортименту товарів у ТОВ "Вог кард".....                  | 27 |
| РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ПРОДАЖУ АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ У ТОВ "ВОГ КАРД".....              | 34 |
| 3.1 Підвищення ефективності формування та продажу товарів у мережі магазинів при АЗС.....                    | 34 |
| 3.2 Шляхи удосконалення формування асортименту товарів на підприємстві.....                                  | 41 |
| ВИСНОВКИ.....  | 48 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....  | 51 |

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ**

АЗС – автозаправна станція

АЗК – автозаправний комплекс

ДП – дизельне пальне

ВТМ – власна торговельна марка

АМ- асортиментна матриця

АСК- асортиментний комітет



## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасний розвиток економіки потребує пошуку нових підходів та методів задоволення потреб споживачів не тільки в новітніх високотехнологічних й високоякісних товарах за доступними цінами, але й наданні додаткових супутніх послуг із забезпечення комфортних умов придбання та сплати вартості. Останнім часом великого значення набувають такі форми організації торгівлі, які забезпечують споживачам можливість швидко, зручно, з мінімальною витратою сил і часу придбати потрібні товари і послуги в умовах вільного вибору і широкого асортименту, недалеко від місця роботи або проживання, в потрібну годину та певної кількості. Такими формами сьогодні є мережі магазинів при АЗС, які стрімко розвиваються паралельно з іншими торговельними мережами, а також мають низку переваг для сегменту споживачів, що подорожують різними транспортними засобами та здійснюють транспортні перевезення на великі відстані в середині країни й за її межами.

Одним із головних чинників для здійснення покупки в магазині при АЗС є унікальний асортимент який представлений на полицях. Асортимент товарів, що виробляється або продається торговельною мережею, являється одним з факторів, що впливають на розмір отриманого прибутку. Крім цього він має значний вплив на ряд інших кількісних та якісних показників роботи підприємства: рентабельність, оборот, конкурентоздатність, долю ринку та ін. Успіх підприємства на ринку залежить від правильно розробленої і послідовно здійснюваної товарної політики, саме успіх являється головним критерієм оцінки діяльності підприємств, і саме він, дає можливість реально оцінювати свої можливості на ринку.

Формування асортименту товарів, в сучасних умовах жорсткої конкуренції, являється важливим елементом в діяльності будь-якого підприємства. А для вирішення питань пов'язаних з формуванням

асортименту, його управлінням і вдосконаленням підприємство отримує вихідні дані на основі вивчення ринку та перспектив його розвитку.

У сучасних ринкових умовах зусилля торговельних підприємств зосереджено на забезпеченні ефективної діяльності, а також найбільш повному задоволенні попиту покупців, який значною мірою залежить від правильного формування асортиментної політики. Забезпечення умов для досягнення запланованого обсягу товарообороту значною мірою залежить від ефективності асортиментної політики торговельного підприємства з підбору для реалізації окремих видів та різновидів товарів, планування та регулювання асортиментної структури товарообороту. Формування раціонального асортименту, що сприяє оптимізації та збереженню бажаного прибутку на довгостроковий період, дуже актуально для підприємств, які намагаються сьогодні бути конкурентоспроможними. Асортиментна політика займає важливе місце в підвищенні конкурентоспроможності, оскільки саме товар, його якість, оптимальний асортиментний набір впливають на конкурентні позиції і успіх підприємства.

Питанням асортиментної політики приділяли увагу закордонні та вітчизняні автори. До них належать Ф. Котлер, Б.Берман, Дж. Еванс, С.С.Гаркавенко, А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова, Л.О. Лігоненко, Л.В. Балабанова, А. В. Троян, Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв, Н.С. Степанюк, З.С.Петриченко, А.М. Германчук, Г.Л. Багієв, О.М. Книшова, С.В. Захаров, С.В. Близнюк. Типологію методів управління асортиментом вивчав Беленлов О.Н., сучасні проблеми управління досліджено Герасімовою Л.М. Як підсистему торговельного підприємства асортимент розглянуто в роботі Гончар Л.А. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства вивчено в роботі Красовської Т.В. та ін.

Необхідність вивчення процесу формування асортименту товарів як одного з найважливіших напрямів діяльності роздрібного торгового підприємства зумовлена значним його впливом на отримання результату та прибутку.

*Метою* роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу формування асортименту та розробка перспективних шляхів його удосконалення в магазині при АЗС ТОВ "ВОГ КАРД".

Основними *завданнями* випускної кваліфікаційної роботи є:

- вивчити методологічні засади формування товарного асортименту;
- систематизувати фактори впливу на формування товарного асортименту;
- дослідити сутність асортиментної політики підприємства ТОВ "ВОГ КАРД";
- проаналізувати механізм формування товарного асортименту та тенденції його розвитку на підприємстві ТОВ "ВОГ КАРД";
- обґрунтувати напрями удосконалення управління товарним асортиментом на підприємстві ТОВ "ВОГ КАРД" ;

*Предметом* дослідження є система формування асортиментної політики в магазині при АЗС ТОВ "ВОГ КАРД".

*Об'єктом* дослідження обрано процес управління товарним асортиментом в магазині при АЗС ТОВ "ВОГ КАРД".

*Методи дослідження.* У процесі вирішення завдань застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: економічний, статистичний, експертних оцінок, порівняння, групування, аналізу та синтезу економіко-математичні та економіко-статистичні (для оцінки динаміки, виявлення змін у формуванні асортименту). Обробка інформаційних даних здійснювалась з використанням сучасних програм, що використовуються на торговельному підприємстві.

*Інформаційну базу досліджень* при написанні випускної кваліфікаційної роботи склали підручники та навчальні посібники, статті, монографії зарубіжних та вітчизняних вчених, періодичні видання, законодавчі та нормативно-правові акти України, ресурси мережі Інтернет, внутрішня інформація ТОВ «ВОГ КАРД».



*Практична значущість* дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження у практичній діяльності підприємств з метою покращення процесу формування асортименту.

*Апробація результатів роботи.* Результати дослідження обговорені на міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми товарознавства, торговельного підприємництва та захисту прав споживачів», яка відбулася 15-16 березня 2019 року в Київському національному торговельно-економічному університеті.

*Публікації за темою дослідження.* Результати дослідження відображені в статті Поліщук О.П. Дослідження особливостей формування асортименту товарів у мережі магазинів при АЗС ТОВ «ВОГ КАРД» // Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: зб. наук. ст. студ. – Київ: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2019. – Ч. 2. – С. 53-59

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків загальним обсягом 54 сторінок. Робота містить 10 таблиць, 7 рисунків та 2 додатки.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГОВЕЛЬНІЙ МЕРЕЖІ

Процеси економічних перетворень в Україні привели до нового розуміння принципів підприємницької діяльності. Розвиток ринкових відносин і посилення конкуренції вказують на необхідність нових підходів в підприємстві, орієнтованих на підвищення прибутку і конкурентоспроможності підприємства.

Забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства визначається, найчастіше, здатністю асортименту товарів підприємства адекватно відповідати поточному споживчому попиту на якісному і кількісному рівнях. [6]

Вивченню питань формування системи управління товарним асортиментом, її впливу на майбутній розвиток та конкурентні позиції торговельного підприємства присвячені праці багатьох зарубіжних вчених-економістів, зокрема Н. Каллена, Б. Бермана, Дж. Еванса, М. Саллівана, Д. Едкока, Л. Вейтца, В. Снегір'ової, Ф. Панкратова, Г. Серьогіної, О. Бузукової та ін. Проте, існуючі розробки здебільшого носять описовий характер або стосуються організаційно-технічних заходів з формування товарного асортименту. Теоретичні аспекти та методичний інструментарій формування товарного асортименту торговельного підприємства фрагментарно розглядалися вітчизняними вченими А.А. Мазаракі, Н.М. Ушаковою, Л.О. Лігоненко, Л.В. Балабановою, А. В. Трояном, Є.О. Діденко, Д.С. Савельєвим, Н.С. Степанюком, З.С. Петриченко, А.М. Германчук та ін.

Підприємства щодня стикається з необхідністю швидкого реагування на зміни ринкової ситуації, що, в першу чергу, має відбиватися на асортименті. Асортиментна політика є одним з основних об'єктів системи

управління, так як саме ставлення споживачів до продукції визначає можливості існування і розвитку підприємства. [ 12]

Головним фактором оцінки ефективності асортиментної політики є співвідношення ефекту (прибутку) від запропонованої номенклатури товарів до витрат на її підтримання, а також визначення системи показників та інструментів управління асортиментом в підприємстві торгівлі, що є вагомим підґрунтям для прийняття управлінських рішень. Саме вона дозволяє виявити прогалини в системі управління асортиментом та своєчасно прийняти заходи щодо коригування сформованої асортиментної політики. З розвитком теоретичних і практичних досліджень в управлінні підприємствами з'явилися найважливіші напрямки управління товарним асортиментом, що пов'язано з процесами ціноутворення, просування та стимулювання збуту.

Управління товарним асортиментом - це процес, який перетворює ринкову інформацію з урахуванням внутрішніх ресурсів компанії, її принципів в інформацію про товарний асортимент, економічно ефективному для підприємства і задовольняє вимоги споживача. Так, більшість дослідників схильні до перелічення основних методів планування (формування) асортименту без ув'язування з цілями не тільки асортиментної політики, а й розвитку підприємства взагалі. Наприклад, Парамонова Т. Н., Красюк І. Н. 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» тощо) [13]. Зав'ялов П. С. зазначає, що «асортимент може бути сформовано різними методами – залежно від масштабів збуту, специфіки продукції, цілей і задач виробників» [9]. Асортиментна політика підприємства, що діє на ринку високодиференційованої, унікальної продукції, буде суттєво відрізнятися від асортиментної політики підприємства, яке реалізує товари масового попиту,

перш за все структурою та широтою. 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 одних 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 Качуріної О. В., «від прибутку» [11], а основним її недоліком є повне ігнорування впливу факторів мікросередовища на реалізацію асортиментної політики. В роботах Ф. Котлера [12], В. А. Абчука [12], С. С. Гаркавенко [13], О. Г. Белової [14], О. Чимириша [15] 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: О. В. Алтієвою – 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. Пігуновою [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), мо делі 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 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 роздрібної торгівлі розроблено рекомендації щодо пріоритетності використання окремих методів за різних цільових настанов (див. додаток А). 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. 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, який буде найбільш повно відповідати виявленим проблемним зонам. Складність і багатогранність асортиментної політики підприємств роздрібної 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. 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,

22] 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.

Методичний інструментарій формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі з урахуванням факторів впливу на результативність представлено в додатках А.

В асортиментній політиці підприємств необхідно врахувати зміни таких чинників: підвищення купівельної спроможності населення, коливання попиту споживачів, стратегію й поведінку конкурентів, загального рівня доходів не лише локально, а й в державі в цілому.

Ринкова економіка скеровує підприємства на інтервенцію міцних позицій, вираження можливих конкурентів та здобутті конкурентних переваг. Привілей над конкурентами може здійснитись в рахунок пропозиції для споживачів вищого рівня обслуги, додаткових послуг, що пропонуються для покупців, поміркованої політики ціноутворення, можливостей ідентифікації постійних клієнтів у торговельній мережі та ін.

