

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ В
БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТІ»**

(за матеріалами ТОВ «ЛЮКСКОМ УКРАЇНА» , м. Київ)

студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Бренд-менеджмент»

Шандурської
Вікторії Валеріївни

Науковий керівник
к. п. н., доц.

Федоришина
Ірина Леонідівна

Гарант освітньої програми
д. е. н., проф.

Бондаренко
Олена Сергіївна

Київ 2020

АНОТАЦІЯ

Шандурська В.В. Стратегічне управління асортиментною політикою в бренд-менеджменті. – Рукопис.

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 075 – «Маркетинг». – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2020 рік.

Дипломну магістерську роботу присвячено дослідженню теоретичних основ та обґрунтуванню практичних напрямів формування стратегічного управління асортиментною політикою на підприємстві. На підставі проведеного дослідження ТОВ «Люксом Україна» проаналізовано та розроблено напрями оптимізації асортиментної політики підприємства. Для якісного управління товарним асортиментом підприємств використання традиційних методів уже не є достатнім через їхню поверхневість, тому обрана тема є актуальною.

У першому розділі проведено аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури з питань, що стосуються дослідження теоретичних основ формування стратегічного управління асортиментною політикою. У другому розділі проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «Люксом Україна» та аналіз і оцінка управління асортиментом. В третьому розділі розроблено заходи щодо вдосконалення товарної політики ТОВ «Люксом Україна».

Основні наукові положення та висновки дослідження доведені до рівня конкретних методичних розробок і прикладних рекомендацій у сфері стратегічного управління та випробувані у діяльності ТОВ «Люксом Україна».

Ключові слова: асортимент, управління, асортиментна політика, аналіз

ANNOTATION

Shandurska V.V. Strategic management of assortment policy in brand management. - the manuscript

Graduate Masters degree in specialty 075 - "Marketing". - Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2020.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical foundations and substantiation of practical directions of formation of strategic management of assortment policy at the enterprise. On the basis of the conducted research of Luxkom Ukraine LLC the directions of optimization of assortment policy of the enterprise are analyzed and developed. For high-quality management of the product range of enterprises, the use of traditional methods is no longer enough because of their generality, so the chosen topic is relevant.

The first section analyzes the domestic and foreign literature on issues related to the study of the theoretical bases of formation of strategic management of assortment policy is carried out. In the second section, was made an analysis the internal and external marketing environment of Luxkom Ukraine LLC and analyzes and evaluates the range management. In the third section, measures to improve the system the product policy of Luxkom Ukraine LLC.

The main scientific provisions and conclusions of the research have been brought to the level of specific methodological developments and applied recommendations in the field of strategic management and tested in the activity of Luxkom Ukraine LLC.

Keywords: assortment, management, assortment policy, analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи формування стратегічного управління асортиментною політикою підприємства.....	7
РОЗДІЛ 2. Дослідження формування стратегічного управління асортиментною політикою ТОВ «Люксом Україна».....	17
2.1 Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Люксом Україна».....	17
2.2 Аналіз та оцінка управління асортиментом ТОВ «Люксом Україна».....	26
РОЗДІЛ 3. Напрями оптимізації асортиментної політики підприємства.....	36
3.1 Вдосконалення товарної політики на основі оптимізації асортименту	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні тенденції розвитку світової економіки, пов'язані з процесами глобалізації економічних процесів, лібералізації торгівлі та інтернаціоналізації ринків, вимагають істотних змін у методах управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. У нових умовах функціонування конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від високої адаптивності асортиментної політики, своєчасного оновлення товарної номенклатури й асортиментних груп відносно ситуації на ринку. Для якісного управління товарним асортиментом підприємств використання традиційних методів уже не достатньо через їхню загальність, складність застосування в конкретних умовах діяльності, високу вартість впровадження, неможливість врахування психологічних аспектів економічних процесів.

Асортиментна політика визначає товарні групи, щоб забезпечити успішну роботу підприємства на ринку і прибутковість організації в цілому. Різні аспекти проблеми управління асортиментом були розглянуті в роботах таких вчених-економістів, як Е. Дихтль, Х. Хершген, Е. В. Мінько, А. Н. Асаул та інші. Методи управління асортиментом описані в працях учених-економістів Ф. Котлера, В. В. Зотова, Н. М. Морозова, В. С. Медузова та інших. Крім того, дані питання висвітлюються багатьма періодичними виданнями.

