

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування асортиментної політики підприємства торгівлі»**

(за матеріалами ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», м.Київ )

Студента 2 курсу 4м групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Управління бізнесом»

Шекери Анни  
Андріївни

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

Бай Сергій  
Іванович

Гарант освітньої програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Федулова Ірина  
Валентинівна

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                 | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....            | 5  |
| 1.1. Асортиментна політика та основні цілі її формування.....                              | 5  |
| 1.2. Методичні підходи до визначення асортиментної політики.....                           | 9  |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....                         | 16 |
| 2.1. Дослідження структури асортименту роздрібного товарообороту ТОВ «Епіцентр К».....     | 16 |
| 2.2. Оцінка ефективності формування та реалізації асортиментної політики підприємства..... | 23 |
| РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....                           | 33 |
| 3.1. Розробка стратегії збалансування асортиментної політики підприємства.....             | 33 |
| 3.2. Прогнозна оцінка зростання обсягів реалізації товарів ТОВ «Епіцентр К».....           | 40 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                | 47 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                            | 50 |
| ДОДАТКИ.....                                                                               | 55 |

## ВСТУП

Асортиментна політика підприємства сучасної торгівлі має ряд відмінних рис, до яких відносяться: широка різноманітність товарного асортименту, великий діапазон цін на різні види товарів та послуг, характеристики сегментів ринку, що дуже різняться між собою різноманіттям підходів до організації взаємодії та обслуговування кінцевих споживачів.

Асортиментна політика пов'язана із створенням переважних якісних характеристик товару, які виводять його на вищий рівень в очах споживача, роблять себе цінними для нього і максимально задовольняють будь-яку необхідну потребу, тим самим приносячи максимальний прибуток підприємству. Вона є центральним елементом під час розробки і прийняття будь-якого рішення, пов'язаного з придбанням товару та його просуванням від виробників до споживача. Управління асортиментною політикою є вагомим складовою успішної діяльності роздрібного підприємства торгівлі.

Не дивлячись на результати, які отримані в області теорії та методології управління асортиментною політикою підприємства, досі не вирішено, ряд принципово важливих питань, таких як визначення компонентів і процесів, які стосуються політики цього типу, уточнень вмісту її елементів та взаємозв'язків між ними та оцінки ефективності асортиментної політики.

*Актуальність дослідження.* В умовах економічних змін, зростанні рівня конкуренції і стрімкого розвитку ринкових відносин виникає необхідність пошуку нових підходів у підприємстві, які будуть орієнтовані на збільшення прибутку та конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі. Прибутковість та конкурентоспроможність часто визначається здатністю товарного асортименту підприємства правильно й своєчасно відповідати попиту споживачів.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій*



щодо формування оптимальної асортиментної політики підприємства торгівлі.

*Завдання дослідження* полягає у:

- 1) Визначенні поняття асортиментна політика та основних цілей її формування.
- 2) Розглянути методичні підходи до визначення асортиментної політики.
- 3) Дослідити структуру асортименту роздрібного товарообороту.
- 4) Оцінити ефективність формування та реалізації асортиментної політики підприємства.
- 5) Розробити стратегію збалансування асортиментної політики підприємства.
- 6) Провести прогнозну оцінку зростання обсягів реалізації товарів

*Об'єктом дослідження* є процес формування асортиментної політики.

*Предметом дослідження* є асортиментна політика підприємства торгівлі.

Робота виконана на матеріалах ТОВ «Епіцентр К», яке на сьогоднішній день є лідером на ринку роздрібної торгівлі в Україні, має формат «від і до» та надає безліч різних послуг по всій території України. Торговельне підприємство постійно розвивається, розширює свій асортимент та кількість гіпермаркетів.

*Методи дослідження.* Методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, фундаментальні положення економічної теорії, загальнонаукові принципи проведення досліджень. У процесі дослідження використовувались такі методи: теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу; статистичного аналізу; економічного аналізу, синтезу, порівняння.

*Інформаційну базу дослідження* складають закони України, опубліковані дані галузевих статистичних досліджень, первісні фактичні ма-

теріали базового підприємства, монографічні і періодичні українські та зарубіжні видання, результати власних досліджень автора.

*Наукова новизна* полягає у вирішенні важливих науково-практичних завдань щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з формування асортиментної політики на торговельному підприємстві.

*Апробація дослідження.* Результати дослідження опубліковано в збірці наукових статей студентів «Управління і адміністрування», стаття «Розробка асортиментної політики підприємства».

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 47 сторінок, в т.ч. 10 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел містить 50 найменувань, викладених на 3 сторінках. Робота містить 4 додатків, викладених на 5 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Асортиментна політика та основні цілі її формування**

За результатами аналізу сучасної економічної літератури можна зробити висновок, що єдиного погляду у визначенні поняття «асортиментна політика» немає. Основні підходи до розуміння категорії «асортиментна політика» наведено у таблиці 1.1. (Додаток Б).

Спираючись на визначені цільові орієнтири асортиментної політики, цілком логічним буде припустити доцільність розгляду трьох принципових підходів до формування такої політики підприємства, а саме:

- 1) асортиментна політика формується спираючись на споживчі переваги. Мета такої політики полягає у збільшенні цінності нового асортименту;
- 2) асортиментна політика формується як результат очікуваних конкурентних переваг. Метою є зміцнення конкурентних позицій за рахунок посилення конкурентоспроможності нового асортименту;
- 3) асортиментна політика формується за рахунок кращого розподілу обмежених ресурсів. Мета її полягає у забезпеченні збільшення ефективності від використання ресурсного потенціалу підприємства.

Формування асортиментної політики підприємства має основний напрямок - більше повне задоволення потреб споживача для збільшення прибутку від діяльності підприємства. Тому підбір, планування, регулювання асортименту товарів базується на таких принципах [1, с.336]:

1. Сфера діяльності підприємства має відповідати попиту цільового споживача.
2. У межах відповідної ніші сегмента ринку попит споживача має бути повністю задоволений.
3. Асортимент підприємства має бути достатньо стійким, широ-



ким та глибоким для повного задоволення споживчого ринку.

4. Створення та підтримка умов для отримання запланованого розміру прибутку.

Планування за рахунок першого принципу передбачає, що розробка асортиментної політики підприємства має базуватися на матеріалах вивчення задоволеного, незадоволеного та попиту, що формується.

Для забезпечення успішної реалізації товарів підприємство повинно мати відповідність структури товарообороту структурі попиту. Необхідність комплексного задоволення попиту споживачів обумовлюється потребою забезпечення високої якості торговельного обслуговування, створення умов для скорочення часу покупців на пошук товарів [9, с.117].

З кожним роком споживачі потребують більш якіснішого товару, ширшого асортименту та привабливішого оформлення вигляду товару. Саме тому асортиментна політика має основні цілі формування. Основні цілі асортиментної політики наведено на рис. 1.1.

Розробка, формування та відтворення асортиментної політики має відбуватись, при дотриманні наступних умов:

- повного уявлення про стратегія діяльності підприємства торгівлі;
- орієнтація на ринку та його вимогах;
- розуміти реальні можливості підприємства, його відповідність ринковому попиту.

Асортиментна політика підприємства формується на основі комплексного підходу та має передбачати відповідні дії з урахуванням певних принципів [2, с.43]:

1. Адекватність. Принцип адекватності передбачає регулюючий характер в діяльності підприємства та його асортиментної політики. Зовнішня частина принципу регулювання полягає у встановленні зв'язків між запитами ринку та напрямками і можливостями підприємства. Внутрішня частина зазвичай відповідає потенціалу самого підприємства.



**Рис.1.1. Основні цілі асортиментної політики**

*Джерело: [12]*

2. Гнучкості. Вона передбачає пошук можливостей рішення складних проблем. Коли асортиментна політика не відкрита до прийняття нових ідей, вона не стимулює розвиток самого підприємства. Саме тому, головним у цьому напрямку є орієнтація на ринок споживача.

3. Зкоординованості. Даний принцип передбачає, що будь-які дії пов'язані з розробкою та реалізацією товарної політики повинні бути координовані в напрямку досягнення основної мети.

4. Комплексності. Комплексний характер товарної політики показує, що системи заходів та підходів до управління асортиментом підприємства має бути зорієнтована на формування конкурентоспроможної асортиментної політики, яка має забезпечувати стійкі позиції підприємства на ринку.

Щоб тримати конкурентоспроможні позиції потрібно бути повністю орієнтованим на споживача, оскільки його потреби завжди змінюються. Зміни потреб можуть відбуватись від безлічі різних факторів:

- соціальний статус;



- рівень доходів;
- очікування і вподобання та ін.

Всі товари традиційно можна класифікувати таким чином[18, с.71-73]:

- Споживчі товари. Це товари які залежно від підходу людей до процесу покупки діляться на три підгрупи: 1) товари повсякденного попиту; 2) товари тривалого користування; 3) товари спеціального асортименту.

- Товари повсякденного попиту. Це дешеві та широкорозповсюджені товари, які часто купують споживачі. Основним впливом для цієї покупки є звичка до даного товару, власний досвід споживача.

- Товари тривалого користування. Для покупки товару такого типу споживач витрачає багату часу, порівняння цін, якості, зовнішнього вигляду. Частота покупки таких товарів мала. До товарів такого типу дуже багато вимог щодо якості та характеристик. Чималу роль тут займає репутація фірми.

- Товари спеціального асортименту. Це товари, придбання яких вимагає чимало зусиль. Цінність такого товару полягає у його характеристиках, проте реклама може трохи збільшити її.

- Товари для інституціональних споживачів. Інституціональні споживачі - це юридичні особи, організації, заклади, підприємства. Поділити ці товари можна на ті, що визначаються вартістю і тривалістю терміну служби [18, с.72].

Для інституціональних споживачів основними причинами для покупки товарів є ефективність, технічне обслуговування, гарантія і вартість власності, тобто загальна вартість придбання і володіння товаром.

- Товари короткочасного користування. Зазвичай це витратні матеріали, які споживаються не більше року з моменту їх придбання.

- Капітальні товари. Ці товари коштують дорожче проте мають більший термін служби. До капітальних товарів відносять нерухомість, обладнання, транспортні засоби.

|                           |   |                                                        |                                                              |
|---------------------------|---|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Широта асортименту</b> | ↑ | Велика кількість товарних груп в незначних варіантах   | Велика кількість товарних груп в багаточисельних варіантах   |
|                           |   | Невелика кількість товарних груп в незначних варіантах | Невелика кількість товарних груп в багаточисельних варіантах |
| <b>Вузький</b>            |   |                                                        |                                                              |
|                           |   | Дрібний                                                | Глибокий                                                     |
|                           |   | <b>Глибина асортименту</b>                             |                                                              |

Рис.1.2. Матриця «Види асортименту»

Джерело: [19, с.18]

Асортимент підприємства можна поділити на види, залежно від глибини та широти асортименту, схематично це зображено на рис. 1.2.

Широкий асортимент може містити велику кількість різноманітних товарних груп. До вузького асортименту входить не велика кількість товарних груп.

Глибокий асортимент виникає, якщо асортимент пропонує багаточисельні альтернативні якості, кольори, розміри, форми, ціни. У дрібному асортименті характерно те, що споживачам пропонуються окремі товарні групи в менших варіантах. Зазвичай новачки на ринку не одразу займаються стійкі позиції, це залежить від правильної розробки асортименту продукції.

## 1.2. Методичні підходи до визначення асортиментної політики

Розробка асортиментної політики передбачає й розробку та обґрунтування засобів, методів та форм діяльності та можливостями їх реалізації. Асортиментна політика визначає реальний розмір ресурсного забезпечення для реалізації плану. Іншими словами, асортиментна політика поєднує визначення засобів та цілей для їх досягнення.

Асортимент підприємства можна дослідити з різноманітних точок



зору, а саме як:

- інструмент задоволення певних потреб споживачів;
- товарний ресурс торговельного підприємства та його предмет праці;
- товарний запас фірми;
- основна складова активів та майна фірми;
- об'єкт інвестування;
- об'єкт авансування фінансових ресурсів;
- об'єкт на який спрямована іноваційна діяльність;
- інструмент для вдосконалення організації торговельного типу.

Аналіз вже існуючих підходів до вибору показників асортименту товарів дозволив зробити висновок, що об'єктивну оцінку асортименту товарів кожного конкретного підприємства можна дістати, використовуючи систему показників асортименту товарів.

Показники асортименту товарів можуть бути статистичними, які дають характеристику властивостей асортименту в кожний конкретний момент, та динамічними, що дозволяє оцінити процеси формування асортименту товарів у магазинах протягом певного періоду часу.

Фактична ширина - фактична кількість асортиментних груп, що пропонуються в кожний конкретний момент для продажу [22, с. 82].

Базова ширина - це ширина, яка прийнята за основу для порівняння. Вибір критеріїв визначення базової ширини визначається цілями. Як приклад, при аналізі асортиментної політики магазинів конкурентів, за базовий показник береться максимальне значення у всіх обстежених магазинах [22, с. 82].