Більш того, в рамках даного підходу також існують комплексні методики економічного аналізу асортименту: АВС-аналіз, XYZ-аналіз, метод Дібба Симкіна і інші [42, 45]. Однак, на наш погляд, перераховані методики не є тими, що відображають цілісну картину. Безумовно, незаперечний плюс АВС-аналізу в тому, що він дозволяє визначити низькорентабельні продукти, а XYZ - продукти з нерегулярним споживанням і непрогнозованими коливаннями попиту. Більш того, більшість підприємств поєднують обидва цих методи, що дозволяє їм підвищити ефективність системи управління асортиментним портфелем. Але прогалини в дослідженні асортименту при використанні даних методів все одно залишаються. В першу чергу це викликано тим, що всі перераховані вище методи ґрунтуються на аналізі



результатів і динаміки продажів, а такі важливі і часом вирішальні чинники, як сезонність, певний етап життєвого циклу продукту, рівень завантаженості виробничих ліній, необхідність присутності продукту в матриці клієнта через залежності від інших продуктів, залишаються неврахованими. Більшість фахівців сходиться на тому, що для оцінки ефективності асортименту найбільш ефективним є використання багатокритеріального аналізу [25]. По-друге, методи оцінки ринкової ситуації ретельно вивчають зміни кон'юнктури ринку, поведінки конкурентів, аналіз змін у державному регулюванні і т.д. Найбільш поширені інструменти в даній категорії: концепція життєвого циклу товару, розрахунок індексів економічної кон'юнктури, концепція кривої досвіду, SWOT-аналіз, розрахунок п'яти сил конкуренції Портера. Найбільш популярним методом, що використовується в більшості великих компаній при формуванні асортиментної політики та продуктової стратегії, є SWOT-аналіз. Звичайно, в даному аналізі проводиться комплексне вивчення і сильних, і слабких сторін асортименту підприємства, але при його використанні фінансові та статистичні дані, які як раз є основними в методах першої групи, йдуть на другий план. По-третє, матричні моделі до яких відносяться матриця «товар-ринок» І. Ансоффа, її модифікації, запропоновані Є.В. Клавдієвою, матриця родових стратегій М. Портера. Дані методи дозволяють сформулювати альтернативи асортиментної стратегії, виходячи з цільових установок підприємства. Оптимізувати товарний асортимент не тільки по відношенню до зовнішнього середовища і до цілей підприємства, а й до його ресурсів і можливостей покликані наступні моделі [21,29] : матриця «зростання / частка ринку» Бостонської консультаційної– групи; модель Arthur D. Little / Life-Cycle (ADL / LC); – матриця General Electric - McKincey; – концепція стратегічного управління Hofer / Schendel (матриця– Хофера); «матриця спрямованої політики» (DPM - Direct Politic Matrice), – розроблена компанією Shell. Дана група методів аналізу асортименту в якомусь роді схожа з методами другої групи, тому до її мінусів також можна віднести те,

що вона може бути застосовна швидше в рамках розробки продуктової стратегії, ніж в оперативній роботі з управління асортиментом. По-четверте, метод розробки плану продажів включає в себе різні методи математичного моделювання: оптимізаційні лінійні і нелінійні моделі, динамічні моделі, імітаційні моделі, балансові моделі і т.д. Даний підхід гарний лише в поєднанні з іншими методами, що дозволяють аналізувати не тільки фактичні та планові дані з продажу поточного асортименту, а й враховувати ринкову ситуацію, активність конкурентів, внутрішній стан підприємства і т.д. Поп'яте, існує, управління асортиментом по товарних категоріях (категорійний менеджмент). Категорійний менеджмент - система управління асортиментом, в основі якої лежить виділення в структурі асортименту товарних категорій з подальшим управлінням ними як самостійними бізнесодиницями. Останній метод останнім часом набуває все більшої популярності серед російських підприємств, тому зупинимося на ньому більш докладно. Він ґрунтується на двох головних правилах: 1) споживач - основна цінність, вся діяльність орієнтується на максимальне задоволення його запитів; 2) категорія є самостійною бізнес-одиницею, вона передбачає наявність єдиного особи, відповідальної за все, що відбувається в рамках категорії. Категорійний менеджмент дозволяє досягти помітних результатів за рахунок детального опрацювання факторів, що впливають на конкретний товар або товарну групу. До основних завдань категорійного менеджера відносяться [44]:

- аналіз ринку товарів і послуг з визначенням продукції, максимально-задовольняє потенційний попит покупця;
- оптимізація складських запасів і товарних потоків на основі виявлення реалізації продукції підвищеного попиту; чітке розбиття товарних груп на категорії;
- оптимізація управління фінансами в кожній категорії товарів;
- розробка чіткої асортиментної політики;
- розробка системи оцінки ефективності. [7]

Отже, формування товарного асортименту в роздрібній торговельній мережі при АЗС передбачає комплексний підхід до оцінки факторів впливу на підвищення результатів у вигляді зростання обсягів продажу, оптимізації представлення товарних категорій, застосування інструментів стимулювання зацікавленості споживачів та як наслідок зростання частки ринку й прибутковості підприємства. Спираючись на складну систему критеріїв в управлінні товарним асортиментом потрібно швидко реагувати на вимоги споживачів – виключати зайві позиції, додавати нові і оцінювати загальний результат.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ У МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ ПРИ АЗС ТОВ «ВОГ КАРД»

#### 2.1. Аналіз практики формування асортименту товарів у ТОВ «ВОГ КАРД»

Головним завданням для всіх торгових підприємств є вибір такого товарного асортименту, який би повністю задовольняв споживачів і приносив підприємству максимум прибутків. Для кожної роздрібною мережі асортимент виступає як головний інструмент конкуренції. При чому для АЗС головним товаром є паливо, що приносить основний дохід для мережі. Починаючи з ХХ ст АЗС України використовують світову практику наповнення асортиментом магазинів при АЗС. На сьогоднішній день всі мережі АЗС активно вдосконалюють магазин, створюють зону відпочинку та кафетерій. Це дає змогу покупцю обрати не тільки якісне паливо, а й задовольнити потребу у імпульсних покупках. Асортимент який представлений в магазині при АЗС виконує такі функції:

1. Слугує інструментом нагадування.
2. Впливає на вибір покупця.
3. Стимулює покупки.

Ці функції в цілому впливають на споживача таким чином, що клієнти АЗС проходячи повз магазин купують, як мінімум, одну річ. Також форма презентації товару займає особливу нішу в стимулі росту продаж. Розміщуючи асортимент тим чи іншим чином, можна вплинути на вибір покупця. Обравши відповідний актуальний асортимент мережа АЗС створює імідж та збільшує свою базу відвідувачів. Для споживача, який купує паливо, асортимент займає третє місце після такого параметру як, ціна та якість, при виборі торгової точки. Чим більше конкурентні АЗС схожі між собою по першим двом пунктам, тим більше асортимент виступає як головний

параметр вибору. Тому дослідження впливу асортименту на споживача є достатньо актуальним питанням сьогодні.

Під час дослідження торгового асортименту прийнято виходити з того, що споживачі усвідомлено розуміють про всі запропоновані товари в магазині. Вкрай рідко предметом вивчення являється те, що відбувається в проміжку часу між появою продукції на полиці та усвідомлення сприйняття покупцем. Для працівників торгівлі особливе місце займає асортиментна матриця товарів, різні викладки та кількість фейсингів, тощо.

Формування асортименту товарів в магазинах при АЗС, на відміну від підприємств роздрібної торгівлі, має свою специфіку. При цьому необхідно враховувати вплив багатьох чинників. На побудову асортименту товарів в магазині при АЗС впливають наступні чинники:

- тип і розмір магазину і його технічна оснащеність;
- умови товаропостачання торгової мережі (в першу чергу віддаленість від рц);
- чисельність обслуговуваного населення;
- транспортні умови;
- наявність магазинів-конкурентів інших мереж АЗС.

Відомо, що однією з важливих ознак, що визначають тип магазину, є його асортиментний профіль. Тому перше, що слід враховувати при формуванні асортименту товарів, - сегмент магазину, який встановлюється за товароборотом АЗС та середнім чеком. Крім того, в магазинах одного сегменту, але з різною торговою площею асортимент товарів відрізнятиметься як по широті, так і по глибині. Істотний вплив при цьому надаватиме і оснащеність магазину, наприклад, холодильним устаткуванням. Для того, щоб забезпечити постійну наявність у продажу певних товарів, необхідно, щоб магазин забезпечувався ними із стабільних джерел і бажано в централізованому порядку.

На формування асортименту товарів в магазині при АЗС сильний вплив роблять соціальний склад обслуговуваного населення і характер його

трудової діяльності, рівень розвитку культури, соціальне забезпечення і рівень доходів населення. Вельми істотним чинником є розміщення АЗС відносно населеного пункту.

При формуванні асортименту товарів не можна не враховувати наявність мережі магазинів-конкурентів, представленого в них асортименту товарів, рівня цін на товари, методів продажу, пропонованих послуг і т.д.

Процес формування асортименту товарів в магазині при АЗС можна умовно розділити на три етапи (рис 2.1).

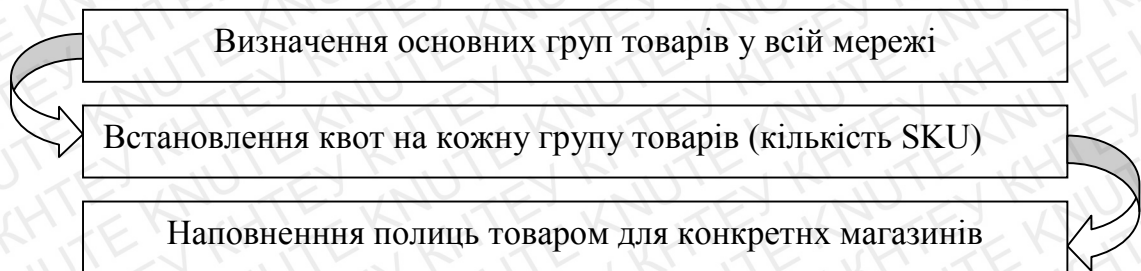


Рис.2.1. Етапи формування асортименту на ТОВ «ВОГ КАРД»

*Джерело: складено автором на базі даних ТОВ "ВОГ КАРД"*

На першому етапі встановлюється основний асортимент товарів, тобто визначається головні категорії магазину. Ця робота проводиться з урахуванням діючих принципів розміщення роздрібною торговою мережі і на підставі маркетингових досліджень у області цільового ринку. З урахуванням цього визначається місце і роль АЗС в загальній системі торгового обслуговування міста, району і т.д.

Другий етап передбачає встановлення кількісного співвідношення окремих груп товарів в магазині, тобто розраховується структура основного асортименту.

На третьому етапі визначається розгорнений асортимент, тобто здійснюється підбір конкретних різновидів товарів кожної групи по різних ознаках. При цьому в кожному магазині повинно бути забезпечено відповідність пропонованого асортименту товарів попиту покупців. Враховують також вплив різних чинників на побудову асортименту товарів на кожній конкретній АЗС .