Коефіцієнт широти (Кш) розраховується як відношення дійсної кількості видів, різновидів та найменувань товарів однорідних і рознорідних груп до базового і розраховується за формулою 1.1. [15]:

$$Кш = \frac{Шд}{Шб} * 100\%$$

(1.1)



де Шд - дійсна широта - фактична кількість видів, різновидів і найменувань наявних товарів;

Шб - базова широта - широта, яка прийнята за основу для порівняння.

Коефіцієнт глибини (Кг) - відношення дійсного показника глибини до базового, розраховується за формулою (1.2) [30]:

$$K_g = G_d / G_b * 100\% \quad (1.2)$$

де Гл - дійсний показник глибини;

Гб - базовий показник глибини.

Коефіцієнт стійкості (Ку) - відношення коливань повноти та широти протягом певного часу, розраховується за формулою (1.3):

$$K_u = U / Шб * 100\%; \quad (1.3)$$

де У - дійсний показник стійкості.

Ступінь (коефіцієнт) оновлення (Кн), розраховується як (1.4):

$$K_n = H / Шд * 100\%; \quad (1.4)$$

де Н - показник новизни.

Структура (С) - відображає відносний показник структури окремих товарів і розраховується за формулою (1.5):

$$C_i = A_i / S_i; \quad (1.5)$$

Слід зазначити, що чим ширший асортимент, тим повніше можуть бути задоволені різноманітні потреби споживачів. В той же час, при надмірній ширині асортименту споживачу важко орієнтуватися в цьому

різноманітті, що затрудняє вибір потрібного товару. Тому керівництву торгових підприємств слід виважено підходити до встановлення базової ширини асортименту.



Рис.1.3. Показники оцінки асортименту товарів підприємства

Джерело: [21]

Одночасно в економічній літературі трактується і глибина асортименту, що:

- є відображенням кількості різних товарних позицій для кожної асортиментної групи, характеризує кількість пропонованих варіантів до кожного товару [16];
- визначається кількістю різновидностей товарів кожного найменування [18];
- визначається кількістю асортиментних груп товарів [8];

Ступінь задоволення попиту покупців сильно залежить від повноти (насиченості) асортименту - здатності набору товарів певної групи чи товарної категорії задовольняти однакові потреби. Якщо показники ширини характеризують кількість варіантів задоволення деякої потреби, то показники повноти (насиченості) визначають зону покриття цієї потреби. Таким чином, насиченість асортименту є добуток ширини асортименту на його глибину, тобто загальна кількість пропонованих до продажу різновидів товарів. Чим буде більше повнота асортименту, тим буде вища

ймовірність того, що попит покупців на товари буде задоволений. Значна насиченість асортименту слугує одним із засобів стимулювання збуту і задоволення різноманітних потреб, обумовлених різними смаками, звичками, тощо покупців [16, с.111].

На підприємстві формування асортименту є складним процесом, на який впливають багато факторів. Якщо їх ігнорувати то, підприємству не вдасться зробити збалансований асортимент. Класифікація факторів, що впливають на асортимент не обмежується розподілом їх на внутрішні і зовнішні (Додаток В).

Формування асортиментної концепції підприємства полягає у попередній розробці асортиментних стратегій, які як елемент комплексної системи маркетингу мають деякі особливості, а саме[13, с. 111]:

- наявність чітко вираженої мети;
- «деревообробна» побудова цільового блоку, що включає ієрархічну послідовність цілей і завдань;
- наявність укрупненої системи заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей і завдань;
- взаємопов'язаний розгляд цільових і ресурсних компонентів;
- відносно висока тривалість розглянутого періоду (у порівнянні з тактикою).

Існує велика кількість варіантів асортиментних стратегій. Залежно від стратегічного напрямку асортиментної політики підприємства умовно їх можна об'єднати:

- 1) стратегії іноваційного товару;
- 2) стратегії варіації товару;
- 3) стратегії елімінації товару (рис. 1.4).

Значне оновлення продукції або впровадження інновацій у товарному асортименті відбувається у напрямі диференціації.

Стратегія диференціації спрямована на розроблення конкурентної переваги шляхом додання до своєї продукції або послуг властивостей і ха-



рактик, що не можуть запропонувати конкуренти. Успішна індивідуалізація знижує витрати у споживача, покращує експлуатаційні характеристики, одержувані споживачем, та підвищує моральне задоволення споживача.

Коли додаткова ціна на продукцію перевищує додаткові витрати на здійснення індивідуалізації, диференціація збільшує завжди прибутковість. Реалізація стратегії диференціації може закінчуватися невдачею, якщо покупці не оцінюють унікальність продукції торгової марки настільки, щоб купити її, чи тоді, коли підхід компанії до диференціації легко може бути скопійований.

Передумовою для упровадження стратегії диференціації є збільшення різноманітності споживчих запитів і вподобань. Для того, щоб ця стратегія мала успіх, фірма має концентрувати всі зусилля на вивчення та аналіз запитів, поведінки і переваг покупців. На основі цих досліджень споживчого середовища компанія має розробляти одну або декілька відмітних характеристик свого товару (послуги). [25, с.156].

Ще одним типом маркетингової товарної стратегії виступає стратегія елімінації, яка передбачає виведення товару з ринку. Вона включає низку дій, таких як пошук застарілих товарів; розробка та реалізація заходів щодо забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах стадії спаду; вилучення товару певної групи товарів з номенклатури, де поточний асортимент залишається без змін.

Завданням стратегії елімінації товару є виділення таких товарів, подальша привабливість яких на ринку сумнівна, тому вони підлягають переатестації. Стратегія елімінації може мати не тільки рішення про вихід з ринку або завершення виробництва в цілому. Можливі і інші вирішення даної проблеми, як варіант: - розроблення заходів щодо забезпечення функціонування підприємства в нових умовах; - вилучення неактуального товару з номенклатури та продовження роботи з тим асортиментом, що залишився; - вилучення товару з ринку.

Серед причин, які зумовлюють впровадження маркетингової товарної стратегії елімінації можна виділити: застарілий товар; товар не задовольняє споживчих потреб або зміна поживчих переваг; низький попит; неспроможність бути конкурентом з іншими товарами-аналогами на ринку.



Рис. 1.4. Систематизація асортиментних стратегій підприємства

Джерело: [24, с.57]

Стратегія спеціалізації асортименту пов'язана з діяльністю підприємства на одному (або декількох) досить вузькому сегменту ринку й, відповідно, з обмеженням його асортименту. Дана стратегія найчастіше є змушеним заходом, застосування якої обумовлено обмеженістю ресурсного потенціалу підприємства [27, с. 81].

Асортиментна політика регулює зв'язок між потребами ринку та планами і можливостями підприємства. На сучасному етапі асортиментна політика підприємства поділяється на такі складові [13, с.400]:

1. Вибір правильного цільового ринкового сегменту. Сегментація ринку.
2. Дослідження споживчих переваг щодо товару та його характеристик, сервісу, техніки продажу та зовнішнього вигляду упаковки.

3. Забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок аналізу споживчих переваг та створення набору товарних груп, що відповідають їм.

4. Вибір найефективнішого методу формування асортименту.

5. Вибір найдоцільнішої групи товарів, що знаходяться у різних стадіях життєвих циклів.

6. Формування асортиментної моделі та розробка стратегії реалізації товарів підприємства.

Для здійснення оперативного управління асортиментом мають бути певні цілі [17, с.117]:

- забезпечити безперервну реалізацію товарів для роздрібних покупців;
- розроблення постійного основного асортименту враховуючи можливості комплексного продажу;
- розроблення інструменту регулювання асортименту;
- створення господарських зв'язків, контроль щодо їх утворення;
- забезпечення закупки товару в обсягах необхідних для насичення споживчого ринку та забезпечення високого рівня товарного запасу;
- забезпечення раціонального використання торгової площі;
- організація маркетингової діяльності для поширення інформації про асортимент підприємства;
- раціональне розподілення мерчандайзингу по мережі.

При дослідження асортиментних стратегій підприємства, дійшли до висновку, що на практиці доцільно використовувати комплекс з декількох стратегій асортиментної політики. Можна зазначити, що при цьому найбільш використовуваними на вітчизняних підприємствах є стратегії балансування, яка дозволяє підприємствам отримувати стійкі конкурентні переваги і зменшувати ризики.



## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»**

### **2.1. Дослідження структури асортименту роздрібного товарообороту ТОВ «Епіцентр К».**

ТОВ «Епіцентр К» це найбільша в Україні мережа будівельно-господарських гіпермаркетів, яку було засновано в 2003 році в Києві, актуальна юридична адреса - м.Київ, вул.Берковецька 6к. Компанія за характером своєї діяльності є торговельним підприємством, середовищем функціонування якого є - ринок товарів будівельного призначення, хоча за останні 10 років підприємство розширило спектр діяльності, долучивши до асортименту: автотовари; меблі; побутову техніку; товари для спорту; посуд; канцтовари; текстиль; подарунки; дитячі товари та ін. На сьогоднішній день, ТОВ «Епіцентр К» налічує 55 торгових центрів та має 550 000 найменувань товарів та працює з 5 500 постачальниками.

В сучасних умовах з високою конкуренцією для отримання високих фінансових показників та зайняття значної частини ринку, підприємство має швидко реагувати на зміни у протребачих споживача. Так, правильна асортиментна політика та вміння керувати нею залежить успіх підприємства.

ТОВ «Епіцентр К» маючи на меті максимально задовольнити потреби споживачів товарами і іншого типу, постійно розширює свій асортимент, і на сьогодні має 13 торгових відділів, кожен з яких має свою частку грошових надходжень (табл.2.1).

Важливим аспектом розвитку роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств роздрібною торгівлі є позитивна динаміка щодо грошових надходжень. Відповідно до даних таблиць 2.1. - 2.2. загальна кількість надходжень ТОВ «Епіцентр К» має позитивну динаміку (рис.2.1). [33, с. 147 ]

Таблиця 2.1.

## Розподіл часток грошових надходжень по відділам ТОВ «Еліцентр К» за 2016-2018 роки.

| Найменування відділу | 2016 рік         |           | 2017             |           | 2018             |           |
|----------------------|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|-----------|
|                      | Надходження, у.о | Частка, % | Надходження, у.о | Частка, % | Надходження, у.о | Частка, % |
| Сад, город           | 13064369         | 12,08     | 13195013         | 12,0748   | 13 330 989       | 11.93     |
| Інструменти          | 4257978          | 3,94      | 4343138          | 3,97442   | 4 389 668        | 3.93      |
| Автоговари           | 4326185          | 4,00      | 4356468          | 3,98662   | 4 369 884        | 3.91      |
| Електротехніка       | 7331432          | 6,78      | 7397415          | 6,7694    | 7 717 297        | 6.91      |
| Побутова техніка     | 6404723          | 5,92      | 6660912          | 6,09542   | 6 886 799        | 6.16      |
| Вироби з металу      | 10424579         | 9,64      | 10517357         | 9,62447   | 10 637 325       | 9.52      |
| Декор                | 15183391         | 14,04     | 14879723         | 13,61648  | 14 885 677       | 13.33     |
| Покриття для підлоги | 10145127         | 9,38      | 10246578         | 9,37667   | 10 679 081       | 9.46      |
| Сантехніка           | 13172916         | 12,18     | 13370509         | 12,23539  | 12 545 634       | 11.34     |
| Вироби з дерева      | 10059173         | 9,30      | 10401185         | 9,51816   | 10 933884        | 9.79      |
| Інтерспорт           | 1340621          | 1,24      | 1358049          | 1,24276   | 1 354 163        | 1.21      |
| Будівельні матеріали | 7090501          | 6,56      | 7239401          | 6,6248    | 7 235 205        | 6.4       |
| Деко                 | 5365215          | 4,96      | 5311562          | 4,86063   | 5 531 149        | 4.95      |
| Всього               | 108166209        | 100,00    | 109277312        | 100       | 111 712 064      | 100       |

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.2.

**Динаміка грошових надходжень по відділам ТОВ «Епіцентр К» за  
2016-2018 рр.**

| Найменування відділу | 2016-2017 рр.              |                   | 2017-2018рр.               |                   |
|----------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|
|                      | Абсолютне відхилення, у.о. | Темп зростання, % | Абсолютне відхилення, у.о. | Темп зростання, % |
| Сад, город           | 130644                     | 135976            | 1,00                       | 1,03              |
| Інструменти          | 85160                      | 46530             | 2,00                       | 1,07              |
| Автотовари           | 30283                      | 13416             | 0,70                       | 0,31              |
| Електротехніка       | 65983                      | 319882            | 0,90                       | 4,32              |
| Побутова техніка     | 256189                     | 225887            | 4,00                       | 3,39              |
| Вироби з металу      | 92779                      | 119968            | 0,89                       | 1,14              |
| Декор                | -303668                    | 5954              | -2,00                      | 0,04              |
| Покриття для підлоги | 101451                     | 432503            | 1,00                       | 4,22              |
| Сантехніка           | 197594                     | -824875           | 1,50                       | -6,17             |
| Вироби з дерева      | 342012                     | 532699            | 3,40                       | 5,12              |
| Інтерспорт           | 17428                      | -3886             | 1,30                       | -0,29             |
| Будівельні матеріали | 148901                     | -4196             | 2,10                       | -0,06             |
| Деко                 | -53652                     | 219587            | -1,00                      | 4,13              |
| Всього               | 1111103                    | 2434752           | 1,03                       | 2,23              |

*Джерело: на основі даних підприємства.*

Дані рис.2.1. ілюструють стабільний характер динаміки частки надходжень від продажу товарів ТОВ «Епіцентр К» у досліджуваному періоді, що свідчить про те, що основний дохід торговельного підприємства приносять такі відділи, як: «Сад, город»; «Декор»; «Сантехніка»; «Вироби з металу»; «Покриття для підлоги»; «Вироби з дерева».



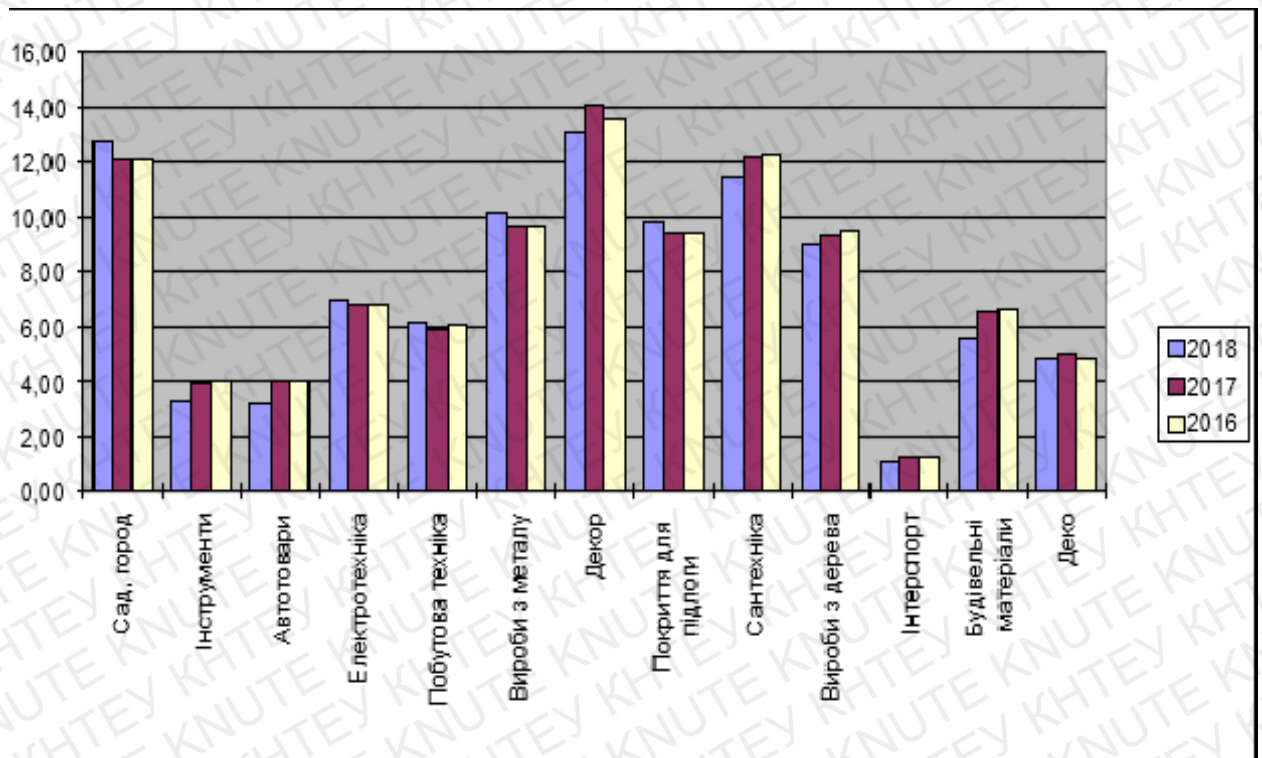


Рис. 2.1. Динаміка частки надходжень по відділам ТОВ  
«Епіцентр К» за 2016-2018рр., %

*Джерело: складено автором.*

Для будь-якого підприємства середовище діяльності якого є торгівля, дуже важливо правильно розробити асортимент, що є неможливим без певних знань про структуру асортименту. Саме ця інформація дозволяє визначити, які площі й на який час варто залучити, як розміщати товар у торговому залі та як працювати з покупцями та ін. [34]

Відділ маркетингу та реклами ТОВ «Епіцентр К» забезпечує реалізацію маркетингових функцій на підприємстві, таких як: дослідження ринку, комунікаційна діяльність, управління асортиментною політикою, просування продукції та власної торгової марки, та доведення її до кінцевих споживачів.

Найважливішою функцією відділу маркетингу та реклами будь-якого підприємства, у тому числі «Епіцентр» є управління товарним асортиментом підприємства. Кожен відділ гіпермаркету має свою специфіку щодо асортименту.

Основною складовою асортиментної політики підприємства ТОВ

«Епіцентр К» є забезпечення необхідної глибини, широти й сталості асортименту товарів, що є загальною умовою для підтримки конкурентоздатності підприємства на сучасному ринку. Широта асортименту характеризує кількість товарних груп та підгруп, що реалізує підприємство, глибина - кількість різновидів товарів спираючись на окремі споживчі або якісні ознаки. Стійкість асортименту розраховується співвідношенням кількості різновидів товарів, що постійно перебуває в реалізації, до кількості різновидів, передбачених асортиментним переліком.

Кожне торговельне підприємство робить акцент на продаж товару на який є найбільший попит, проте кожний товар має свій життєвий цикл, а тому, досить важливим є спіймати той самий момент коли необхідно зупинити закупівлю одного товару і переходити на інший, який набуває популярності.

Особливості регулювання товарного асортименту на ТОВ «Епіцентр К» можна проаналізувати за рахунок кількості найменувань продукції, яка пропонувалась споживачеві протягом року, та кількості нової продукції, розрахувавши коефіцієнти оновлення асортименту за останні роки.

Питання щодо оновлення асортименту торговельного підприємства виникає, як правило, у тому випадку коли ринок насичений і потребує кількісних та якісних змін в номенклатурі товару. Коефіцієнт оновлення - це співвідношення кількості нових товарів до загальної.

Для підприємства досить важливим є дотримання «золотої середини» в показниках коефіцієнту оновленості, оскільки низький показник - свідчить про недостатню увагу підприємства до змін товарів, що не мають попиту на нові. Проте, якщо показник занадто високий - це свідчить про те що фірма витрачає чимало коштів на оновлення товару, проте не може правильно визначити потреби ринку і надати бажаний споживачам товар.

Результати аналізу динаміки рівня оновлювання продукції приведені

в таблиці 2.3.

З даних таблиці 2.3. можна зробити такий висновок, що коефіцієнт оновлювання товарного асортименту зростає. Так, у 2019 році даний коефіцієнт зріс на 60,54% у порівнянні з 2018 роком і становить 0,11.

Отже щорічно в асортимент продукцій ТОВ «Епіцентр К» додається велика кількість нових артикулів. Слід зазначити, що підприємство, коли додає нові види продукції, то поступово вилучає старі.

Таблиця 2.3.

**Динаміка рівня оновлювання продукції ТОВ «Епіцентр К» за 2016-2018 рр.**

| Показники                                           | Роки   |        |        | Відхилення 2018/2019 |                  |
|-----------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|------------------|
|                                                     | 2017   | 2018   | 2019   | Абсолютне<br>(+/-)   | Відносне<br>, %. |
| 1. Кількість найменувань продукції на початок року. | 450000 | 480000 | 560000 | 80000                | 16,66            |
| 2. Кількість найменувань нової продукції.           | 50000  | 80000  | 150000 | 70000                | 87,5             |
| 3. Коефіцієнт оновленості товарного асортименту.    | 0,11   | 0,16   | 0,26   | 0,11                 | 60,54            |

*Джерело: складено автором.*

Потреба в оновленні товару ґрунтується на теорії, що споживачі вважають новий товар більш досконалішим та краще задовольняє їх потреби. Проте, при продажі нового товару підприємство, яке пропонує товар і власне виробник, у випадку, якщо товар не виправдає очікувань покупця, ризикує втратити довіру споживача тим самим нанести значний збиток власній репутації. Однак, в умовах високої конкуренції на ринку, питання оновлюваності товару може зіграти вирішальну роль.

Відділ маркетингу та реклами пропонує рекомендації з організації реалізації нової конкурентоздатної продукції в визначеній кількості й в необхідні термінові рамки. Проте ці рекомендації рідко приймаються до уваги, адже керівництво вважає, що попит на певну «нову» продукцію мо-



же змінитися і підприємство замість очікуваного прибутку одержить збитки.

## **2.2. Оцінка ефективності формування та реалізації асортиментної політики підприємства.**

Для ефективного формування та реалізації асортиментної політики, фінансові відділи підприємства проводять оцінку руху асортименту індивідуально по кожному маркету різними аналізами та методами.

Для аналізу асортименту ТОВ «Епіцентр К» можна визначити рентабельність по кожному відділу і застосувати ABC- та XYZ-аналіз. Дані аналізи є одними з найрозповсюдженіших і досить простими та визначають пріоритетні позиції в асортименті за рахунок ранжування асортиментних груп чи позицій. В основі ABC-аналізу лежить принцип Парето, згідно з яким 20% асортиментних позицій приносять 80% прибутку.

На практиці при ABC-аналізі всі отримані найменування продукції розподіляють на декілька груп: група А - характеризує високооборотну продукцію, вони складають 20% асортименту, і дають 80% товарообороту; група В - середньооборотні, на частку яких припадає 15% товарних позицій, і забезпечують 15% товарообороту; в групу С включається низькооборотна продукція асортименту - складають 5% від товарообороту. Додатково в даний час при аналізі асортименту в багатьох виробничо-торговельних організаціях виділяють групу D - високодохідні групи товарів. В ТОВ «Епіцентр К» група D - група товарів, яка залишається без руху протягом року.

Відповідно до результатів цього аналізу робиться замовлення товару, враховуючи сезонність та індивідуальні властивості товару.

В таблицях 2.4-2.5 представлений ABC - аналіз асортименту по принципу Парето ТОВ «Епіцентр К» гіпермаркету К7 по відділам за 2018 рік.

Таблиця 2.4.

**Структура доходу від продажу товарів по відділам гіпермаркету К7  
ТОВ «Епіцентр К» у 2018 році.**

| Найменування відділу | Чистий дохід, у.о. | Загальні витрати, у.о. | Прибуток |           |
|----------------------|--------------------|------------------------|----------|-----------|
|                      |                    |                        | у.о.     | Частка, % |
| Сад, город           | 13 330 989         | 1999648                | 11331341 | 12,76     |
| Інструменти          | 4 389 668          | 1492487                | 2897181  | 3,26      |
| Автотовари           | 4 369 884          | 1529459                | 2840425  | 3,20      |
| Електротехніка       | 7 717 297          | 1543459                | 6173838  | 6,95      |
| Побутова техніка     | 6 886 799          | 1446228                | 5440571  | 6,12      |
| Вироби з металу      | 10 637 325         | 1595599                | 9041726  | 10,18     |
| Декор                | 14 885 677         | 3274849                | 11610828 | 13,07     |
| Покриття для підлоги | 10 679 081         | 1922235                | 8756846  | 9,86      |
| Сантехніка           | 12 545 634         | 2383670                | 10161964 | 11,44     |
| Вироби з дерева      | 10 933884          | 2952149                | 7981735  | 8,98      |
| Інтерспорт           | 1 354 163          | 419791                 | 934372   | 1,05      |
| Будівельні матеріали | 7 235 205          | 2315266                | 4919939  | 5,54      |
| Деко                 | 5 531 149          | 1272164                | 4258985  | 4,79      |
| Всього               | 111 712 064        | 22874840               | 88837224 | 100       |

*Джерело: складено автором.*

Групу А забезпечують вісім відділів по таблиці 2.5. і складають 80% товарообігу.

Групу В склали відділи, які характеризуються великою глибиною найменувань товарів - це дитячі товари, вони забезпечують близько 15% виручки від реалізації.

Відділи Автотовари та інтерспорт мають найменшу частку в товарообороті та складають категорію С.

Найбільш непостійним та сезонним є відділ «Сад, город», а отже потребує постійної значної роботи з асортиментом. До відділу «Сад, город» входить шість департаментів: 1) Рослини та добрива; 2) Ручний

інструмент; 3) Техніка та полив; 4) Товари для відпочинку; 5) Свята та зоогрупа; 6) Дитячі товари.

Таблиця 2.5.