Таким чином, формування асортименту товарів в магазинах повинне бути в першу чергу підлегле інтересам якнайповнішого задоволення попиту клієнтів АЗС які заправляються паливом, та і клієнтів які не є водіями авто. Тобто повинні бути забезпечені достатня повнота асортименту товарів, добре відомих населенню, і комплексність їх пропозиції. Крім того, повинна бути забезпечена прибуткова робота магазину.

Споживчий попит і формування асортименту взаємопов'язані. Значні зміни в попиті повинні супроводжуватись аналізом, який застосується у подальшому формуванні асортименту. Для досягнення цілей, які ставить компанія ТОВ "ВОГ КАРД" бренду WOG необхідно враховувати, не тільки внутрішній аналіз, а й зовнішні фактори (дослідження конкурентів, дослідження попиту на всьому ринку, дослідження ринкових відносин та тенденцій ринку). Алгоритм формування оптимального асортименту наведено на рис. 2.2.

#### Алгоритм формування оптимального товарного асортименту



Рис.2.2. Алгоритм формування оптимального товарного асортименту

*Джерело: складено автором на базі даних ТОВ "ВОГ КАРД"*

Після сформування оптимального асортименту та його визначення особливостей, підприємство ТОВ "ВОГ КАРД" фор

мує асортиментну матрицю для кожної групи товарів. Асортиментна матриця (АМ) – це документ, що являє собою табличну форму, в якій за ієрархічним принципом (від категорії до одиниці обліку товарного запасу) відображений асортимент мережі та міститься інформація з певними характеристиками асортименту в конкретний період часу. Створенням асортиментної матриці за традиційною схемою робіт займаються співробітники відділів закупівлі, продажу, маркетингу, якщо ж на підприємстві налагоджена система категорійного менеджменту, то цим займаються категорійні менеджери.

На практиці існують різні підходи до створення таких матриць, однак ґрунтовних теоретичних досліджень з цього питання в літературі не знайдено. Компанія ТОВ "ВОГ КАРД" розробила свої алгоритми, які згодом і складають її конкурентну перевагу і комерційну таємницю. Не існує єдиного стандарту ні за складом, ні за структурою ні для однієї з матриць.

Процедура формування АМ – це послідовна реалізація наступних стадій, кожна з яких виконує свої специфічні функції:

- визначення концепції та формату в магазині при АЗС;
- визначення цільового клієнта/цільового сегмента;
- визначення цінових діапазонів;
- формування класифікатора асортименту;
- визначення різноманіття асортименту за товарними категоріями;
- визначення кількості представлених брендів/постачальників;
- визначення ролі товарних категорій/артикулів;
- визначення артикулів, які будуть входити в АМ;
- присвоєння артикулами необхідних значень;
- аналіз та оцінка асортименту.

До цього моменту передбачається наявність сформованої АМ і статистики за певний період, що дозволить проводити оцінку ефективності асортименту з точки зору його відповідності принципам формування асортименту та дасть змогу аналізувати економічні показники. Оновлення АМ проводиться раз на півроку або початок (кінець) сезону.

У межах асортиментного аналізу доцільно застосувати наступні методи вивчення попиту:

1. Оперативний метод, заснований на обліку щоденної реалізації продукції за кількістю, сумою, структурою асортименту. На підставі даного методу доцільно побудувати графік, що відображає динаміку попиту на асортиментні позиції за часом, наприклад, за днями тижня.

2. «Журнал незадоволеного попиту», у якому фіксуються заявки споживачів на відсутні в асортименті магазину товари. Кожна позиція повинна розглядатися як потенційна одиниця асортиментного портфеля.

3. Опитування існуючих і потенційних покупців.

4. Спостереження за поведінкою споживачів у торговому залі. Доцільно здійснювати фотографування торгового залу через певні проміжки часу, що дозволить зрозуміти, хто і в який час купує продукцію, чим викликана активність або пасивність покупців, фокус-групи.

5. Спілкування з відвідувачами магазину.

6. Уявити себе на місці покупця і подивитися на торговельний зал і асортимент «його очима».

7. Аналіз траєкторії клієнтського потоку та переваг покупців щодо місця здійснення покупки.

8. Здійснити пробні покупки у власному магазині та магазинах конкурентів.

Одним із найбільш популярних і ефективних методів аналізу асортименту є АВС-аналіз. Ідея АВС-аналізу будується на принципі Парето: «за більшість можливих результатів відповідає відносно невелик кількість причин», або на відомому правилі «20/80».

Першим етапом аналізу є поділ асортименту на групи за ступенем впливу на загальний результат. У якості принципів групування можна використовувати величину виручки, одержану від конкретної асортиментної групи, обсяг продажів або інші параметри. Обсяг продажів доцільно використовувати при порівнянні однорідних за складом і ціною товарів.



Якщо товари не однорідні, то краще проводити порівняння, об'єднуючи виручку.

Вищевказана операція дозволить виділити групу «А» (асортиментні позиції, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить 50 % від загальної суми параметрів), групу «В» (асортиментні позиції, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить від 50 до 80 % від загальної суми параметрів) і групу «С» (залишилися асортиментні позиції, сума часток яких становить від 80 до 100 % від загальної суми параметрів).

Таким чином, у процесі АВС-аналізу відбувається ранжування товарів. Визначається, що товари категорії «А» необхідно жорстко контролювати, оскільки вони забезпечують більшу частку в загальному обсязі продажів і забезпечують високу прибутковість. Контроль за товарами категорії «В» може бути поточним, а у відношенні категорії «С» – періодичним.

Таблиця 2.1

**АВС аналіз продовольчих груп товарів ТОВ "ВОГ КАРД"**

| Групи продовольчих товарів ТОВ "ВОГ КАРД" | Товарооборот 2018, тис.грн | Частка,% | Накопичувальний підсумок,% | АВС |
|---|----------------------------|----------|----------------------------|-----|
| Напої (кава,чай,какао)                    | 4563757,33                 | 35,37    | 35,37                      | А   |
| Кулінарія                                 | 1614888,67                 | 12,52    | 47,89                      | А   |
| Безалкогольні напої                       | 1418668,51                 | 11,00    | 58,89                      | А   |
| Слабоалкогольні і пиво                    | 1145700,67                 | 8,88     | 67,77                      | А   |
| Алкогольні напої, табак                   | 870655,99                  | 6,75     | 74,51                      | А   |
| Хлібобулочні вироби                       | 700814,382                 | 5,43     | 79,95                      | А   |
| Кондитерські вироби                       | 642620,24                  | 4,98     | 84,93                      | В   |
| Батончики та цукерки                      | 430726,78                  | 3,34     | 88,27                      | В   |
| Снеки                                     | 379147,03                  | 2,94     | 91,20                      | В   |
| ковбасні вироби                           | 306207,35                  | 2,37     | 93,58                      | В   |
| Сири та молочні продукти                  | 285271,19                  | 2,21     | 95,79                      | В   |
| Свіжі фрукти                              | 263237,29                  | 2,04     | 97,83                      | С   |
| Напівфабрикати                            | 113355,88                  | 0,88     | 98,71                      | С   |
| Продукти для діабетиків                   | 111067,59                  | 0,86     | 99,57                      | С   |
| Бакалія                                   | 31892,66                   | 0,25     | 99,82                      | С   |
| Дитяче харчування                         | 23784,08                   | 0,18     | 100                        | С   |
| ВСЬОГО                                    | 12901795,64                | 100      | -                          | -   |

Джерело: складено автором на базі даних ТОВ "ВОГ КАРД"

Аналіз з використанням даної матриці також необхідно здійснювати в динаміці не рідше одного разу на квартал. Оцінюючи траєкторії руху продуктів на матриці, можна спрогнозувати подальше становище товару в асортименті та розробити програму, спрямовану на усунення несприятливих тенденцій. Здійснивши аналіз всіх продовольчих товарних груп отримали такі дані (див.табл.2.1). Мережа може визначити перспективи розвитку асортименту та способи підвищення ефективності управління.

## **2.2 Оцінювання ефективності формування та продажу асортименту товарів у ТОВ "ВОГ КАРД"**

Ринок нафтопродажу продукції розбудовується стабільно. Динаміка розвитку не має різких коливань. У цей час на ринку нафтопродукції з різним ступенем ефективності функціонують магазини при АЗС. Однією з найважливіших проблем, що стоїть перед торгово-комерційним відділом, є визначення асортименту продукції, що одночасно задовольнятиме попит покупців і приносить максимальний обсяг прибутку підприємствам за наявних матеріальних, людських та фінансових ресурсів.

Ефективність управління асортиментом продукції впливає як на маркетингові позиції підприємства в цілому, так і на його фінансове становище. Для споживача оптимальний асортимент – це сукупність товарів, що максимально задовольняють потреби, а для підприємства – це набір товарів, реалізація якого дозволяє досягнути максимально ефективного функціонування. Структура «оптимального» асортиментного портфелю більшості підприємств включає: ексклюзивний (унікальний) асортимент, обов'язковий (базовий) асортимент, імпульсний (сезонний) асортимент, додатковий асортимент. Ефективність управління асортиментом і його планування полягають в тому, щоб реалізувати реальні та потенційні можливості підприємства в такому поєднанні виробів, що задовольняє

потреби покупців на високому рівні та забезпечує підприємству достатній прибуток.

Аналізуючи найпоширеніші підходи до роботи з асортиментом продукції виділяють наступні напрями аналізу ефективності формування та управління асортиментом: 1. Класифікують асортимент: принцип Паретто; ABC-аналіз; XYZ-аналіз; синтез ABC і XYZ-аналізу; матриця БКГ; матриця Мак-Кінсі; матриця Ансоффа; карта позиціонування; аналіз ЖЦТ. 2. Формують асортимент: методика формування асортименту за Чкаловою О. В.; завдання вибору постачальника; формування асортименту з точки зору комерційних завдань; методи дистрибуції. 3. Оптимізують асортимент: оптимізація на основі ранжування ряду товарів; структурні зміни в асортименті; діагностика конкурентного середовища ринку; інтерактивне формування асортименту. Дослідити ефективність формування існуючого асортименту можна з використанням основних показників, що характеризують асортимент в різних аспектах (додаток Б).