**Ранжування відділів за їх часткою в доході у 2018 році.**

| Найменування відділу | Частка, % | Частка прибутку з накопичувальник підсумком | Група |
|----------------------|-----------|---------------------------------------------|-------|
| Декор                | 13,07     | 13,07%                                      | A     |
| Сад, город           | 12,76     | 25,83%                                      | A     |
| Сантехніка           | 11,44     | 37,27%                                      | A     |
| Вироби з металу      | 10,18     | 47,45%                                      | A     |
| Покриття для підлоги | 9,86      | 57,31%                                      | A     |
| Вироби з дерева      | 8,98      | 66,29%                                      | A     |
| Електротехніка       | 6,95      | 74,24%                                      | A     |
| Побутова техніка     | 6,12      | 80,36%                                      | A     |
| Будівельні матеріали | 5,54      | 83,90%                                      | B     |
| Деко                 | 4,79      | 88,69%                                      | B     |
| Інструменти          | 3,26      | 92,95%                                      | B     |
| Автотовари           | 3,20      | 97,80%                                      | C     |
| Інтерспорт           | 1,05      | 100%                                        | C     |
| Всього               | 100       |                                             |       |

*Джерело: складено автором.*

В таблицях 2.6-2.7 представлений ABC - аналіз асортименту ТОВ «Епіцентр К» гіпермаркету К7 в розрізі по департаментам відділу «Сад, город» за 2018 рік.

Групу В склали департаменти, які характеризуються великою глибиною найменувань товарів - це дитячі товари, вони забезпечують близько 15% виручки від реалізації.

Департамент свята та зоогрупа склав менше 10% від загального обсягу реалізації.



Таблиця 2.6.

**Структура доходу від продажу товарів відділу «Сад,город»  
гіпермаркету К7 ТОВ «Епіцентр К» у 2018 році.**

| Найменування департаменту | Чистий дохід, у.о. | Загальні витрати, у.о. | Прибуток |           |
|---------------------------|--------------------|------------------------|----------|-----------|
|                           |                    |                        | у.о.     | Частка, % |
| Рослини та добрива        | 34000              | 17340                  | 16660    | 17,05%    |
| Ручний інструмент         | 51000              | 35700                  | 15300    | 15,66%    |
| Техніка та полив          | 58500              | 36855                  | 21645    | 22,15%    |
| Товари для відпочинку     | 48000              | 28800                  | 19200    | 19,65%    |
| Свята та зоогрупа         | 23500              | 13160                  | 10340    | 10,58%    |
| Дитячі товари             | 31000              | 16430                  | 14570    | 14,91%    |
| Всього                    | 246000             | 148285                 | 97715    | 100,00%   |

Джерело: складено автором.

Групу А забезпечують перші чотири департаменти по таблиці 2.7. і складають 75% товарообігу.

Таблиця 2.7.

**Ранжування департаментів за їх часткою в доході у 2018 році.**

| Найменування департаменту | Частка позиції у % | Частка прибутку з накопичувальник підсумком | Група |
|---------------------------|--------------------|---------------------------------------------|-------|
| Техніка та полив          | 22,15              | 17,05%                                      | А     |
| Товари для відпочинку     | 19,65              | 32,71%                                      | А     |
| Рослини та добрива        | 17,05              | 54,86%                                      | А     |
| Ручний інструмент         | 15,66              | 74,51%                                      | А     |
| Дитячі товари             | 14,91              | 85,09%                                      | В     |
| Свята та зоогрупа         | 9,58               | 100,00%                                     | С     |
| Всього                    | 100                |                                             |       |

Джерело: складено автором.

Розробка та формування асортиментної політики підприємства є дуже важливими процесами крупноформатних підприємств торгівлі. Для більш менш постійного асортименту товарів можна використовувати звичайні аналізи для визначення середнього показника. Проте, якщо асортимент є сезонним варто використовувати більш розширені аналізи.

Відділ «Сад, город» має сезонний асортимент (більше 30% товарообігу), тож і протребує більшого аналізу для формування.

ABC-аналіз допомагає розподілити товар(відділи) за пріоритетом, не враховуючи сезонні зміни попиту. Для таких відділів, як «Сад,город» обов'язковим є XYZ-аналіз, який враховує нерівномірність попиту.

XYZ-аналіз є досить зручним для розрахування та ранжування непостійного товару, визначати його стабільність та коливання в той чи інший сезон. За результатами даного аналізу можна розробити оптимальний асортимент та оптимізувати складські запаси.

Проведено XYZ-аналіз відділу «Сад, город» ТОВ «Епіцентр К» по кожному року за 2016-2018рр. (табл. 2.8-2.11).

Група X - товари попит на який є стабільним, та дозволяє розробляти оптимальні запаси. Відділ «Сад, город» є сезонним відділом асортимент якого протягом року змінюється більше ніж на 50%, тож групи X відносно року немає. Зазвичай це товари з найбільшими обсягами продажів.

Група Y - товари зі змінним попитом, мають коливання відповідно до сезону. Всі департаменти відділу «Сад, город» можна віднести до даної групи, оскільки протягом року коефіцієнт варіації коливається в середньому в діапазоні 10-25%. Товари цієї групи мають прогнозовані, проте мінливі обсяги продажів.

Група Z - товари попит на який неможливо передбачити. Такої групи товарів у відділі також немає, оскільки більш менш можна розрахувати, який товар відповідно до сезону бажатиме придбати споживач.

Таблиця 2.8.

## XYZ-аналіз по відділу «Сад, город» за 2016-2018 роки.

| Найменування департаменту | 2016 рік            |       |                     | 2017  |                     |       | 2018                |       |                     |
|---------------------------|---------------------|-------|---------------------|-------|---------------------|-------|---------------------|-------|---------------------|
|                           | Коефіцієнт варіацій | Група | Коефіцієнт варіацій | Група | Коефіцієнт варіацій | Група | Коефіцієнт варіацій | Група | Коефіцієнт варіацій |
| Ручний інструмент         | 11,39%              | Y     | 10,54%              | Y     | 13,13%              | Y     | 13,13%              | Y     | 13,13%              |
| Техніка та полив          | 13,57%              | Y     | 12,96%              | Y     | 14,85%              | Y     | 14,85%              | Y     | 14,85%              |
| Рослини та добрива        | 16,71%              | Y     | 14,56%              | Y     | 15,87%              | Y     | 15,87%              | Y     | 15,87%              |
| Товари для відпочинку     | 17,37%              | Y     | 15,73%              | Y     | 18,30%              | Y     | 18,30%              | Y     | 18,30%              |
| Дитячі товари             | 21,56%              | Y     | 22,17%              | Y     | 22,31%              | Y     | 22,31%              | Y     | 22,31%              |
| Свята та зоогрупа         | 23,22%              | Y     | 22,83%              | Y     | 22,72%              | Y     | 22,72%              | Y     | 22,72%              |

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.9.

## Динаміка товарообороту відділу «Сад, город» у 2016 році (за класифікацією гіпермаркету «Еліцентр К»)

| Назва департаменту    | Сезонність продажу (до річного товарообороту, %) |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----------------------|--------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                       | Місяць                                           |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                       | I                                                | II   | III   | IV    | V     | VI    | VII   | VIII  | IX    | X     | XI    | XII   |
| Ручний інструмент     | 3,45                                             | 4,25 | 17,32 | 22,35 | 23,30 | 13,48 | 10,10 | 5,67  | 10,12 | 8,74  | 7,32  | 18,98 |
| Техніка та полив      | 2,23                                             | 3,24 | 19,11 | 23,74 | 20,51 | 14,50 | 10,02 | 6,32  | 9,58  | 11,12 | 5,27  | 15,23 |
| Рослини та добрива    | 2,35                                             | 3,27 | 40,35 | 32,12 | 28,33 | 20,32 | 17,32 | 12,24 | 4,52  | 2,12  | 2,04  | 1,89  |
| Товари для відпочинку | 2,13                                             | 2,75 | 8,72  | 10,72 | 18,57 | 20,21 | 10,31 | 10,21 | 3,32  | 2,73  | 5,09  | 38,23 |
| Дитячі товари         | 4,35                                             | 4,56 | 5,35  | 10,35 | 11,23 | 7,80  | 5,37  | 20,12 | 12,01 | 10,22 | 9,78  | 45,17 |
| Свята та зоогрупа     | 3,23                                             | 2,28 | 10,58 | 7,21  | 9,32  | 4,54  | 3,21  | 2,12  | 3,14  | 4,31  | 20,65 | 50,32 |

Джерело: складено автором.



Таблиця 2.10.

**Динаміка товарообороту відділу «Сад, город» у 2017 році. (за класифікацією гіпермаркету «Епіцентр К»)**

| Назва департаменту    | Сезонність продажу (до річного товарообороту, %) |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----------------------|--------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                       | Місяць                                           |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                       | I                                                | II   | III   | IV    | V     | VI    | VII   | VIII  | IX    | X     | XI    | XII   |
| Ручний інструмент     | 3,12                                             | 4,08 | 17,42 | 22,14 | 23,34 | 13,28 | 10,11 | 5,48  | 10,08 | 8,45  | 7,18  | 18,78 |
| Техніка та полив      | 2,27                                             | 3,14 | 19,44 | 23,28 | 20,14 | 13,15 | 10,17 | 6,02  | 9,72  | 11,17 | 5,22  | 16,03 |
| Рослини та добрива    | 2,04                                             | 3,28 | 40,15 | 31,25 | 28,03 | 20,42 | 17,12 | 12,52 | 4,14  | 2,10  | 2,14  | 1,96  |
| Товари для відпочинку | 2,12                                             | 2,23 | 8,42  | 10,32 | 18,42 | 20,12 | 10,21 | 10,18 | 3,17  | 2,26  | 5,86  | 38,78 |
| Дитячі товари         | 4,52                                             | 4,21 | 5,74  | 10,52 | 11,01 | 7,56  | 5,12  | 20,43 | 12,32 | 10,65 | 9,98  | 45,87 |
| Свята та зоогрупа     | 3,65                                             | 2,54 | 10,32 | 7,65  | 9,87  | 4,12  | 3,32  | 2,87  | 3,14  | 4,12  | 20,87 | 50,02 |

*Джерело: складено автором.*

Таблиця 2.11.

**Динаміка товарообороту відділу «Сад, город» у 2018 році. (за класифікацією гіпермаркету «Епіцентр К»)**

| Назва департаменту    | Сезонність продажу (до річного товарообороту, %) |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----------------------|--------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                       | Місяць                                           |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                       | I                                                | II   | III   | IV    | V     | VI    | VII   | VIII  | IX    | X     | XI    | XII   |
| Ручний інструмент     | 3,05                                             | 4,31 | 17,02 | 22,37 | 23,12 | 13,16 | 10,17 | 5,27  | 10,19 | 8,23  | 7,41  | 18,87 |
| Техніка та полив      | 2,35                                             | 3,14 | 19,81 | 23,73 | 20,11 | 14,54 | 10,32 | 6,45  | 9,64  | 11,97 | 5,23  | 15,45 |
| Рослини та добрива    | 2,65                                             | 3,24 | 40,95 | 32,53 | 28,51 | 20,75 | 17,65 | 12,45 | 4,31  | 2,49  | 2,75  | 1,51  |
| Товари для відпочинку | 2,94                                             | 2,49 | 8,91  | 10,37 | 18,73 | 20,81 | 10,38 | 10,28 | 3,67  | 2,35  | 5,61  | 38,26 |
| Дитячі товари         | 4,42                                             | 4,32 | 5,28  | 10,97 | 11,42 | 7,02  | 5,35  | 20,10 | 12,09 | 10,74 | 9,03  | 45,52 |
| Свята та зоогрупа     | 3,02                                             | 2,41 | 10,32 | 7,06  | 9,45  | 4,78  | 3,95  | 2,65  | 3,13  | 4,27  | 20,35 | 48,37 |

*Джерело: складено автором.*

Для прийняття раціональних рішень щодо асортименту товару торговельного підприємства з великою кількістю сезонного товару, використовують АСВ- та XYZ-аналізи одночасно, для більш точного прогнозу та успішної розробки нового асортименту.

Відділ «Сад, город» включає в себе досить різні групи товару, які між собою малопов'язані, такі як товари для саду та дитячі товари, садові меблі та зоотовари. Кожна з цих груп має свою сезонну особливість, наприклад, «Товари для відпочинку», навесні це садові меблі, а в зимку - ялинки. Дитячі товари оновлюються щонайменше раз у квартал, оскільки ця група чуттєва до нових тенденцій. Однак асортимент цих груп має одночасну сезонність. Основними сезонами цих груп є місяці - березень-квітень, червень та грудень.

Проаналізуємо бізнес-портфель ТОВ «Епіцентр К» відділ «Сад, город» за допомогою матриці «McKinsey-General Electric» або «матрицею привабливості ринку», яка ґрунтується на двох факторах, кожен з яких характеризується певним набором показників. Позиція кожного СГП визначаються за оцінкою привабливості ринку й конкурентоздатності стратегічного господарюючого підрозділу. Матриця відображена на рис.2.1.

За результатами побудови слід відзначити, що найбільший розмір ринку має департамент техніка та полив (60%), товари для відпочинку (50%) та рослини та добрива (40%).

Для кожного стратегічного підрозділу, зображеного на матриці, формується маркетингова стратегія, відповідно до квадрату до якого він потрапляє.

Створення оптимального асортименту проводять за рахунок декількох різних аналізів, результати яких поєднуються та на їх основі розробляються пропозиції щодо оновлення асортименту.

Оскільки відділ «Сад,город» є сезонним, дохід кожного департаменту змінюється відповідно до пори року. Як показує практика, найбільший фінансовий результат відділ отримує у період з початку весни до середи-

ни літа. У цей період відділ маркетингу проводить акцію під назвою «Садовий Бум!» надаючи значні знижки на товари та запускає відповідну рекламу по найпопулярнішим СМІ.

Другим значним сезоном відділу є листопад та грудень. Асортимент відділу змінюється на новорічний, таким чином залишається прибутковим у той час коли рослини та інструмент по догляду за ними не є актуальним.

Департамент «Техніка та полив» є найстабільнішим відділом щодо грошових надходжень. Так, з березня по листопад ходовим товаром по данній секції є техніка по догляду за садом та городом, а з грудня по лютий попит зростає на снігоприбиральні машини.

Розробка і формування асортименту є основними процесами у багатьох мережах, і залежно від асортименту може мати різний підхід до їх організації. Відділ «Сад,город» має певну сезонність у продажах, а тому для розробки та формування його асортименту необхідно проводити АВС-аналізи та інші.

Зрозуміло, що на продажі впливають і інші фактори, окрім сезонності, такі як: ціни конкурентів, наявність реклами, акції, рівномірність поставок, життєвий цикл товару, нові тенденції. Враховуючи всі ці фактори, при дослідженні асортименту буде більш достовірніший результат.

На результаті отриманих даних ТОВ «Епіцентр К» формує оптимальний асортимент до кожного сезону для кожної секції.

Для підтримки конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» створив у 2006 році власні торгові марки (ВТМ). Дані торгові марки представлені в різних цінових сегментах та приносять найбільший прибуток компанії. Розподіл власних торгових марок по відділах представлені у діаграмі рис. 2.2.

Хоча ВТМ і приносить значний дохід підприємству, на їх виробництво акцентують багато уваги, і потребують від виробника дотримання ве-



ликої кількості вимог. [35]

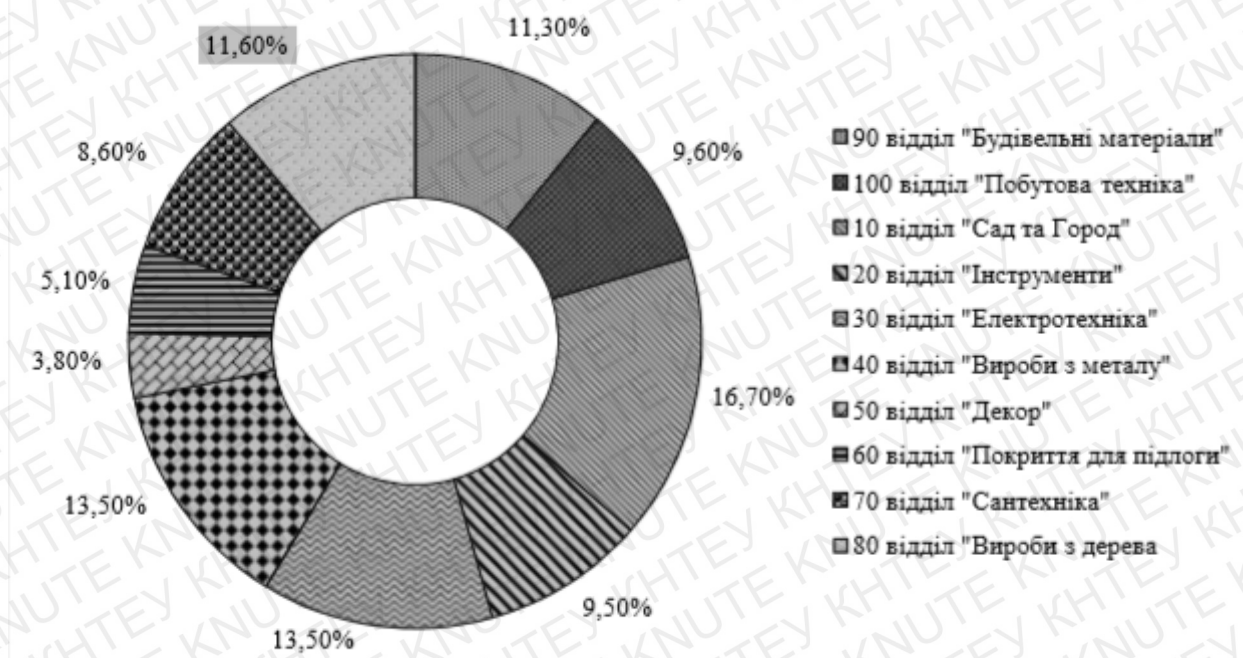


Рис. 2.2. Розподіл власної торгової марки по відділах ТОВ  
«Епіцентр К».

Джерело: складено автором.

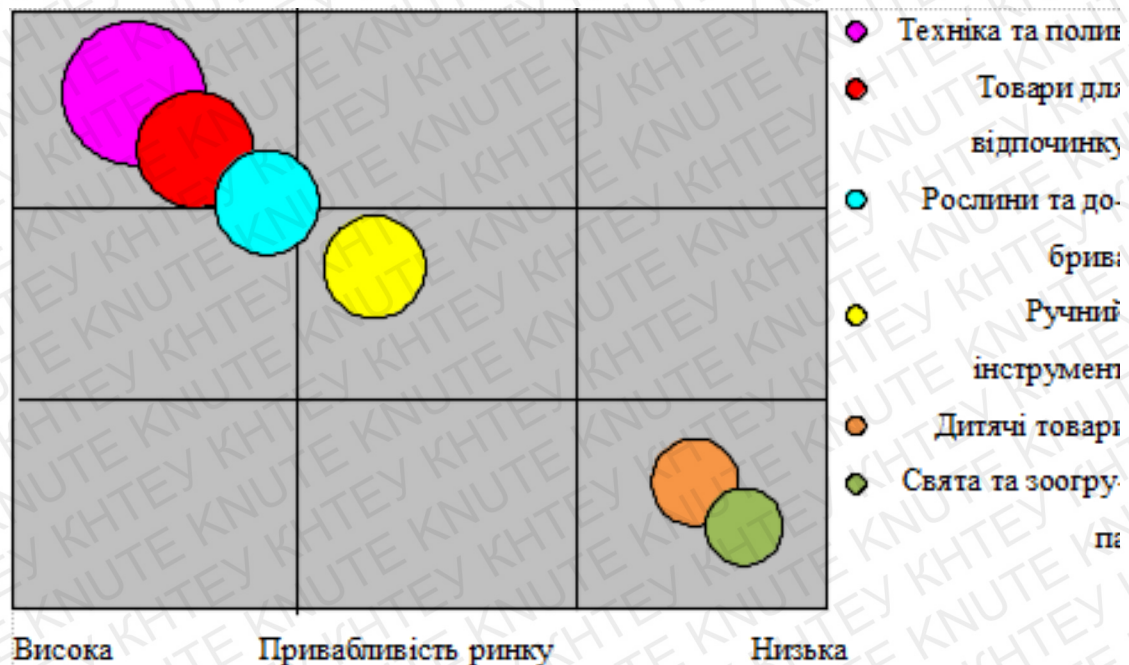


Рис.2.1. Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» по відділу «Сад, город».

Джерело: складено автором.

Отже, асортиментна політика ТОВ «Епіцентр К» характеризується широтою асортиментних груп. По своїй природі, стратегія балансування являє собою спробу ТОВ «Епіцентр К» збалансувати продукцію в ціні, якості, асортименті та в такий спосіб привернути увагу нових покупців, забезпечуючи конкурентні ціни.

## **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1 Розробка стратегії збалансування асортиментної політики підприємства**

Асортиментна політика – це насамперед обдуманий на конкретний період часу курс дій ТОВ «Епіцентр К» на національному ринку. Розробка і здійснення асортиментної політики передбачає вибір і здійснення стратегії ТОВ «Епіцентр К», щодо пропонованих товарів та послуг – базова концепція продукту, асортименту товарів та послуги, робочі характеристики, їх атрибути, що сприймаються споживачем, присутність послуги та товару на ринку, брендінг, широка обізнаність про ринок аналогічних продуктів на національному ринку і про перспективу його розвитку, чітке знання проблем виходу із своїми товарами та послугами на новий ринок.

Для даного підприємства на 2019 рік виберемо стратегію збалансування. Ця стратегія означає підтримка існуючих послуг/продукції, надання нових видів продукції за необхідністю та усунення неприбуткових товарів, спираючись на ABC-аналіз. Для того щоб сприяти збільшенню кількості постійних споживачів і збільшити частку ринку необхідно фільтрувати асортимент продукції. Нова продукція повинна реалізовуватися в межах існуючого ринку, не збільшуючи витрати.

Можна визначити наступні напрямки збалансування асортименту продукції ТОВ «Епіцентр К»:

- 1) Вдосконалення техніки продажу, збільшити якість продукції, розширення клієнтської бази, поліпшення якості обслуговування;
- 2) Сконцентрувати зусилля на вивченні запитів, реакції і переваг покупців за допомогою маркетингових досліджень. На основі вивченого реалізувати основні відмінні характеристики своєї продукції;



3) Підтримка основного асортименту шляхом організації заміни непробиткових товарів;

4) Проведення рекламних кампаній.

Першочерговою задачею при розробці стратегії збалансування асортиментної політики ТОВ «Епіцентр К» є аналіз поточного попиту покупців на товари та визначення ємності ринку.

Попит покупців на товари підприємства формується під дією різноманітних факторів, кожен з яких може у ситуаціях як стимулювати ринок, так і стримувати його розвиток. Всю сукупність факторів можна розподілити на дві групи: загального та специфічного характеру.

Загальними є соціально-економічні фактори, які визначають попит на будь-який товар. До них відносяться наступні:

1. Купівельна спроможність населення, та рівень співвідношення цін на товари.
2. Чисельність населення, його соціальна та статевовікова структура.
3. Ступінь насиченості ринку.
4. Стан збутової, торгової та сервісної мережі.
5. Географічне розташування ринку тощо.

Специфічні фактори визначають саме розвиток ринків окремих товарів, кожен ринок може мати характерні фактори тільки для нього. В даному випадку специфічний фактор за ступенем впливу має виявлятися визначаючим для формування та розвитку попиту та пропозиції по товару. До числа специфічних факторів для ринку товарів, асортимент яких представлений на досліджуваному підприємстві, можна віднести наступні:

1. Зростання ціни на закупівлю товарів.

2. Економічний стан країни.
3. Національно-побутові смаки та традиції тощо.

Щодо загальних факторів та характеристик попиту споживачів в Україні, то слід відзначити, що на думку експертів підхід до вибору продукції у вітчизняних покупців майже не відрізняється від підходу європейців. Хіба що європейські споживачі більш вимогливі до якості продукції, у той час як для українця основним фактором є ціна. Крім того, вітчизняні покупці досить рідко роблять спонтанні покупки.

Отже, вивчення та прогнозування торгового попиту покупців підприємства, їх переваг є необхідною передумовою для ефективної роботи підприємства та формування оптимального асортименту, так як саме попит визначає основні напрямки роботи фірми.

За результатами проведеного дослідження у другому розділі дипломної роботи встановлено, що найбільш перспективними, щодо подальшого розвитку є ті товарні групи, які мають найбільш високі показники. Серед таких асортиментних груп товарів можна виділити одну групу товарів, що найбільше виділяється серед інших - товари департаменту техніка та полив. Аналізом встановлено, що цей департамент має найвищі показники рентабельності продажу. За даними товарними групами відділ «Сад, город» гіпермаркету «Епіцентр К» №7 досить часто виконує план по збуту, що означає наявність стабільного попиту по цій групі та швидкої реакції відділу на його зміни відповідно до сезону.

ТОВ «Епіцентр К» є досить прибутковим підприємством та має сформований асортимент, найбільш доцільним буде застосування такої асортиментної стратегії, як – збалансування. Збалансування представляє собою співвідношення різних категорій товарів між собою для того, щоб вони мали єдиний і збалансований, з точки зору покупця, зв'язок. Асортимент

мент магазину є збалансованим по ширині, якщо всі товарні позиції відповідають певній ролі. [31]

Стратегія збалансування товару полягає в щоб асортимент магазину був максимально збалансованим, необхідно також відповідним чином сформувати і видовий асортимент визначених товарних категорій. Мова йде про те, що торговельному підприємству потрібно формувати асортимент товарів, який буде збалансований за глибиною та широтою. [31]

Виділяють усього п'ять ролей, які всі категорії відіграють в асортименті:

1. Унікальні категорії, основне завдання яких створити імідж магазину та збільшити ймовірність його запам'ятовування. Ця категорія може бути неприбутковою і не мати високих темпів продажу.

2. Пріоритетні категорії, основне завдання яких – прибутковість. Саме вони визначають спеціалізацію магазину, саме за цим товаром покупці приходять у магазин і саме їх хочуть бачити в максимальній кількості.

3. Базові категорії, основне завдання яких – висока обіговість і залучення потоку покупців. Вони становлять основу асортименту магазину. Продажі таких товарів є високими, але націнка (прибуток) невисокі.