Для оцінювання ефективності формування та продажу асортименту товарів в ТОВ "ВОГ КАРД" розглянемо позиціонування бренду WOG на ринку, а саме порівняємо асортимент з лідируючими АЗС України. Експерти компанії Nielsen Ukraine, які досліджують вітчизняний ринок та зарубіжні автозаправні ринки, стверджують, що закордоном від сфери послуг і товарів FMCG АЗС отримують основний дохід. За підрахунками обсяг реалізації в Україні непаливних товарів і послуг, зокрема, в мережі ОККО – 0,63%, WOG – 0,45%, КЛО і Лукойл - 0,18%, У порівнянні із гіперпаркетами і супермаркетами, які реалізують майже 40% товарів категорії FMCG, на автозаправні комплекси припадає всього 0,58% обсягу реалізації на ринку, проте частка продажу цих товарів у мережах АЗС постійно зростає. П'ять ключових категорій, які продаються на АЗС – пиво, кава, мінеральна і солодка вода, алкогольні напої і шоколад. На ці товари припадає близько 60% від загального обсягу реалізації товарів категорії FMCG. Загалом по



Україні лідером продажу товарів категорії FMCG є кава, на реалізації якої отримується 600-400% маржі.

|                  | Хот-доги | Випічка | Бургери | Сендвічі | Лаваш | Кава  | Чай   | Какао |
|------------------|----------|---------|---------|----------|-------|-------|-------|-------|
| N=               | 241      | 166     | 144     | 76       | 59    | 411   | 128   | 28**  |
| WOG              | 53% ★    | 39% ★   | 43% ★   | 47% ★    | 34% ★ | 54% ★ | 50% ★ | 39% ★ |
| OKKO             | 29% ★    | 30% ★   | 29% ★   | 33% ★    | 31% ★ | 39% ★ | 27% ★ | 18% ★ |
| КЛО              | 24% ★    | 25% ★   | 25% ★   | 21% ★    | 22% ★ | 31% ★ | 21% ★ | 18% ★ |
| SHELL            | 12%      | 12%     | 15%     | 22% ★    | 17% ★ | 11%   | 10%   | 18% ★ |
| SOCAR            | 9%       | 13%     | 11%     | 14%      | 19%   | 10%   | 7%    | 29% ★ |
| AMIC             | 7%       | 3%      | 8%      | 11%      | 5%    | 8%    | 5%    | 7%    |
| БРСМ             | 11%      | 7%      | 8%      | 16%      | 7%    | 7%    | 13%   | 11%   |
| ТНК / GLUSCO     | 4%       | 6%      | 6%      | 13%      | 3%    | 3%    | 7%    | 0%    |
| UPG              | 6%       | 2%      | 1%      | 4%       | 3%    | 3%    | 3%    | 4%    |
| УКРНАФТА / AVIAS | 0%       | 1%      | 1%      | 3%       | 3%    | 2%    | 1%    | 0%    |
| УКРАВТО          | 0%       | 0%      | 1%      | 3%       | 3%    | 1%    | 2%    | 4%    |

★ I місце    ★ II місце    ★ III місце

Рис. 2.3. Структура результатів опитування найпопулярніших категорій товарів в магазинах при АЗС, %

Джерело: систематизовано автором на базі даних Nielsen Shopper Trends Petrol Stations [49]

Згідно АВС аналізу (див. табл.2.1), кава займає 35% усього товарообороту та відноситься до категорії "А" і є лідером. Друге місце займає "Кулінарія" - 12,52%. Тому доцільно порівняти АЗС за даними групами товарів, адже саме вони утворюють майже 50% усього товарообороту та є найбільш затребуваними категоріями.

Дані, отримані в процесі дослідження, свідчать, що найбільш популярні категорії в усіх магазинах на АЗС - кава (89%), вода (66%), хот-доги (близько 50%)(рис. 2.3). В основному всі затребувані категорії несуть "імпульсний характер", тобто товари які задовольняють потребу відразу після покупки. Товари, які купуються, щоб використовувати пізніше, купує набагато менший відсоток споживачів. АЗС WOG займає перше місце за результатами опитування, це свідчить про високий рівень сервісу та престиж бренду. Перекуси, придбані на АЗС, становлять 14% від середньомісячних заявлених витрат на бензин в 2018 році. Серед гарячих напоїв найпопулярніші у водіїв -



кава (88%) і чай (27%). Серед їжі для перекусу замовляють хот-дог (52%), випічку (36%), бургер (31%), сендвіч (16%) і лаваш (13%).

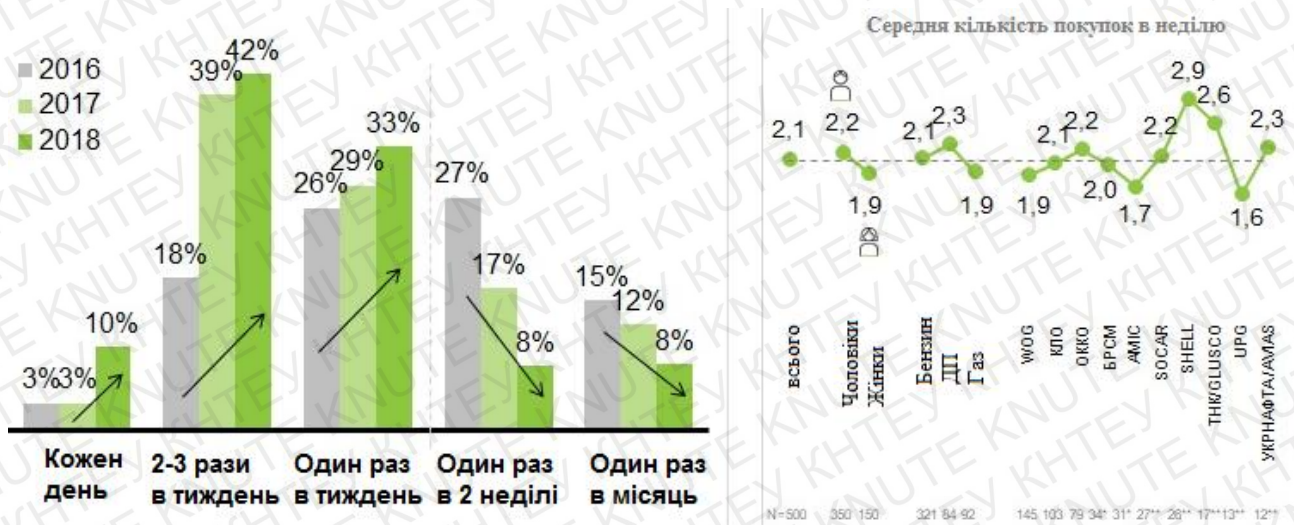


Рис. 2.4. Динаміка здійснення покупки товарів через магазин при АЗС, %

*Джерело: систематизовано автором на базі даних Nielsen Shopper Trends Petrol Stations [49]*

Ефективність продажу асортименту визначимо за динамікою здійснення покупки клієнтами АЗС (рис.2.4). Присутня позитивна динаміка у збільшенні частоти покупок в магазинах при АЗС. Це є стимулом для ефективного формування асортименту, адже популярність здійснення покупок в магазині при АЗС зростає в цілому.

У мережі АЗС WOG в загальному переліку популярних товарів для клієнтів значну частку займають сезонні товари, попит на які у холодний період року ( з листопада до березня) зростає в середньому на 16% а в теплий ( з квітня до жовтня) на 32%. Упродовж теплового періоду року попит зростає на безалкогольні напої ( максимальне зростання обсягів реалізації упродовж червня –вересня).

В результаті отримали позитивну оцінку розвитку магазинів при АЗС, що є вагомим фактором для оцінювання ефективності формування та продажу асортименту. Магазины при АЗС компанії ТОВ "ВОГ КАРД" бренду WOG позиціонується як одні із найкращих, що є результатом плідної діяльності торгово-комерційного відділу.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників оборотності та прибутковості активів  
ТОВ «ВОГ КАРД» за 2015-2018рр.**

| Показники                                | Значення показника, тис.грн. |          |          |          | Абсолютне відхилення |         |        |
|--|------------------------------|----------|----------|----------|----------------------|---------|--------|
|  | 2015р.                       | 2016р.   | 2017р.   | 2018р.   | 2016р.               | 2017р.  | 2018р. |
| 1.Середня сума активів                   | 51884,9                      | 50614,15 | 49973,65 | 50154,55 | -1270,8              | -640,5  | 180,9  |
| 2.Дохід від реалізації товарів           | 27254,3                      | 25372,2  | 16005,7  | 19659,5  | -1882,1              | -9366,5 | 3653,8 |
| 3.Фінансовий результат до оподаткування, | 5252,8                       | 2545,8   | 1145,2   | 3342,3   | -2707                | -1400,6 | 2197,1 |
| 4.Прибутковість реалізації продукції, %  | 0,53                         | 0,50     | 0,32     | 0,39     | -0,024               | -0,181  | 0,0717 |
| 5.Коефіцієнт оборотності активів, разів  | 0,33                         | 0,31     | 0,12     | 0,08     | -0,02                | -0,19   | -0,04  |
| 6.Прибутковість активів, %               | 0,11                         | 0,51     | 0,23     | 0,66     | 0,4                  | -0,28   | 0,43   |
| 7.Зміна прибутковості за рахунок:        |                              |          |          |          |                      |         |        |
| 7.1.прибутковості                        |                              | 0,444    | 0,057    | 0,833    |                      |         |        |
| 7.2.коефіцієнт оборотності               |                              | -0,048   | -0,340   | -0,402   |                      |         |        |

*Джерело: складено автором на базі даних ТОВ "ВОГ КАРД"*

Для повного аналізу ефективності розглянемо організаційно-економічні показники. Динаміка показників оборотності та прибутковості активів ТОВ «ВОГ КАРД» наведена в таблиці 2.2. Спостерігалось зменшення середньої суми активів за результатами 2016 р. порівняно з 2015р. Послідовне зменшення повільно скорочувалось. Також значне зменшення виручки від реалізації у 2017р. пов'язано з низкою факторів, в тому числі з незбалансованістю номенклатури супутніх непродовольчих товарів на АЗС. Однак, прибутковість реалізації продукції зросла в 2018р. порівняно з 2017р. за рахунок фактору зростання ціни. Мало місце також зростання коефіцієнту прибутковості активів на протязі звітнього періоду. Однак коефіцієнт оборотності потупово зменшувався.

Обсяги товарної дебіторської заборгованості та матеріальних запасів за 2018р. й запланований на 2019р. ТОВ «ВОГ КАРД» наведено в табл 2.3.



Таблиця 2.3

**Обсяг матеріальних запасів та товарно-дебіторської заборгованості ТОВ  
«ВОГ КАРД» за 2016-2019рр.**

| Показники  | 2016 р.     | 2017 р.     | 2018р.      | План на 2019р. |
|--|-------------|-------------|-------------|----------------|
| 1.Товарооборот                                   | 14625475,54 | 14062957,25 | 12901795,64 | 15353136,8     |
| 2.Чиста виручка від реалізації                   | 7897756,79  | 7593996,914 | 6966969,646 | 8290693,878    |
| 3.Собівартість від реалізації                    | 3948878,395 | 3796998,457 | 3483484,823 | 4145346,939    |
| 4.Товарні запаси                                 | 3159102,716 | 3037598,765 | 2786787,858 | 3316277,551    |
| 5.Дебіторська заборгованість товарного характеру | 1184663,519 | 1139099,537 | 1045045,447 | 1243604,082    |
| 6.Період обороту товарів                         | 43          | 52          | 46          | 42             |
| 8.Період обороту дебіторської заборгованості     | 14625475,54 | 14062957,25 | 12901795,64 | 15353136,8     |

*Джерело: складено автором на базі даних ТОВ "ВОГ КАРД"*

Виходячи з таблиці 2.3 можна зробити висновки, що товарооборот продовольчих товарів ТОВ "ВОГ КАРД" у 2018 році, в порівнянні з минулими роками, знизився на 13%.