4. Періодичні категорії, які представлені в асортименті з метою оновлення асортименту і втримання покупця. Обіг і дохід за цими товарами є нестабільними. Переважно це сезонні товари або товари, попит на які обмежений вузьким колом покупців.

5. Зручні категорії забезпечують постійний потік покупців як додаток до основної покупки і створюють певні зручності для відвідувачів.

Щоб встановити, яку роль відіграє категорія в загальному асортименті, необхідно провести аналіз обігу і прибутку за окремими товарними категоріями за певний період.



Асортимент торговельного підприємства сприймається як збалансований, якщо при знайомстві з ним покупець бачить наявність категорій, що виконують усі означені вище п'ять ролей. Частка кожної категорії залежить від формату підприємства, його місця розташування, загальної широти асортименту (Рис. 3.1):

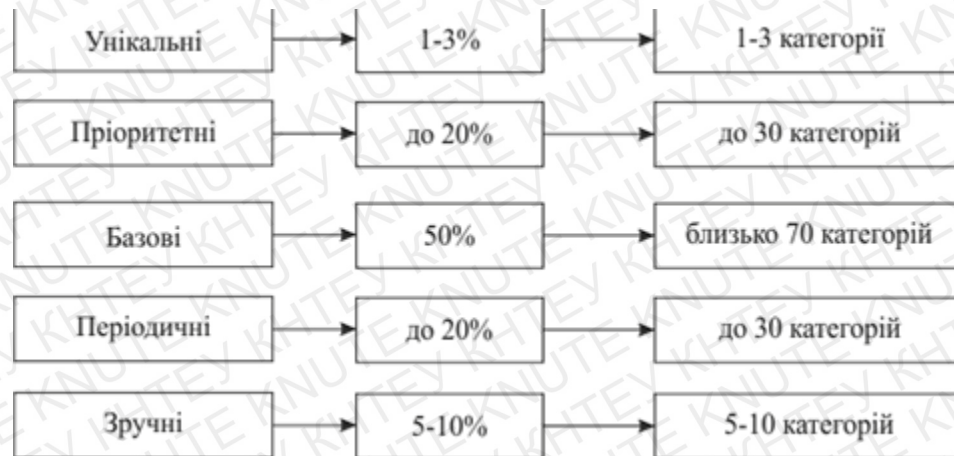


Рис. 3.1. Ранжування товарів по категоріям.

*Джерело: складено автором.*

Не в кожній групі можуть бути категорії унікальні та зручні (цих категорій у магазині обмежена кількість). Але в кожній групі бажана наявність пріоритетних і періодичних категорій (і звичайно, базових) для того, щоб кожна група в асортименті магазину була прибутковою і мала гарантовану обіговість. Хоча можливі різні варіанти співвідношень категорій усередині груп – якісь групи можуть цілком складатися з базових категорій, а якісь групи можуть бути сформовані з періодичних.

Щоб зрозуміти, які саме товари формують категорію, необхідно звернутися до брендів, розмірів, цінових сегментів, упаковки, місткості, кольорів, смаків й інших властивостей товару – до всього того, на підставі чого категорія ділиться на підкатегорії й інші рівні. Потрібно перейти на рівень підкатегорій (іноді і на рівень товарних позицій), щоб проаналізувати, наскільки кожна категорія повинна бути глибоко представлена.

Поєднавши цілі категорії і товари, що допомагають досягти цих цілей, можна сформувати збалансований асортимент як за шириною, так і за глибиною. Рекомендованих відсоткових співвідношень в аналізі товарів категорії немає. Наповнення категорій залежить від стратегічних цілей магазину і від його позиціонування.

У середньому магазині, який торгує товарами масового попиту й орієнтований на середніх покупців, збалансований асортимент можна представити схематично на Рис. 3.2.

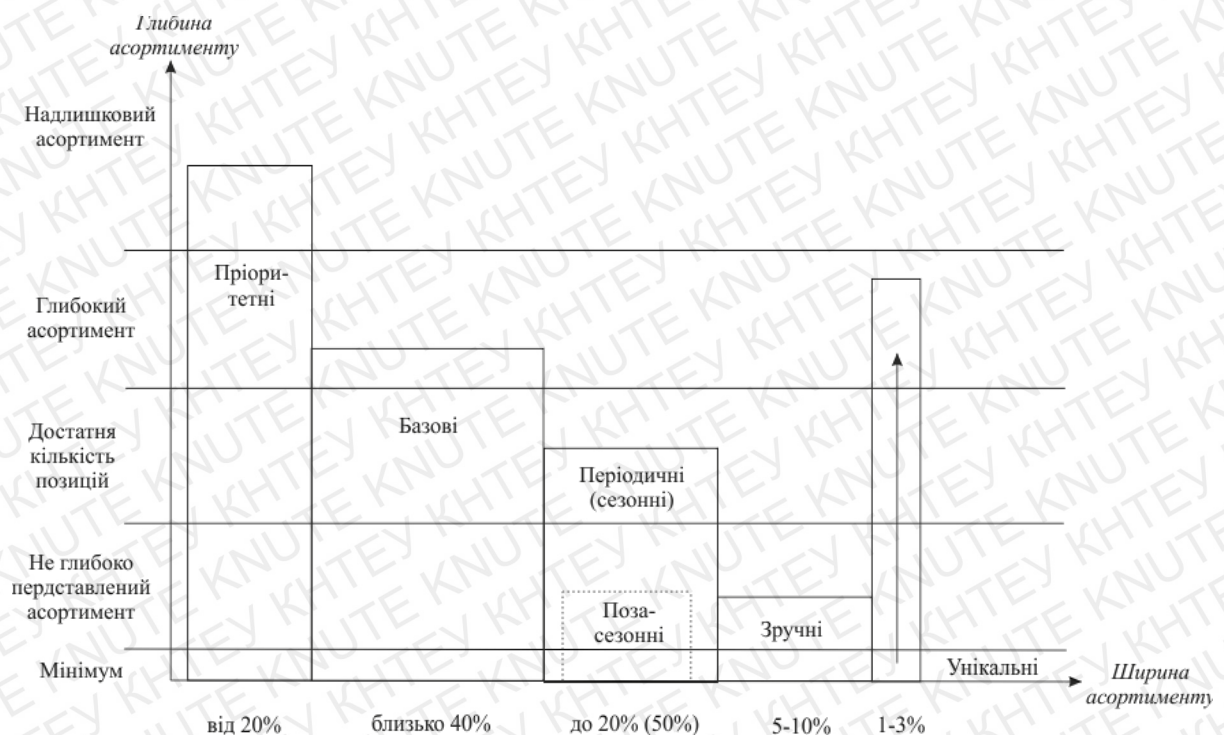


Рис. 3.2. Модель збалансованого асортименту товарів у магазині.

*Джерело: складено автором.*

Товари всередині базових категорій також повинні мати значну глибину, оскільки за ними покупець судитиме про спеціалізацію магазину. Проте для оптимізації запасів не рекомендується мати їх надмірно глибокий асортимент.

Сезонні товари в сезон можуть мати значну глибину. У позасезонний період кількість товарних позицій повинна знижуватися до певної



допустимої межі. Проте повне виведення сезонних товарів з асортименту не рекомендується з метою збереження загальної концепції магазину та підтримки його іміджу.

Зручні категорії можуть бути представлені в обмеженому обсязі. Унікальні товари також можуть не мати глибокого наповнення. Проте якщо такі товари все ж приносять прибуток, то глибина категорії може бути побудована за принципом прибуткових категорій, тобто прагнути до максимуму.

З урахуванням швидких змін смаків споживачів, технологій та стану конкуренції підприємство не може покладатися тільки на існуючі товари. Споживач хоче і нових і вдосконалених виробів. Конкуренти прикладають максимум зусиль, для того щоб забезпечити споживачеві дані новинки. ТОВ «Епіцентр К» має широкий асортимент, проте недостатньо глибокий та збалансований, переважають категорії періодичного та пріоритетного товару, базового значно менше.

Правильно реалізована стратегія збалансування товару у майбутньому, як результат, надасть ТОВ «Епіцентр К»:

- приріст прибутку, навіть якщо частка ринку буде незмінною;
- ринкова частка збільшиться, що теж сприятиме зростанню доходів, навіть при порівнянні цін з цінами конкурентів;
- комбінація зростання частки ринку до розміру доходів;
- доходи покриватимуть інвестиційні витрати і витрати, що пов'язані зі створенням стратегії балансування.

Рекомендації, які слід застосовувати при використанні даної стратегії полягають у:

1. Розробці комплексу маркетингових комунікацій для ТОВ «Епіцентр К».



2. Привабленні більшої кількості споживачів завдяки індивідуального підходу до кожного з них.

3. Впровадженні додаткових методів стимулювання збуту, які будуть враховувати специфіку товару на промисловому ринку України.

Для подальшого ефективного та перспективного розвитку ТОВ «Епіцентр К» є необхідним створення такого механізму управління товарним асортиментом, який би був спрямований на чотири елементи комплексу маркетингу: асортиментна політика, цінова політика, політика розподілу та політика маркетингових комунікацій. Такий механізм характеризується спрощеним управлінням та підходить для ТОВ «Епіцентр К», адже товарний асортимент підприємства є достатньо великим.

Також необхідно: розробити ефективну рекламну стратегію для ТОВ «Епіцентр К»; розширити товарний асортимент, включивши в нього продукт, який досить відомий на ринку; збільшити кількість постачальників, що пропонують найвигідніші ціни; розподілити товар по маркету таким чином - на місці продажу основного товару було не менше 5 пропозицій супутнього товару; збільшити кількість постійних клієнтів за рахунок ведення клієнтської бази та індивідуального підходу до кожного покупця.

Реалізація наведених вище заходів надасть змогу ТОВ «Епіцентр К» покращити фінансові показники діяльності, підвищити імідж підприємства на ринку та задовольнити потреби споживачів більш широким вибором. Впровадження спеціалізованого механізму управління товарним асортиментом дозволить скоротити витрати часу на прийняття управлінських рішень та на доведення їх до безпосередніх виконавців.

### **3.2. Прогнозна оцінка зростання обсягів реалізації товарів**

#### **ТОВ «Епіцентр К»**

Основною метою діяльності будь-якого підприємства має бути створення та визначення умов при яких буде забезпечуватися найбільш повне

задоволення попиту споживачів у товарах певного виду і будуть створюватися передумови для ефективного їх збуту. Слід також відзначити, що в основному продажі продукції в Україні збільшуються не тільки за рахунком реклами, а й завдяки рекомендаціям постійних клієнтів – чим більший кількості людей вони порадять цього продавця (виробника, магазин, мережу), тим вище та більш стабільні будуть продажі.

У межах своєї комерційної діяльності, підприємство має дотримуватися асортиментної стратегії. Асортиментна стратегія являє собою загальний план розвитку асортменту підприємства, який спрямований на збільшення обсягу задоволеного споживчого попиту та отримання прибутку від діяльності.

Вчасне оновлення асортименту товарів ТОВ «Епіцентр К» із рахуванням зміни кон'юктури ринку є одним із найбільш важливих індикаторів ділової ефективності, стабільності підприємства та його конкурентоспроможності, однак підприємство не часто оновлює асортимент продукції. Саме тому введення нових позицій замінюючи неприбуткові в межах вже існуючих асортиментних груп є перспективним напрямом вдосконалення асортиментної політики досліджуваного підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Розширення товарного асортименту призведе до появи нових товарів, більшість з яких вже мають бути відомі споживачу та на які виникає попит. За рахунок цього, покупець матиме можливість розширити свій кошик. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, оскільки більшість покупців цінує свій час, і має на меті за найбільш короткий час придбати все необхідне по якомога нижчим цінам.

Розширення асортименту підприємства ТОВ «Епіцентр К» можна зробити й за рахунок введення на ринок нових позицій ВТМ аналогічних до тих, що вже існують та досить відомі. Внаслідок просування власної

торгової марки в межах мережі підприємство значно заощаджує на рекламі даної продукції, що зменшує її собівартість.

Оскільки ВТМ це, перш за все, товари, якість вироблення яких контролюється підприємством - це є складовою у процесі збільшення лояльності покупців. ТОВ «Епіцентр К» бере на себе відповідальність за власну торгову марку, а тому надає покупцю гарантію за вибір цього товару. Окрім того, компанія займається розробкою дизайну товару та його просуванням на ринок, це також впливає на зменшення собівартості товарів та збільшення доходу від їх реалізації.

На сьогоднішній день в роздрібній торгівлі більшість мереж прагнуть розробити широкий асортимент здебільшого з товарів ВТМ, які будуть максимально задовольняти попит ринку. Формуванню такого асортименту сприяє стратегія збалансування.

Окрім розширення товарного асортименту значний зріст обсягів реалізації товарів відбудеться при розробці ефективної рекламної стратегії, за для просування власної торгової марки та менш відомих, або нових товарів. Також реклама має значний вплив і на імідж самого підприємства.