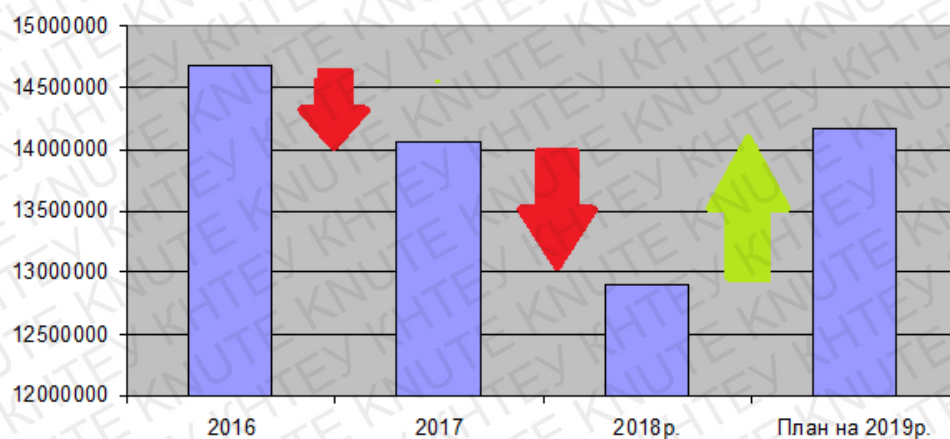


Рис. 2.5. Динаміка товарообороту продовольчих товарів ТОВ "ВОГ КАРД" за 2016-2019рр., грн

*Джерело: складено автором на основі табл.2.3*

Результати фінансової діяльності в період з 2015 р. по 2018 р. ТОВ «ВОГ КАРД» має також не стабільну тенденцію, але спостерігається значне зменшення товарообороту продовольчих товарів. Тому доцільно розглянути асортиментні матриці усіх категорій та визначити аутсайдерів, які не приносять прибутку. Також визначити причину спаду в категоріях та виконати відповідні дії. Для досягнення всіх поставлених цілей та завдань на підприємстві існує торгово-комерційний відділ, який відповідає за асортимент товару на полиці для споживача.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ПРОДАЖУ АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ У ТОВ «ВОГ КАРД»

#### 3.1. Підвищення ефективності формування та продажу товарів у мережі магазинів при АЗС

У сучасних умовах, коли підсилення пріоритету інтересів споживачів в системі економічних відносин породжує конкуренцію за ринки збуту, однією з найважливіших передумов ефективного функціонування підприємства на ринку стає забезпечення конкурентних переваг в сфері збутової діяльності. Збут є завершальною стадією всієї виробничо-комерційної діяльності підприємств і виконує одну з найважливіших функцій.

Стимулювання збуту — це використання короткотермінових заходів, розрахованих на швидке реагування ринку у відповідь на пропонування підприємством своєї продукції. По суті, це пряме заохочення споживачів придбати продукти чи послуги підприємства, а сфери торгівлі — включити ці товари до свого асортименту для наступного їх продажу (нагадаємо, що реклама чи пропаганда лише популяризують їх або створюють відповідний імідж). Отже, основними завданнями стимулювання збуту є:

- забезпечення швидкого зростання обсягів збуту продукції підприємства;
- заохочення споживачів спробувати товар чи здійснити повторні закупки;
- заохочення системи посередницьких торговельних організацій та працівників власного збутового апарату інтенсифікувати зусилля з реалізації продукції підприємства.

Провівши аналіз стимулювання збуту в ТОВ "ВОГ КАРД" можна зробити висновки, що компанія використовує усі засоби для стимулювання збуту (табл.3.1). Результатом даних дій є позиція на ринку серед ключових



категорій продовольчих груп. Головним критерієм та вибором АЗС є паливо, тому продовольча група прямо пропорційно залежить від розвитку непродовольчої групи.

Таблиця 3.1

**Переваги та недоліки рекомендованих засобів  
стимулювання продажу ТОВ "ВОГ КАРД"**

| <b>Засоби</b>   | <b>Переваги</b>  | <b>Недоліки</b>  |
|---|--|--|
| Знижки  | Високий рівень стимулювання сфери торгівлі і споживачів. Ефективний засіб збільшення обсягів збуту   | Потребують точного розрахунку, можуть зашкодити іміджу товару  |
| Купони:<br>-розсилання поштою;<br>-розміщення в журналах чи газетах;<br>безпосереднє надання споживачам;<br>-розміщення на упаковці | Цілеспрямоване привертання уваги споживачів до товару<br>Швидкість і зручність. Широта охоплення споживачів. Порівняно невеликі витрати. Особистий контакт, селективність, високий рівень сприйняття споживачами.<br>Стимулює початкові і повторні закупки. Високий рівень привертання уваги | Тривалий період від розсилання до реакції у відповідь. Залежність від якості письмового звернення.<br>Потребує точного планування.<br>Низький рівень сприйняття Споживачами.Трудомісткість.<br>Висока вартість Потребує точного планування |
| Упаковки  | Збільшують обсяг реалізації.<br>Наочність і зручність використання   | Низька міра цілеспрямованості.<br>Шкодить престижу товарноїмарки   |
| Конкурси, лотереї, ігри   | Сприяють приверненню уваги нових покупців. Підвищують імідж і популярність підприємства  | Висока вартість. Потребують творчих чи аналітичних рішень.<br>Вузьке коло споживачів, які беруть участь  |
| Картки лояльності   | Сприяють закріпленню споживачів за торговельним закладом, нагромадженню інформації про покупців  | Потребують організації спеціальних інформаційних маркетингових систем  |
| Зниження цін  | Безпосередня вигода для споживачів. Добрий засіб для мотивації купівлі і короткострокового збільшення обсягів збуту  | Легко копіюється конкурентами.<br>Може зашкодити іміджу товарів  |
| Демонстрації  | Високий рівень привертання уваги.<br>Наочність   | Потребують підготовки і використання спеціального персоналу. Висока вартість   |
| Конференції продавців   | Підвищують кваліфікацію торговельних працівників   | Висока вартість  |

*Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ "ВОГ КАРД"*

На сьогоднішній день однією з актуальних проблем є розгляд і вивчення чинників, які прямопропорційно впливають на величину прибутку.

Будь-яке підприємство всі свої сили спрямовує на отримання кінцевого результату. Рівень і сума прибутку складаються під впливом безлічі факторів, що впливають на неї як негативно, так і позитивно. Фактори, що впливають на прибуток, численні і різноманітні. Всі фактори, що впливають на прибуток підприємства, поділяються на зовнішні і внутрішні (рис.3.1).

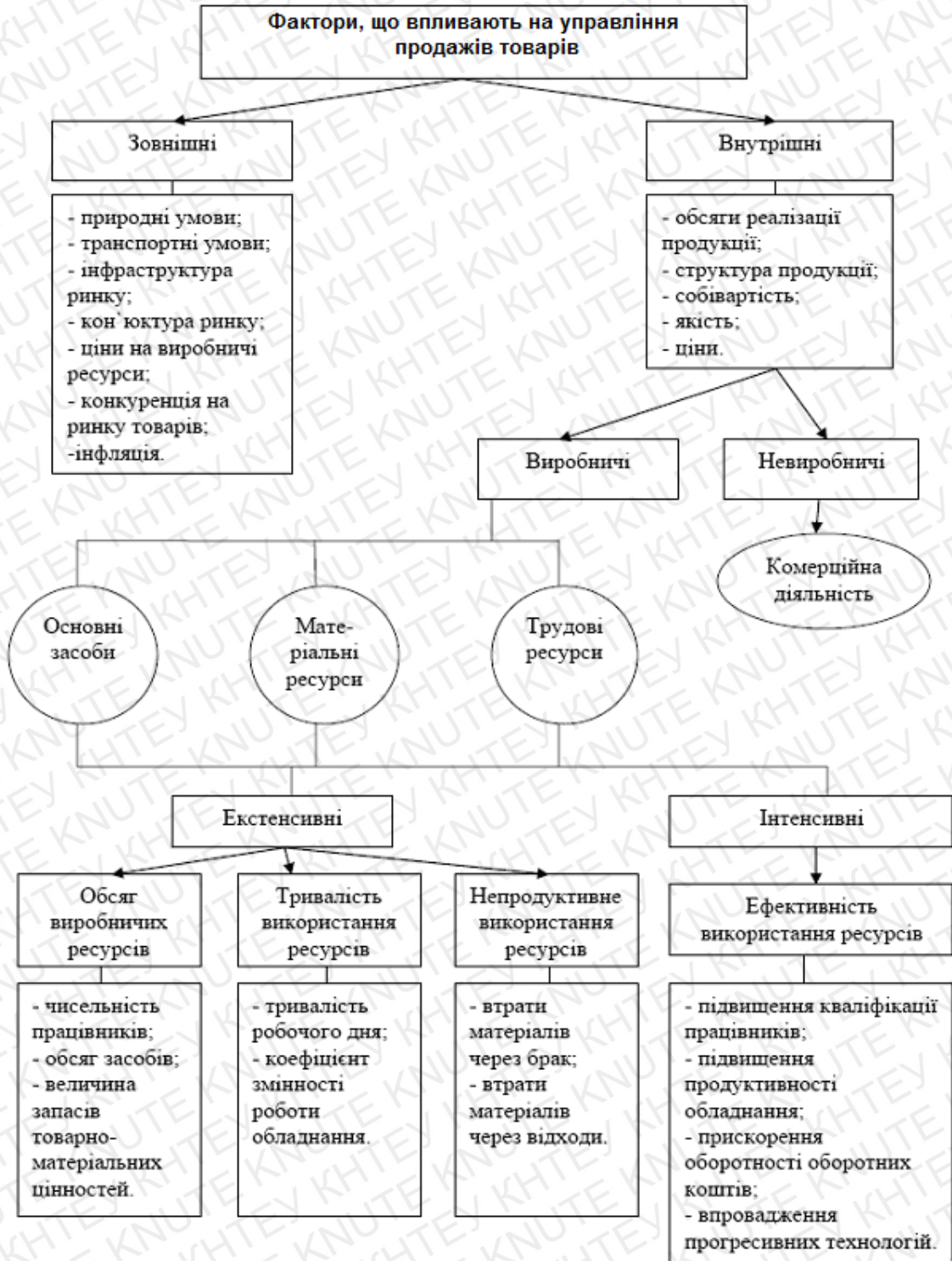


Рис. 3.1. Фактори, що впливають на управління продажем товарів  
Джерело: систематизовано автором на основі даних ТОВ "ВОГ КАРД"



До зовнішніх факторів належать природні умови, транспортні умови, державне регулювання цін, тарифів, відсотків, податкових ставок та пільг, штрафних санкцій, конкуренція на ринку товарів тощо. Ці фактори не залежать від діяльності підприємства, але суттєво впливають на його прибуток.

До внутрішніх факторів відносять обсяги виробництва та реалізації продукції, структура продукції, собівартість продукції, якість продукції, ціни та інше. Внутрішні фактори поділяють на виробничі та невиробничі. Виробничі фактори характеризують наявність та використання засобів і предметів праці, трудових та фінансових ресурсів. Ці фактори, у свою чергу, поділяють на екстенсивні та інтенсивні.

Екстенсивні фактори впливають на процес отримання прибутку через кількісні зміни: обсягу засобів та предметів праці, фінансових ресурсів, тривалості роботи обладнання, чисельності персоналу, фонду робочого часу тощо.

Інтенсивні фактори впливають на процес отримання прибутку через якісні зміни: використання прогресивних видів матеріалів та вдосконалення технології, прискорення оборотності оборотних коштів, підвищення кваліфікації та продуктивності праці персоналу, зниження трудомісткості та матеріаломісткості продукції, удосконалення організації праці та ефективніше використання фінансових ресурсів та інше.