Важливим кроком для зростання обсягів реалізації товарів підприємства торгівлі є доцільне розміщення основного та супутнього товару. Кожен відділ намагається розмістити якомога більшу кількість власного товару, що дає змогу підвищити динаміку серед інших відділів, проте така політика впливає на зменшення доходу гіпермаркету загалом. При правильному розміщенні товару (за принципом - розміщення одного товару та 5, або більше супутніх товарів поруч) не акцентуючи увагу на відділі сприятиме збільшенню середнього кошику, середнього чеку, й відповідно виторгу самого маркету.

Кожне торговельне підприємство, яке дбає про власний імідж при розробці стратегій управління підприємством та його ланками, приділяє



чималу увагу питанню щодо стандартів поведінки працівників, які мають безпосередній контакт зі споживачем. ТОВ «Епіцентр К» приділяє даному питанню особливу увагу, тож кожен продавець при роботі з покупцем має притримуватись таких етапів як: встановлення контакту; виявлення потреб; презентація товарів; робота з запереченнями; комплексний продаж; завершення угоди. Проте робота на цьому не зупинилась, влітку 2018 року компанія розробила новий відділ «Експертного продажу» основне завдання якого є ведення клієнтської бази, індивідуальний підхід до кожного покупця та збільшення середнього чеку за рахунок здійснення комплексного продажу товарів. Як свідчать дані таблиці 2.4. поява даного відділу сприяла збільшенню кількості грошових надходжень. Отже, розвиток даного відділу, має чималу роль для збільшення обсягів реалізації товарів та збільшення прибутку торговельного підприємства.

Проведемо аналіз економічної ефективності від реалізації запропонованого проекту розробки та впровадження нової асортиментної політики за рахунок введення нових позицій до асортименту. Прогноз фінансових результатів відділу «Сад,город» ТОВ «Епіцентр К» від реалізації запропонованого проекту наведено в табл. 3.1.

Оцінка ефективності обраної політики є дуже відповідальним етапом у процесі прийняття підприємницьких рішень. Адже, наскільки об'єктивно й раціонально проведена ця оцінка, залежить терміни від яких буде отриманий фінансовий результат та його кількість, а також темп розвитку підприємства.

Згідно таблиці наведеної у табл. 3.2., чистий прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства ТОВ «Епіцентр К» від реалізації запропонованого проекту розробки нової асортиментної політики становитиме в 2019 році - 247230 у.о.(13,46% чистого доходу), в 2020 році - 248960,61 у.о. (14,1% чистого доходу), в 2021 році - 251450,22 у.о. (14,18% чистого доходу), в 2022 році - 252456,02 у.о. (14,5% чистого доходу), в

2023 році - 253213,39 у.о. (14,24% чистого доходу). Отже, на підставі аналізу результативності запропонованого проекту можна зробити висновок, що запропонований проект для ТОВ «Епіцентр К» є прибутковим.

Таблиця. 3.1.

**Прогноз фінансових результатів відділу «Сад,город» ТОВ «Епіцентр К» від реалізації запропонованого проекту розробки нової асортиментної політики.**

| Параметр                                        | Роки   |           |           |           |           | Разом      |
|-------------------------------------------------|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
|                                                 | 2019   | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      |            |
| 1. Чистий дохід від реалізації послуг, у.о.     | 247230 | 248960,61 | 251450,22 | 252456,02 | 253213,39 | 1253310,24 |
| 2. Собівартість наданих послуг, у.о.            | 149026 | 153497    | 150427    | 160957    | 152909    | 766816     |
| 3. Прибуток, у.о.                               | 98204  | 95463     | 101023    | 101499    | 100304    | 486493     |
| 4. Адміністративні і збутові витрати, у.о.      | 40247  | 35700     | 42302     | 40112     | 38785     | 197146     |
| 5. Прибуток від реалізації наданих послуг, у.о. | 57957  | 59763     | 58721     | 51387     | 61519     | 289347     |
| 6. Податок на прибуток підприємства (18%), у.о. | 10432  | 10757     | 10570     | 10250     | 11073     | 52082      |
| 7. Чистий прибуток у.о.                         | 68389  | 70521     | 69291     | 70636     | 72592     | 341429     |
| 8. Рентабельність реалізації, %.                | 13,46  | 14,1      | 14,18     | 14,5      | 14,24     | 14,096     |

Джерело: складено автором.

Успіх будь-якого проекту залежить від правильно розробленої стратегії та вміння підприємства вчасно реагувати на зовнішні зміни та виділяти фактори які мають вплив у конкретний період. Вагомим фактором, який може вплинути на успіх проекту - конкуренція. Володіючи ін-

формацією щодо конкурентів, підприємство має можливість обрати правильну стратегію та зайняти певну позицію на ринку.

Вибір стратегії для підприємства - зовсім не простий крок. Орієнтуючись на споживача підприємство має враховувати ряд як зовнішніх так і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори, які мають вплив на обрання стратегії:

- законодавство;
- державна політика;
- рівень життя населення;
- рівень платоспроможності населення.

До внутрішніх потреб можна віднести власне самі потреби та переваги споживача.

Отже, формуючи асортимент варто розглядати усі фактори. Задовольнити потреби всіх верств населення для одного підприємства - неможливо. Проте може задовольняти певний контингент споживачів, орієнтуючись лише на їх потреби. Відповідно асортимент і номенклатуру підприємство має розробляти спираючись саме на особливості цього сегменту споживачів. Для завоювання нових покупців, підприємство має займати стійкі позиції на ринку, мати широку та гарну репутацію, та фінансові можливості для створення нового асортименту, який буде задовольняти нові потреби. При ефективній асортиментній політиці підприємство завоює нового споживача та стабілізує позицію нової продукції на ринку, що призведе до оптимізації фінансових результатів діяльності.

В глобальному плані - асортимент є одним з найважливіших пунктів здійснення ефективної діяльності підприємства, і вміння його розробка є однією із заповорок успіху.



Правильно обрана стратегія є основою успіху будь-якого проекту підприємства. Для ТОВ «Епіцентр К» була обрана стратегія збалансування. Як показав прогноз фінансових результатів по відділу «Сад, город» від реалізації стратегії збалансування та запропонованих змін в управлінні підприємством, ТОВ «Епіцентр К» матиме приріст надходжень пропорційно по всім відділам.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Асортиментна політика - це комплекс дій з управління торговим асортиментом, що передбачає уточнення та конкретизацію стратегічної мети й поточних завдань; розробку та обґрунтування засобів, методів і форм діяльності їх досягнення; визначення реального ресурсного забезпечення реалізації плану. Тобто асортиментна політика поєднує визначення цілей і засобів для їх досягнення та самі рішення й відповідні дії щодо їх реалізації.

В глобальному плані - асортимент є одним із найважливіших пунктів здійснення ефективної діяльності підприємства.

Номенклатури продукції розрізняються по ширині охоплення (кількості різних категорій товарів) і ємності (кількості товарів в кожній категорії).

Широкий асортимент включає величезну кількість товарних груп. Вузкий асортимент складається з невеликої кількості товарних груп. Глибокий асортимент виникає, коли в товарній групі пропонуються альтернативні характеристики. Дрібний асортимент характеризується тим, що пропонуються окремі товарні групи в невеликій кількості варіантах.

Формування асортименту є дуже складним і безперервним процесом. Оптимальний асортимент є індивідуальним для кожного підприємства і залежить від ринків збуту, попиту, фінансових та інших ресурсів. На формування асортименту впливають безліч факторів як загальних, так і специфічних. Не врахувавши ці фактори, підприємству не вдасться сформувати ефективний асортимент. Одним із найголовніших факторів формування асортименту є позиціонування товару. За допомогою правильного позиціонування підприємство виділяє свій товар із кола аналогічних на ринку конкурентів, що допомагає споживачеві віддати перевагу саме йому.

При дослідженні асортиментних стратегій підприємства, ми дійшли

висновку, що на практиці доцільно використовувати комплекс з декількох стратегій асортиментної політики, а не окремо кожну, оскільки вони взаємодоповнюють одна іншу. Також можна зазначити, що при цьому найбільш використовуваними на вітчизняних великих підприємствах є стратегія збалансування, яка дозволяє підприємствам підтримувати стійкі конкурентні переваги і зменшувати ризики.

ТОВ «Епіцентр К» було засновано в 2003 році та займається торговельною діяльністю товарами здебільшого будівельного характеру.

Є ряд факторів, які гостро впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К». В основному це нестабільна економічна та політична ситуація, демографічний рівень в країні. Фактори, які позитивно впливають на діяльність підприємства - це: залучення нових технологій, розширення асортименту, мотивація трудової діяльності.

Основним конкурентом ТОВ «Епіцентр К» в Україні є Леруа Мерлен.

Підприємство має ряд сильних сторін і можливостей на ринку України. Після проведеного аналізу найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення асортименту продукції та послуг та вдосконалення маркетингових комунікацій.

При аналізі фінансових результатів відділу «Сад,город» було відзначено зростання чистого доходу за останні 2016-2018 роки, що свідчить про зростання масштабності діяльності підприємства.

Основними товарними прибутковими групами відділу «Сад, город» є техніка та полив та товари для відпочинку. Для аналізу асортименту даного відділу було застосовано АБС аналіз. Загальна кількість номенклатурних позицій становить 75% товарообігу. Забезпечують 4 товарні групи: техніка та полив, товари для відпочинку, рослин та добрива та ручний інструмент. Вони і склали групу А. Групу В склав відділ свята та зоогрупа та групу С дитячі товари.

Глибина асортименту товарів ТОВ «Епіцентр К» відділу «Сад, го-



род» складається із майже 15 000 найменувань об'єднаних у 6 груп(широта асортименту).

Асортиментна політика ТОВ «Епіцентр К» характеризується широтою асортиментних груп. Стратегія балансування являє собою спробу ТОВ «Епіцентр К» представити продукцію у більш повному обсязі і відповідно сезону та попиту, і більш привабливу для споживача балансуючи між ціною та якістю товарів.

З метою розширення асортименту продукції ТОВ «Епіцентр К» в кожную групу відділу «Сад, город» пропонуємо додати нові асортиментні позиції відповідно до попиту. Та сприяти тому, щоб при зміні сезонного товару, на період іншого сезону, неактуальний товар був вилучений не повністю, залишаючи більш дорожчі позиції на полицях. Дані позиції необхідні для споживачів, які мають умови не відповідні до сезону (Приклад: хімія для басейнів або валізи).

За рахунок прогностної оцінки реалізації запропонованої стратегії було визначено, що чистий прибуток при застосуванні даної асортиментної політики зростатиме займаючи щонайменше 13,46% чистого доходу. Отже, на підставі аналізу результативності запропонованої асортиментної політики можна зробити висновок, що запропонована асортиментна політика для ТОВ «Епіцентр К» є прибутковим.

Запропонована до реалізації асортиментна політика ТОВ «Епіцентр К» збалансування асортименту відповідно до сезону, демографічних факторів та цін конкерентів є ефективним та економічно доцільним.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: Монографія / С.В. Близнюк. - К. :Політехніка, 2003. - 384 с.
2. Афанасьев В.А.,Сорокин И.В. Маркетинг в управлении ассортиментом продукции предприятия/Сорокин И.В. // Кожевно-обувная промышленность.- 2014.-№3-4.
3. Котлер Филип Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л.Келлер. - 12-е изд. СПб. : Питер, 2008. - 816 с.
4. База аналітичних матеріалів. Аналіз ринків - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.marketing.net.ua>
5. Захаров С.В. Маркетинг: учебник / С.В.Захаров, Б.Ю. Сербиновский, В.И. Павленко. - 2-е изд., доп. и перераб. - Ростов н/Д: Феникс, 2009. - 361 с.
6. Немков В.А. Формирование ассортиментной политики в системе обеспечения экономической устойчивости промышленного предприятия: Дисс. канд. эк. Наук Тюмень, 2013.
7. Минаева Е.Г. Инновационные механизмы формирования оптимального производственного ассортимента предприятий швейной промышленности: Дис. канд. экон. наук. - М., 1991.
8. Балабанова О.М.. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: Монографія / Л.В. Балабанова, О.А. Бродіна. - Донецьк: Дон ДУЕТ, 2006.-230 с.
9. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Школа маркетингового менеджменту. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. - 144 с.
10. Барышев, А.Ф. Маркетинг: учебник / А.Ф. Барышев. -2-е изд., стер. - М. : Academia, 2006. - 207.
11. Беленов О.Н. Типология методов управления ассортиментом продукции / О.Н. Беленов, Т.М. Бугаева // Современная экономика: проблемы и решения. - 2016. - №1. - С. 69-76.

12. Діденко Є.О. Управління товарною політикою підприємства [Електронний ресурс] / Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв / Ефективна економіка - 2015.- №3. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910>
13. Гармідер Л.Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства / Л.Д. Гармідер, І.О. Самай // Академічний огляд. - 2016. - №1. - С.111-118.
14. Красовська Т.В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах // Економіка та держава. - 2016. - №2. - С. 67-71.
15. Головніна О.Г. Маркетингові засади конкурентоспроможності підприємства на українському ринку запчастин / О.Г. Головніна, В.М. Сотниченко // Економіка. Менеджмент. Бізнесу - 2015. - №1. - С. 212-218.
16. Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика. Підручник./ Павленко І.А., Шафалюк О.К. - К. : КНЕУ, 2002 - 266 с.
17. Наровчатов С.Н. Организация торговли и торговых предприятий: учеб. пособие / С.Н. Наровчатов. - Репринт. изд. - К. : Киев. нац. торг. - экон. ун-т, 2013. - 554 с.
18. Оснач О.О. Товарознавство / Оснач О.О. - К. : Центр учбової літератури, 2005. - 304 с.
19. Гаврилко Т.О. Маркетинг: конспект лекцій / Національний авіаційний ун-т. / Гавриленко А.В., Кустов В.О., Науменко А.П. - К. : НАУ, 2008. - 64 с.
20. Голошубова Н.О. Організація торгівлі : Підруч. дл студ. вищ. навч. закл. / Н.О. Голошубова; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К. : Кн., 2004. - 559 с.
21. Зрезарцев М.П. Товарознавство непродовольчих товарів/ М.П. Зрезарцев; Мін-во освіти і науки України. - К. : Центр навчальної літератури, 2009. - 326 с.
22. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Підручник / В.Я. Кар-



даш. - К.: КНЕУ, 2010. - 240 с.

23. Немков В.А. Методические основы формирования ассортиментной политики промышленного предприятия / В.А. Немков // Современные аспекты экономики. - 2013. - №13(41). - С. 145-155.

24. Ілляшяшенко С.М. Товарна інноваційна політика [Текст]: підручник / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна. - Суми : Університетська книга, 2007. - 281 с.

25. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. - К.: Лібра, 2002. - 712 с.

26. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. - К.: Изд-во КНЕСУ, 2006. - 263 с.

27. Гірченко Т.Д. Маркетинг : навчальний посібник / Т.Д. Гірченко, О.В. Дубник. - Київ : Центр навчальної літератури, 2007. - 255 с.

28. Єфімова Є. О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі / Международный электронный научный журнал . – 2017. – № 7(12)

29. Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» за 2016-2018рр.

30. Халявина М.Л. Ассортиментная политика предприятия: анализ основных взглядов [Электронный ресурс] / М.Л. Халявина // Научный журнал КубГАУ. 2012. №84 (10). Режим доступа : <http://ej.kubagro.ru/2012/10/pdf/01.pdf>.

31. Структура товарних категорії залежно від їх ролі [Електронний ресурс] / Режим доступа : [http://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx?M=k1182&T=4\\_4&lng=1&st=0](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1182&T=4_4&lng=1&st=0)

32. Николаева М.А. Товароведение потребительских товаров. – Учебник для ВУЗов. - М.: Норма, 1998. - 283 с.

33. І.В. Височин, Управління товарооборотом підприємств роздрібною торгівлі: монографія/ І.В. Височин. - К.: Київ. нац.торг.-екон.ун-т, 2012. - 544с.

34. Куликова Н.Р. Управление ассортиментов товаров: учебное пособие / Куликова Н.Р. - М. : Альфа М:ИНФРА-М,2014 - 240 с.

35. Корпоративне видання національної мережі будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К». Епіцентр подій. - 2013. - №1.
36. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк - К. : УФИМБ, 1997 - 408 с.
37. Варламов А.С. Совершенствование управлением ассортиментом / А.С. Варламов // Известия ЧНЦ. - 2002. - с.18-21.
38. Голошубова Н. О. Розвиток торговельних мереж / Н. Голошубова // Товари і ринки. - 2011. - №1. - С. 15-24.
39. Гончар Л.А. Структурування асортименту підприємства за його аналізом / Л.А. Гончар // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. - 2013. - №1. - С.89-96.
40. Дмитриченко М.И. Управление ассортиментом товаров на торговых предприятиях современного формата / М.И. Дмитриченко, О.С. Зыбин, А.Л.Киятов // Техничко-технологические проблемы сервиса. - 2013. - №4(26). - С. 75-80.
41. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://epicentrk.ua/>.
42. Кент Т. Розничная торговля / Т. Кент, О. Омар ; [пер. с англ.]. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 719 с.
43. Комаха А. Ассортиментная политика [Электронный ресурс] / Алексей Комаха // Финансовый директор. - 2002. - Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru>.
44. Корпоративне видання національної мережі будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К». Епіцентр подій. - 2013. - №1.
45. Лисовский П. Планирование ассортимента: методы анализа / П. Лисовский // Российские аптеки. - 2011. - № 6. - С. 16-23.
46. Міщук І.П. Мережеві торговельні компанії: перспективи розвитку та передумови ефективного функціонування / І. П. Міщук, Т. Є. Горін // Торгівля, комерція, підприємництво. - 2014. - Вип. 16. - С. 17-19. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2014\\_16\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2014_16_5)

47. Мазаракі А.А. Внутрішня торгівля в Україні: економічні умови ефективного розвитку : монографія / [А. А. Мазаракі, І. О. Бланк, І. О. Лігоненко та ін.] ; за заг. наук. ред. А. А. Мазаракі. — К. : КНТЕУ, 2006. — 195 с.
48. Лошенко І. Р. Конкуренція на споживчому ринку України та проблеми її розвитку : монографія / І. Р. Лошенко. — К. : КНТЕУ, 2006. — 312 с.
49. Апопій Г. В. Внутрішня торгівля : тенденції сучасного розвитку / Г. В. Апопій // Торгівля і ринок України : зб. наук. праць. — Вип. 3, Т. 2. — Донецьк : ДонНЕЕТ, 2007. — С. 181—186.
50. Павлик С. Особливості корпоративної торговельної мережі як об'єкту обліку і контролю / Павлик С. // Вісник Львівського університету. Серія екон. — 2008. — Вип. 40. — С. 197–200.



## Додаток Б.

## Основні підходи до розуміння категорії «товарна політика» [8,с.230]

| Автор                           | Сутність поняття «асортиментна політика»                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| І.М. Герчикова [4]              | Товарна політика передбачає вирішення проблеми вибору номенклатури виробленої продукції і її оптимізацію.                                                                                                                                                                                                      |
| В.А. Афанасьєв і ін [2]         | Товарна політика полягає у виробленні (відповідно до цілей, які переслідує підприємство) і реалізації рішень щодо номенклатури (найменувань) виробленої продукції, різноманітності асортименту одного найменування, необхідності розширення асортиментів.                                                      |
| Ф. Котлер [3, с 117]            | Товарна політика - це визначення (формування) та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства.                                                                                                                             |
| С.В. Захаров [5, с.61]          | Товарна політика - це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка існуючих товарних груп.                                                                                                                                                                       |
| Л.А. Полонська                  | Товарна політика являє собою систему поглядів і комплекс заходів з управління торговим асортиментом, яка включає загальні напрями формування асортименту торговельної мережі організації або міста, відповідні вимогам підвищення рівня культури народного споживання, інтересам народного господарства.       |
| О.Н. Беленов, Т.М. Бугаєва [11] | Товарна політика - це комплекс заходів, пов'язаних з формуванням конкурентних переваг і створенням товарів, які задовольняють потреби покупців і забезпечують одержання необхідного прибутку підприємством.                                                                                                    |
| В.А. Немков [6]                 | Товарна політика - система заходів, що забезпечують з високим ступенем ймовірності стійкість функціонування підприємства і визначають номенклатуру, асортимент виробленої продукції, час змін в існуючій номенклатурі, перехід однієї асортиментної позиції на іншу, а також обсяг продукції, що випускається. |
| Р.Б. Ноздрьова, Л.М. Цигічко    | Товарна політика - система заходів щодо визначення набору товарних груп, найбільш бажаних для успішної роботи на ринку і що забезпечують економічну ефективність діяльності фірми в цілому.                                                                                                                    |
| А.Ф. Баришев [10, с.48]         | Товарна політика - це політика, яка спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків.                                                                                                                                                                                         |

|                     |                                                                                                                                                                                             |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Є.Г. Мінаєва<br>[7] | Товарна політика - система заходів щодо визначення набору товарних груп, найбільш бажаних для успішної роботи на ринку і що забезпечують економічну ефективність діяльності фірми в цілому. |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Додаток В.

Класифікація факторів, які мають враховуватися при формуванні асортименту підприємства [22, 36]

| Критерій                                                                         | Фактори                                                                          | Уточнення                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За характером впливу кожної групи факторів на оптимізацію асортиментної політики | Передбачаючі<br>Основоположні<br>Стимулюючі<br>Підтримуючі<br>Сприятливі         | 1. Передбачають - гарантують (припускають) оптимізацію асортименту при певних умовах (внутрішній економічний потенціал);<br>2. Основні - безпосередньо забезпечують розвиток виробничої сфери (алгоритм управління процесом виробництва).                              |
| Залежно від стадії життєвого циклу товарів                                       | Фактори стадії зародження<br>Стадії зростання<br>Стадії зрілості<br>Стадії спаду | 1. Степінь новизни, аналіз ринку збуту, доступність сировини, фінансові можливості, наявність основних фондів, планована прибутковість.<br>2. Перспективність, величина витрат на виробництво, витрати на рекламу;<br>3. Рентабельність товару, частка на ринку збуту. |
| За ступенем впливу на результати діяльності                                      | Основні<br>Другорядні                                                            | 1. До основних відносяться фактори, що мають вирішальний вплив на результативний показник;<br>2. Другорядними вважаються ті, які не надають вирішального впливу на результати господарської діяльності в даних умовах.                                                 |
| За ступенем залежно від діяльності даного підприємства                           | Внутрішні<br>Зовнішні                                                            | 1. Внутрішні: система управління, персонал, технічні, фінансові, кадрові можливості;<br>2. Зовнішні: покупці, постачальники, конкуренти, держава, економічна ситуація.                                                                                                 |
| За ступенем залежно від волі і бажання                                           | Об'єктивні<br>Суб'єктивні                                                        | 1. Об'єктивні залежать від волі і бажання людей;<br>2. Суб'єктивні причини залежать від діяльності окремих людей, установ, організацій.                                                                                                                                |

|                                                                                                       |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За способом визначеності явищ                                                                         | Кількісні<br>Якісні                                      | 1. Кількісними вважаються фактори, які висловлюють кількісне визначення явищ (кількість робочих, устаткування, сировини і т.д);<br>2. Якісні чинники визначають внутрішні якості, ознаки та особливості досліджуваних об'єктів.                                                       |
| Від кількості елементів в факторі                                                                     | Складні<br>Прості                                        | 1. Як приклад, продуктивність праці - це складний фактор;<br>2. Простого - кількість робочих днів у звітному періоді.                                                                                                                                                                 |
| Від області функціонування підприємства                                                               | Загальні<br>Специфічні                                   | 1. До загальних відносяться фактори, які діють у всіх галузях економіки;<br>2. Специфічними це ті, що діють в умовах окремої галузі економіки або підприємства.                                                                                                                       |
| За способом приросту результативного показника                                                        | Інтенсивні<br>Екстенсивні                                | 1. Екстенсивні пов'язані з кількісним як приклад, збільшення обсягу виробництва продукції шляхом розширення посівної площі, збільшення поголів'я худоби, кількості робочих місць і т.д;<br>2. Інтенсивні фактори характеризують ступінь зусилля, напруги праці в процесі виробництва. |
| За тривалістю впливу на результати виробництва                                                        | Постійні<br>Змінні                                       | 1. Постійні: основні фонди, галузь функціонування підприємства, цільова група покупців;<br>2. Змінні: попит, ціни на сировину, постачальники, конкуренти, економічна ситуація.                                                                                                        |
| За ступенем змінності                                                                                 | Вимірні<br>Невимірні                                     | 1. Вимірні: ціни, обсяги, ступінь впливу;<br>2. Незліченні: кваліфікованість та зацікавленість персоналу.                                                                                                                                                                             |
| Залежно від рівня підпорядкування (з точки зору впливу факторів на стан підприємства або на показник) | Фактори 1 рівня<br>Фактори 2 рівня<br>Фактори n-го рівня | 1. До факторів першого рівня відносяться ті, що безпосередньо впливають на результативний показник;<br>2. Фактори, що визначають результативний показник побічно, за допомогою факторів першого рівня, називаються факторами другого рівня.                                           |



|                                                       |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>За ознакою спеціалізації відділів підприємства</p> | <p>враховуються</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відділом маркетингу</li> <li>- фінансовим відділом</li> <li>- виробничо-технічним відділом</li> <li>- відділом збуту</li> <li>- відділом постачання</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відділ маркетингу: перспективність товару, ринки збуту, конкуренції;</li> <li>2. Фінансовий відділ: планування обсягів продажів, собівартості нового товару, прями і непрямі витрати на вир-во, внесок на покриття, рентабельність;</li> <li>3. Відділ технічних розробок спирається на інноваційні, вдосконаленні продукти, нові технології в області виробництва;</li> <li>4. Виробничо-технічний відділ: продуктивність основних засобів, оснащеність;</li> <li>5. Відділ збуту: обсяги, частку продажів, товару або групи в загальній структурі асортименту, темпи зростання продажів;</li> <li>6. Відділ постачання: сировинний фактор, доступність і ціну ресурсів, можливості складських приміщень, розробленості схем логістики.</li> </ol> |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|