До невиробничих факторів належать постачальницько-збутова та природоохоронна діяльність, соціальні умови праці та побуту тощо.

Отже, чинники, які безпосередньо впливають на збільшення прибутку підприємства і які воно може контролювати – це внутрішні чинники. Одними із найважливіших внутрішніх чинників зростання прибутку в сучасних умовах є такі: зростання обсягу готової продукції, зниження її собівартості, підвищення якості, поліпшення асортименту, підвищення ефективності використання виробничих фондів, зростання продуктивності праці.



Таблиця 3.2

**Розрахунок товарообороту ТОВ "ВОГ КАРД" продовольчих товарів на 2020р.**

| Групи продовольчих товарів | Товарооборот, тис.грн |                    |                    | Відхилення, рази |              | План товарообороту 2020, тис.грн | Відхилення 2020/2019, рази |
|----------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------|----------------------------------|----------------------------|
|                            | 2017р.                | 2018р.             | 2019р.             | 2018-2017рр.     | 2019-2018рр. |                                  |                            |
| Напої (кава,чай,какао)     | 4070785,24            | 4563757,33         | 5016021,57         | 1,12             | 1,10         | 6019225,88                       | 1,20                       |
| Кулінарія                  | 1502445,64            | 1614888,67         | 1706297,46         | 1,07             | 1,06         | 1859864,23                       | 1,09                       |
| Безалкогольні напої        | 1405457,21            | 1418668,51         | 1459988,95         | 1,01             | 1,03         | 1562188,18                       | 1,07                       |
| Слабоалкогольні і пиво     | 971015,06             | 1145700,67         | 1295139,89         | 1,18             | 1,13         | 1554167,87                       | 1,20                       |
| Алкогольні напої, табак    | 688265,60             | 870655,99          | 949806,53          | 1,27             | 1,09         | 1101775,58                       | 1,16                       |
| Хлібобулочні вироби        | 712397,97             | 700814,32          | 707753,14          | 0,98             | 1,01         | 813916,11                        | 1,15                       |
| Кондитерські вироби        | 643199,12             | 642620,24          | 661337,33          | 1,01             | 1,03         | 681177,45                        | 1,03                       |
| Батончики та цукерки       | 439472,28             | 430726,78          | 426376,00          | 0,98             | 0,99         | 439167,28                        | 1,03                       |
| Снеки                      | 383054,18             | 379147,03          | 371409,34          | 0,99             | 0,98         | 375123,43                        | 1,01                       |
| Ковбасні вироби            | 306329,88             | 306207,35          | 312211,42          | 1,00             | 1,02         | 330944,10                        | 1,06                       |
| Сири та молочні продукти   | 306347,93             | 285271,19          | 273384,89          | 0,93             | 0,96         | 297989,53                        | 1,09                       |
| Свіжі фрукти               | 271490,60             | 263237,29          | 252269,07          | 0,97             | 0,96         | 277495,98                        | 1,10                       |
| Напівфабрикати             | 112300,26             | 113355,88          | 111042,49          | 1,01             | 0,98         | 116594,62                        | 1,05                       |
| Продукти для діабетиків    | 119995,24             | 111067,59          | 97340,14           | 0,93             | 0,88         | 104153,94                        | 1,07                       |
| Бакалія                    | 30993,84              | 31892,66           | 31241,79           | 1,03             | 0,98         | 31554,21                         | 1,01                       |
| Дитяче харчування          | 28449,86              | 23784,08           | 22532,29           | 0,84             | 0,95         | 22982,93                         | 1,02                       |
| <b>ВСЬОГО</b>              | <b>11991999,91</b>    | <b>12901795,58</b> | <b>13694152,30</b> |                  |              | <b>15588321,33</b>               | <b>1,14</b>                |

*Джерело: систематизовано автором*

Розглянемо товарооборот ТОВ "ВОГ КАРД" для підвищення ефективності формування та продажів товарів у мережі, та спрогнозуємо товарооборот на 2020р. (табл.3.2). Провівши аналіз даних можемо зробити висновок , що товари групи А та В показують приріст за останні два роки, товари групи С – погіршення товарообороту. Тому на 2020 рік закладено 20% для товарів групи А, 10-5% для товарів групи В, та 1-3% для товарів групи С.

В загальному плановий товарооборот збільшиться на 15%, що є позитивною динамікою для продовольчих товарів, які реалізуються мережею АЗС WOG.

Для визначення шляхів удосконалення асортименту проведено опитування клієнтів АЗС. Для цього була розроблена анкета для оцінення задоволеності асортиментом продовольчих товарів на підприємстві ТОВ "ВОГ КАРД" (табл.3.3).

Таблиця 3.3

### Анкета для опитування споживачів ТОВ "ВОГ КАРД"

| № п/п | Питання   | Варіанти відповідей  | Відповідь |
|-------|---|--|-----------|
| 1     | Чи здійснюєте ви покупки в магазині при АЗС WOG?  | ТАК/НІ   |           |
| 2     | Чи купуєте Ви продовольчі товари в магазині при АЗС WOG?  | ТАК/НІ   |           |
| 3     | До якої групи належать придбані товари? (оберіть одну або декілька товарних груп)   |  |           |
|       | <input type="checkbox"/> Напої (кава, чай, какао);<br><input type="checkbox"/> Кулінарія;<br><input type="checkbox"/> Слабоалкогольні і пиво;<br><input type="checkbox"/> Алкогольні напої, табак;<br><input type="checkbox"/> Хлібобулочні вироби;<br><input type="checkbox"/> Кондитерські вироби;<br><input type="checkbox"/> Батончики та цукерки;<br><input type="checkbox"/> Снеки; | <input type="checkbox"/> Ковбасні вироби;<br><input type="checkbox"/> Сири та молочні продукти<br><input type="checkbox"/> Свіжі фрукти<br><input type="checkbox"/> Напівфабрикати<br><input type="checkbox"/> Продукти для діабетиків<br><input type="checkbox"/> Бакалія<br><input type="checkbox"/> Дитяче харчування |           |
| 4     | Чи задоволені ви асортиментом продовольчих товарів в магазині при АЗС WOG?  | ТАК/НІ   |           |
| 5     | Які фактори для Вас є визначальними при виборі товарів в торговельній мережі?   |  |           |
|       | <input type="checkbox"/> якість;<br><input type="checkbox"/> торгова марка або фірма-виробник;<br><input type="checkbox"/> цілісність та маркування упаковки;<br><input type="checkbox"/> строк придатності;<br><input type="checkbox"/> ціна;<br><input type="checkbox"/> реклама, знижки, акції;  |  |           |
| 6     | Які товари з торговельної мережі викликають у Вас незадоволення щодо їх асортименту? Зазначте найменування товару (групу товарів).  |  |           |
| 7     | 7. Ваша стать:  |  |           |
|       | <input type="checkbox"/> жіноча;<br><input type="checkbox"/> чоловіча;  |  |           |
| 8     | 8. Ваш вік:   |  |           |
|       | <input type="checkbox"/> 18-30;<br><input type="checkbox"/> 30-40;<br><input type="checkbox"/> 40-55;<br><input type="checkbox"/> 55 років і старше;  |  |           |
| 9     | Як давно ви користуєтесь АЗС WOG:   |  |           |
|       | <input type="checkbox"/> 0-0,5міс;<br><input type="checkbox"/> 0,5-1рік<br><input type="checkbox"/> 1-3 роки;<br><input type="checkbox"/> 3-5 років;<br><input type="checkbox"/> Більше 5 років.  |  |           |

Джерело: систематизовано автором для проведення опитування клієнтів

Результати опитування наведені в таблиці 3.4. Можна зробити висновок, що більшість (85%) клієнтів задоволені асортиментом продовольчих товарів на АЗС WOG, але клієнти очікують більше ЕКО продукції та продуктів здорового харчування.

Таблиця 3.4

### Результати опитування клієнтів АЗС WOG

|   |   |           |          |
|---|---|-----------|----------|
| 1 | Чи здійснюєте ви покупки в магазині при АЗС WOG?  | так-99,5% | ні-0,5%  |
| 2 | Чи купуєте Ви продовольчі товари в магазині при АЗС WOG?  | так-85,5% | ні-14,5% |
| 3 | Напої (кава,чай,какао)-100%; Кулінарія-82%; Слабоалкогольні і пиво-65%; Алкогольні напої,табак-45%;Кондитерські вироби-67%; Батончики та цукерки-80%; Снеки-74%; Ковбасні вироби-18%; Сири та молочні продукти-45%; Свіжі фрукти-25%; Напівфабрикати-25%; Продукти для діабетиків-5%; Бакалія-7%; Дитяче харчування-15% |           |          |
| 4 | Чи задоволені ви асортиментом продовольчих товарів в магазині при АЗС WOG?  | так-84%   | ні-16%   |
| 5 | Якість-100%; Торгова марка або фірма-виробник-86%; Строк-100%; Ціна-92%; Реклама,знижки,акції-86%   |           |          |
| 6 | Все влаштовує – 60%<br>Еко-продукція – 35%<br>Здорове харчування – 5%   |           |          |
| 7 | Жіноча – 44%, Чоловіча -56%   |           |          |
| 8 | 18-30 – 33%; 30-40 -36%; 40-55- 17%; 55 років і старше – 13%;   |           |          |
| 9 | 0-0,5міс – 0,2%; 0,5-1рік – 12%; 1-3 роки – 21%; 3-5 років - 40%; більше 5 років - 25%  |           |          |

*Джерело: систематизовано автором на основі опитування клієнтів*

Таким чином клієнти АЗС WOG здійснюють систематично покупки супутніх товарів, а саме продовольчих, та є задоволені представленим асортиментом. При здійсненні покупки звертає увагу на якість, бренд та ціну. Клієнт АЗС є сучасним, та очікує нових продуктів на полиці. Тому буде доцільно розробити рекомендації щодо новинок.



### 3.2 Шляхи удосконалення формування асортименту товарів на підприємстві

Згідно ABC аналізу отримали продукцію - аутсайдери, а саме бакалія, дитяче харчування та продукти для діабетиків (табл.2.1). Проаналізувавши ринок України та пропозицію конкурентів, запропоновано змінити асортиментний мікс продуктів, які входять в дану матрицю. Так як діабетичне та дитяче харчування має бути присутнє в магазині при АЗС виведення даної продукції не рекомендовано для ТОВ "ВОГ КАРД". Продукцію категорії бакалія та напівфабрикати запропоновано замінити ЕКО (ORGANIC) товарами, адже сьогодні у всьому світі існує тренд даної продукції. Тому розроблено пропозиція із 10 товарів для ТОВ "ВОГ КАРД", які повинні бути представлені у всіх магазинах при АЗС (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

#### Пропозиція новинок для ТОВ "ВОГ КАРД"

| №  | Бренд                | Найменування товару           | Кількість ТТ АЗС |
|----|----------------------|-------------------------------|------------------|
| 1  | SAME                 | Гранола в асорт ( 10 SKU)     | 407              |
| 2  | SAME                 | "Овсянчик" ( 4 SKU)           | 407              |
| 3  | Справжній горіх      | Арахісова паста (6 SKU)       | 407              |
| 4  | SAME                 | Галетні чіпси (4 SKU)         | 407              |
| 5  | Бабене               | Гріссини ( 4 SKU)             | 407              |
| 6  | Frutini,             | Пастила ( 6 SKU)              | 407              |
| 7  | Healthy Tradition    | Мини-батончик ( 8 SKU)        | 407              |
| 8  | Корисна Кондитерська | Шоколад в асорт ( 6 SKU)      | 407              |
| 9  | Sunfill              | Raw granola ягоди годжи, изюм | 407              |
| 10 | ТЕКМАР               | Батончики ( 4 SKU)            | 407              |

*Джерело: запропоновано автором для впровадження в товарний асортимент ТОВ "ВОГ КАРД"*

При заведенні новинок виникли труднощі, а саме:

- не відповідність планогам (деякі дані застарілі або не зображені нові дизайни упакки);
- велика кількість пропозицій товару, відповідно і відсутність місця на полиці;
- технічні.

Тому було запропоновано проведення асортиментного комітету (АСК) методом голосування представників комерційного підрозділу.

Цілі даної процедури були:

- проведення презентацій новинок;
- аналіз залишків, оцінення SKU для ротатії;
- зміна планограм;
- проведення аналізу товарів.

Дана процедура була затверджена ТОВ "ВОГ КАРД". В результаті проведення даної процедури стимулює ефективні зміни актуальних новинок на полиці, моніторинг конкурентів та обґрунтовані зміни в асортиментній матриці. Після проведення АСК було узгоджено заведення новинок, а саме 5 з 10 запропонованих (табл.3.6).

Таблиця 3.6

#### Новинки для ТОВ "ВОГ КАРД"

| №  | Бренд   | Найменування товару       | Кількість ТТ АЗС |
|----|---------|---------------------------|------------------|
| 1  | CAME    | Гранола в асорт ( 10 SKU) | 407              |
| 2  | CAME    | "Овсянчик" ( 4 SKU)       | 407              |
| 5  | Бабене  | Гріссини ( 4 SKU)         | 407              |
| 6  | Frutini | Пастила ( 6 SKU)          | 407              |
| 10 | ТЕКМАР  | Батончики ( 4 SKU)        | 407              |

*Джерело: розроблено автором на основі даних АСК ТОВ "ВОГ КАРД"*

Згідно результатів опитування клієнтів АЗС більшість з них звертають увагу на ціну, тому запропоновано проведення акції "REDEMPTION", а саме розміщення товару біля каси із глибоким дисконтом ( від -30% до -40%), для того щоб збільшити продажі продовольчих товарів. Для оцінення ефективності акції було проведено на 10 тестових АЗС в різних регіонах (табл.3.7). Період акції – 2 дні.

Дана механіка стимулює клієнта купити позицію, тому що це імпульсна покупка. Використання продовольчої групи в при касовій зоні є позитивним для підвищення ефективності продажу даних товарів.

Таблиця 3.7

**Результати проведення тестової акції прикасової зони "REDEMPTION"**

| № АЗС | Середня кількість продажів в тиждень | Подажі під час акції (-30%) | Приріст, % |
|-------|--------------------------------------|-----------------------------|------------|
| 23    | 20                                   | 30                          | 50         |
| 101   | 18                                   | 27                          | 50         |
| 115   | 31                                   | 47                          | 52         |
| 189   | 15                                   | 25                          | 67         |
| 201   | 10                                   | 20                          | 100        |
| 223   | 12                                   | 18                          | 50         |
| 351   | 21                                   | 36                          | 71         |
| 369   | 23                                   | 38                          | 65         |
| 403   | 15                                   | 25                          | 67         |
| 407   | 27                                   | 40                          | 48         |

*Джерело: запропоновано автором для впровадження в товарний асортимент ТОВ "ВОГ КАРД"*

Дана механіка стимулює клієнта купити позицію, тому що це імпульсна покупка. Використання продовольчої групи в при касовій зоні є позитивним для підвищення ефективності продажу даних товарів.

Підвищення продажу продовольчої групи товарів залежить від попиту на пальне. Магазин при АЗС в Україні залежні від попиту на сам бренд пального, тому для підвищення ефективності продажу продовольчої групи товарів, потрібно стимулювати клієнтів непродовольчою групою товарів. Тому асортимент товарів повинен бути актуальним та оновлюватись. Для цього було створено АСК та запропоновано проведення акції з глибоким дисконтом для продовольчих товарів. Виявлено проблемні планограми та оновлено актуальний асортимент.

Метою створення АСК було створення рекомендацій за такими напрямками діяльності ТОВ «ВОГ КАРД», як:

- координація діяльності всіх підрозділів, які мають відношення до здійснення продажів;
- з огляду на існуючу динаміку сучасного ринку магазинів при АЗС, визначення політики збуту для даного підприємства.

Щоб відділ працював ефективно, його рекомендації по орієнтації на ринку, після відповідного затвердження керівництвом підприємства повинні бути



обов'язковими на всіх рівнях підприємства, незалежно від її підрозділів. Тільки тоді ця служба буде ефективно аналізувати та удосконалювати асортимент.

У число основних завдань АСК:

1. Здійснення постійного аналізу факторів, що впливають на діяльність компанії, а також результатів її комерційної діяльності та оцінка стану ринку побутової техніки та електроніки.

2. Розробка прогнозів ринкової частки підприємства, а також прогнозів продажів.

3. Вибір раціональних методів просування товарів, а також каналів руху товарів.

4. Проведення ринкового аналізу (ситуаційного).

5. Розробка для окремих груп товарів і в цілому для підприємства поточних і довгострокових планів маркетингу, а також координація діяльності всіх підрозділів компанії у зазначеному напрямку.

6. Розробка , разом з керівництвом підприємства та іншими підрозділами стратегії і мети ринкової діяльності на зовнішньому і на внутрішньому ринках.

7. Розробка рекомендацій та вказівок щодо вдосконалення збутової діяльності підприємства, а також по організаційній структурі її управління .

8. Забезпечення підрозділів, а також всього підприємства в цілому інформацією про ринок (маркетингової інформацією).

Систематизовано елементів асортиментної політики підприємства ТОВ "ВОГ КАРД" запропоновано на рис. 3.2.

Розширення асортименту товарів, яке вигідне не тільки покупцям. При цьому збільшується середня вартість покупки, значно зростає товарооборот. Одним із головних елементів удосконалення формування асортименту є його оновлення. Оновлення асортименту - пропонування нових виробів для заповнення тих ринкових позицій, які залишилися непоміченими конкурентами або з'явилися в результаті зміни смаків і потреб споживачів. З

появою нових ринкових потреб відповідно з'являються ідеї відносно того, як ці потреби задовольнити.



Рис. 3.2. Схема структурних елементів асортиментної політики підприємства ТОВ «ВОГ КАРД»

Розширення асортименту товарів, яке вигідне не тільки покупцям. При цьому збільшується середня вартість покупки, значно зростає товарооборот. Одним із головних елементів удосконалення формування асортименту є його оновлення. Оновлення асортименту - пропонування нових виробів для заповнення тих ринкових позицій, які залишилися непоміченими

конкурентами або з'явилися в результаті зміни смаків і потреб споживачів. З появою нових ринкових потреб відповідно з'являються ідеї відносно того, як ці потреби задовольнити.

В основі АСК ТОВ "ВОГ КАРД" лежить вирішення питання, чи виправдані будуть витрати на впровадження нового товару. АСК складає: - прогноз обсягів продажу даного товару за різними цінами; - оцінку витрат, пов'язаних з різними обсягами виробництва товарів; - потенційний касовий виторг і прибуток на інвестиції у випадку впровадження даного товару.

Прототип - це діюча модель проектного товару. Пропонування прототипу - це продаж і випробування декількох дослідних зразків (прототипів), включаючи їх упаковку. На цьому етапі поєднуються різноманітні елементи маркетингової стратегії.

Випробування. Невелика група споживачів користується даним товаром, порівнюючи його з існуючими товарами замінниками. Якщо результат позитивний, товар переходить у етап маркетингових випробувань. Він іде у продаж обмеженою кількістю в деяких регіонах країни, а підприємство, тим часом, вивчає реакцію споживачів.

Комерціалізація. Це закупівля товарів великими партіями і розподіл продукції в магазині. Ця фаза вимагає координації багатьох видів діяльності: приймання, розміщення, ціноутворення і просування товару.

Ще одним шляхом є розширення асортименту товарів за допомогою рекламної роботи. Практика роботи за раніше складеним планом реклами має декілька переваг порівняно з плануванням реклами у останню хвилину, навмання. Правильно складений план реклами дає час для створення задовільного рекламного оголошення.

З належністю перспективного плану можна закупити невеличку партію нового товару і розпочати дослідну торгівлю, виявити ставлення покупців до цього товару і керуватися отриманим досвідом при подальших закупках товарів. Передчасне планування дає змогу керівнику магазину своєчасно виявити свої помилки і виправити їх.



Необхідно шукати нових постачальників товарів, оновлювати торговий асортимент, що призведе до підвищення рівня закупівлі товарів, а в результаті цього збільшиться реальний чистий прибуток. Потрібно раціонально розміщувати товари в магазині. Вагомим шляхом удосконалення товарного асортименту є підвищення ефективності управління. Підвищення ефективності управління є раціональне використання виробничих або торгових площ підприємства, що пов'язано з впровадженням сучасних схем виробничо-технологічних або торгово-технологічних процесів, використанням найновішого виробничого (торгового) обладнання та устаткування, оформленням виробничого інтер'єру згідно вимог часу.

Розширення бренду. В основі цього засобу – використання бренду, що раніше вдало зарекомендував себе на певному сегменті ринку, для входження в нього з модернізованим товаром. Формами розширення бренду є: той же продукт, але в новій формі, деяка зміна смаку, запаху, відтінку, що надають товару нові компоненти (інгредієнти) ; супутні вироби, зміна дизайну, нову упаковку, поліпшена формула продукту.

Перевагами розширення бренду є: значна економія на творенні популярності і приверненні уваги покупців до нової модернізації товару; зменшення витрат і скорочення часу при виведенні новинки на ринок; новинка перекриває шлях конкурентам з виходом аналогічної продукції на певні сектори ринку.

Отже, для вдосконалення системи формування та продажу товарів розроблено нову модель заведення новинок – асортиментний комітет. Завдяки даній процедурі асортимент на АЗС WOG буде оновлюватись, а саме товари із низьким попитом будуть замінені на більш рентабельні та прибуткові. Також запропоновано новий асортимент ЕКО товарів та проведено акцію "REDEMPTION" для продовольчих товарів. Дані заходи стимулюють імпульсні покупки продовольчої групи.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. Сучасні умови господарювання вимагають від суб'єктів бізнесу пошуку нових підходів щодо формування асортименту у роздрібних торговельних мережах, оскільки саме асортимент є критерієм збалансованого переліку товарів та послуг, який забезпечує задоволеність споживачів та максимізацію прибутку підприємству.

1. Вивчено, що головним фактором оцінки ефективності асортиментної політики є співвідношення ефекту (прибутку) від запропонованої номенклатури товарів до витрат на її підтримання, а також визначення системи показників та інструментів управління асортиментом в підприємстві торгівлі, що є вагомим підґрунтям для прийняття управлінських рішень. Вона дозволяє виявити прогалини в системі управління асортиментом та своєчасно прийняти заходи щодо коригування сформованої асортиментної політики. Управління товарним асортиментом - це процес, який перетворює ринкову інформацію з урахуванням внутрішніх ресурсів компанії, її принципів в інформацію про товарний асортимент, економічно ефективною для підприємства і задовольняє вимоги споживача. Так, більшість дослідників схильні до перелічення основних методів планування (формування) асортименту без ув'язування з цілями не тільки асортиментної політики, а й розвитку підприємства взагалі.

2. Систематизовано основні методи формування асортиментної політики в мінливому конкурентному середовищі сучасного бізнесу. В асортиментній політиці підприємств необхідно врахувати зміни таких чинників: підвищення купівельної спроможності населення, коливання попиту споживачів, стратегію й поведінку конкурентів, загального рівня доходів не лише локально, а й в державі в цілому.

3. Проаналізовано практичні аспекти формування асортименту товарів на підприємстві ТОВ "ВОГ КАРД", та визначено що головним товаром є

паливо, що приносить основний дохід для мережі, а до групи продовольчих товарів відносяться 6 основних категорій: пиво, кава, мінеральна вода і солодка вода, алкогольні напої і шоколад. За цими групами проведено ABC-аналіз який структурував товарні категорії за вагомістю показників товарообороту що є підґрунтям для прийняття стратегічних рішень наявності товарів різних брендів на полицях мінімакету при АЗС ТОВ "ВОГ КАРД".

4. Запропоновано модель систематизації інструментів формування асортименту до яких відносяться: 1) зовнішні чинники (якість і ціна пропозиції, дизайн і рекламні заходи, форми просування та обслуговування, щирини і глибина асортименту, зміна потреб споживачів, дія конкурентів); 2) внутрішні чинники (технологічні і технічні можливості, матеріально-технічне забезпечення, трудові ресурси, інвестиційні можливості, організація бізнес процесів); 3) ціноутворення.

5. Вивчено основні економічні показники діяльності ТОВ "ВОГ КАРД", в динаміці за 3 роки, з них собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг), чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, матеріальні витрати, рівень запасів, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та інші операційні витрати. Дані показники в цілому характеризують високий рівень фінансової незалежності, повільне зростання прибутковості підприємства, та стабільний фінансовий стан. Також це свідчить про вдалу асортиментну політику підприємства в розрізі основних та супутніх товарів. Визначено, що існує декілька підходів щодо створення асортиментної матриці, яка представляє собою табличну форму за ієрархічним принципом (від категорії до одиниці обліку товарного запасу) в якій відображається асортимент мережі та міститься інформація з певними характеристиками асортименту в конкретний період часу. Вчасне оновлення асортименту продукції (послуг) із урахуванням зміни кон'юнктури ринку є одним із важливіших індикаторів ділової активності підприємства та його конкурентоспроможності.



6. Запропоновано впровадження моделі асортиментного комітету для визначення та дослідження асортименту товарів на АЗС ТОВ "ВОГ КАРД"

Таким чином, з метою вдосконалення асортиментної політики підприємства торгівлі при АЗС ТОВ "ВОГ КАРД" пропонується впровадження комплексного підходу до оцінки структури асортименту, цінової політики щодо кожної асортиментної групи, використання АВС-аналізу для визначення лідерів продажу серед товарних категорій, а також сукупності методів швидкого реагування на зміну кон'юнктури ринку та споживчого попиту на нафтопродукти та супутні товари.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій А.А. Комерційна діяльність: Підруч. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: Знання, 2008. – 558 с.
2. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М., Рудницький С.І., Хом`як Ю.М. Організація торгівлі: Підручник; 2-ге видання, перероб. та доп./ за редакцією В.В. Апопія. - К.: Центр учбової літератури, 2008. – 632 с.
3. Аналіз товарів повсякденного попиту (FMCG), медіа та реклами вітова. – URL: <https://www.nielsen.com/ua/uk/> (дата звернення: 01.11.2019)
4. Балабан П.Ю. Комерційна діяльність: Підручник. – Х.: Світ Книг, 2015. – 452с.
5. Банько В.Г. Логістика. Навчальний посібник (2-ге вид., перероб.). – К.: КНТ, 2007. – 332с.
6. Белявцев М.І., Іваненко Л.М. Маркетинг. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.
7. Бородкіна Н.О. Маркетинг. Навч. посібник. – К.: Кондор, 2007. -326с.
8. Бутенко Н.В. Маркетинг: Підручник. –К.: Атіка, 2008. – 300с. 8. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – Київ: Лібра, 2002.- 712 с.
9. Веремєнко, І. А. Моделювання динаміки роздрібних цін на ринку нафтопродуктів України / Веремєнко І. А., Гальчинський Л. Ю. // Бизнес Информ. – 2010. - №1. – С.20-26
10. Варналій З.С. Основи підприємництва: Навч. посіб. – 3-ге вид., випр., і доп. – К.: Знання-Прес, 2006. – 350с.
11. Виноградська А.М. Технологія комерційного підприємства: Навчальний посібник.- Ктїв: Центр навчальної літератури, 2006.- 780 с.
12. Власова А.В. Основи товарознавства непродовольчих товарів. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 208 с.
13. Войнаш Л.Г.. Товарознавство непродовольчих товарів. Частина 1: підручник . – К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2004. – 532с.



14. Гальчинський, Л.Ю. Факторний аналіз формування цін на світовому ринку нафти / Гальчинський Л.Ю., Веремєнко І.А. // Економічний вісник НТУУ «КПІ» – 2009. - № 6. – С.421-425
15. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг: Навчальний посібник. – Київ «Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2007.- 255 с.
16. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: підручник. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: Київ. нац. торг.-економ. Ун-т, 2012.- 680 с.
17. Державний комітет статистики України. [Електронний ресурс] – URL:: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 16.10.2019)
18. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 176 с.
19. Загальна інформація про світові організації торгівлі. URL: [www.zoda.gov.ua](http://www.zoda.gov.ua) (дата звернення: 02.10.2019)
20. Зрезарцев М.П. Товарознавство непродовольчих товарів. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 328 с.
21. Зрезарцев М.П. Товарознавство сировини та матеріалів. Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 404с.
22. Ільченко Н.Б. Мерчандайзинг: О.К.Л. – К.: КНТЕУ, 2013. – 71с.
23. Катаев А. В. Администрирование товарной политики организации: методы дифференциации ассортимента товаров / А. В. Катаев // Маркетинг розничной торговли. – 2013. – № 3. – С. 162-178.
24. Корнилов И. Е. Ситуационная модель развития рынков нефти и нефтепродуктов Украины в 2005 г. / И. Е. Корнилов // Терминал. – 2004. – № 52. – 2005. – № 2–5.
25. Кривавський Є.В. логістика. Основи теоріїб Підручник - 2-ге вид., доп. – Львів: переробл. Національний університет «Львівська політехніка»(Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+»), «Інтелект-Захід», 2009. – 456с.
26. Кривуля П. В. Удосконалення планування товарного асортименту предметів споживання : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. : 08.06.01 / П. В. Кривуля ; Східноукраїнський нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2003. – 22 с



27. Кузенко Т. Б. Рыночные подходы и этапы формирования товарного ассортимента / Т. Б. Кузенко // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія економічна. – 2000. – № 456. – С. 215-217.
28. Крикавська Є.В., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В. Логістика: компендіум і практикум. Навчальний посібник. – К., Кондор, 201 р. – 240 с.
29. Наукові підходи та практичні аспекти оптимізації асортименту продуктів спеціального призначення / Г. Б. Рудавська, Є. В. Тищенко, Н. В. Притульська. – Київ : КНТЕУ, 2002. – 370 с.
30. Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи / Т. С. Мазепа // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 45. – Т. 1. – С. 73-79
31. Мельник І. М. , Хом`як Ю.М. Мерчандайзинг: Навч. посіб. – К.: Знання, 2009. – 309 с.
32. Окландер М.А. Логістика: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.
33. Олійник О.М. Організація, обладнання і технологія продажу продовольчих товарів: Підручник для учнів проф.-техн. Навч. закл. – К.: ТОВ «ЛДЛ», 2004. – 280 с.
34. Озаріна О.В. Використання системного підходу при аналізі складових економічної безпеки держави / Прометей: регіональний збірник наук. праць з економіки /ДЕГІ МОН Укр.; ІЕПД НАН Укр. — Вип. № 3 (27). — Донецьк: ТОВ «ЮгоВосток, Лтд», 2008. — С. 26–31.
35. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Підручник / П.Я. Попович. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – 454 с
36. Пилипчук В. П. Промисловий маркетинг / В. П. Пилипчук, О. Ф. Оснач, Л. П. Коваленко ; Одеський держ. політехнічний ун-т. - Київ : Центр навчальної літератури, 2005. - 264 с.
37. Рябцев Г.Л. Шесть возможных сценариев развития украинской переработки и топливного рынка в 2017– 2018гг. / Геннадий Рябцев // Терминал. — 2018. — № 14. — С. 6–11.

38. Ринкове ціноутворення. Навчальний посібник – К.: «Центр учбової літера-тури», 2012. – 480 с.
39. Ринок палива та продукції України. [Електронний ресурс] – URL.: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-topлива-ukrainy-tendencii-sohranyayutsya> (дата звернення: 21.10.2019)
40. Рябцев, Г.Л. Державна політика розвитку ринку нафтопродуктів в Україні: формування та реалізація: монографія / Г.Л. Рябцев – К. : НАДУ, 2011. – 416 с.
41. Саприкін В. Паливно–енергетичний комплекс України: готовність до євроінтеграції (доповідь) // Нафта і газ 2002: стратегія розвитку транзитних потужностей України, Міжнародна конференція, 29 жовтня 2012
42. Саркісян Л.Г., Казакова О.Б. Технологія торговельних процесів: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 296 с.
43. Світовий ринок товарів та послуг: Підручник. — Ч. 1. / Мазаракі А.А., Воронова Є.М., Юхименко В.В. та ін.; За заг. ред. А.А. Мазаракі. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 319 с.
44. Світова організація торгівлі.URL: [fa.gov.ua/ua/about.organizations/wto](http://fa.gov.ua/ua/about.organizations/wto) (дата звернення: 21.10.2019)
45. Стратегічне планування у паливно-енергетичному комплексі на базі моделі "TIMES-Україна" : наук. доп. / Р.З.Подолець, О.А.Дячук ; НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. – К., 2011. – 150 с.
46. Тягунова Н.М. Мерчандайзинг. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 332 с.
47. Тридід О.М Логістика: навч. посіб. – К.: Знання, 2008.- 566 с.
48. Чимирис О. Товарний асортимент та якість прибутків: взаємозв'язок та взаємозалежність / О. Чимирис // Торгівля і ринок України. – 2002. – Вип. 13. – Т. 2. – С. 186-192.
49. Юрко І.В. Організація торгівлі. Довідник працівника продовольчого магазину: навч. посіб. – Харків, 2015. – 304с. 8. Голошубова Н.о. організація і технологія торгівлі: О.К.Л.- К.:КНТЕУ, 2010. – 189с.