Розвиток ринкової економіки вимагає ретельного теоретичного осмислення і практичної реалізації нових завдань, які пов'язані з оптимізацією асортименту торгового підприємства. Особливий інтерес представляють проблеми забезпечення системного підходу до управління асортиментною політикою підприємства в умовах жорсткої конкуренції, тому що перевагу в конкурентному середовищі отримують тільки ті компанії, які

найбільш компетентні в питаннях, які стосуються, володіють методами її реалізації і, отже, можуть максимально ефективно нею управляти.

Метою кваліфікаційної роботи є оптимізація асортиментної політики підприємства ТОВ «Люкском Україна».

Відповідно до мети в роботі визначено та вирішено такі науково-методичні та практичні завдання:

- визначити теоретичні основи формування стратегічного управління асортиментною політикою підприємства;
- проаналізувати маркетингове середовище ТОВ «Люкском Україна»
- проаналізувати та оцінити управління асортиментом ТОВ «Люкском Україна»
- запропонувати напрями вдосконалення товарної політики на основі оптимізації асортименту.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є управління асортиментною політикою ТОВ «Люкском Україна».

Предметом дослідження є процес формування асортименту підприємства.

Методами дослідження кваліфікаційної роботи є індукції, дедукції, системного аналізу та синтезу, статистичний і порівняльний аналіз, структурно-логічний, анкетування та ін.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є науково-періодичні видання, монографії, звітність підприємства, офіційний сайт досліджуваного підприємства.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в можливості застосування напрямів вдосконалення товарної політики на основі оптимізації асортименту, на практиці у ТОВ «Люкском Україна».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Повнота, раціональність і стабільність асортименту товарів визначають стабільність торгівлі. Зростання продажів і прискорення продажів товарів безпосередньо залежать від складу та швидкості оновлення асортименту. Відсутність необхідних товарів, їх вузький асортимент, який не відповідає потребам споживачів або нестабільний асортимент, призводить до незадоволеного попиту, що негативно позначається на ефективності торгівлі.

В економічній літературі асортиментна політика стосовно господарюючих суб'єктів розглядається з різних точок зору. У зв'язку з цим існує безліч трактувань поняття «асортиментна політика» (Додаток А).

Всі розглянуті визначення можна звести до кількох груп.

1. Ряд авторів розглядає асортиментну політику виключно як процес визначення набору товарів, що дозволяє підприємству діяти на ринку і тим самим забезпечувати прибутковість всієї організації. Однак у цих визначеннях відсутні вимоги до споживачів та суспільства, а наводяться лише цілі самої компанії. Такий підхід до цих визначень у сучасному суспільстві неприйнятний, оскільки зосередження уваги на потребах та думках споживачів та суспільства в цілому є актуальним завданням для виробників та продавців (визначення 6, 9, 12).

2. Політика асортименту розглядається з точки зору її доцільності, тоді як її призначення та конструктивні особливості не вказані. Визначення бажаного результату настанови щодо діапазону має ефект розмиття, що призводить до незначного ефекту від реалізації даної настанови або до повної відсутності ефективності. Неадекватно виражена мета політики асортименту ускладнює визначення її сутності (визначення 4, 5).

3. Наступна група визначень розглядає поняття асортиментної політики з точки зору процесу формування асортименту. Формування асортименту товарів, однак, полягає у розробці та реалізації певного асортименту товарів, їх видів, які групуються разом на певній основі. Політика асортименту є більш широким і загальним поняттям (визначення 3, 13).

4. Метою економічної діяльності не може бути постійне прагнення задовольнити зростаючі потреби людини, оскільки вона не дотримується чітких критеріїв оцінки напрямків та форм економічного розвитку. Крім того, ці критерії не враховують бажання компанії максимізувати кінцеві фінансові результати бізнесу (визначення 10).

5. Ці визначення є описовими та повністю розкривають суть політики асортименту, оскільки вони не вказують на кінцеву мету компанії, а отже, на оптимізацію та вдосконалення результатів компанії. Визначаючи асортиментну політику, особливо з точки зору управління, слід звертати увагу на тему управління, а саме на окрему організацію (визначення 1, 2, 7, 8, 11).

Грунтуючись на вищевикладеному аналізі, можна зробити висновок, що найбільш точним визначенням є визначення асортиментної політики з точки зору комплексного підходу до асортименту продукції підприємства.

На основі глибокого вивчення наведених визначень асортиментної політики можна зробити висновок про те, що важливими елементами в розумінні її сутності є терміни «номенклатура», «асортимент» і «формування асортименту». Згідно Ф. Котлеру, товарна номенклатура – це сукупність всіх асортиментних груп товарів і товарних одиниць, пропонованих покупцям конкретним продавцем [22].

Н. Я. Калюжнова визначає асортимент як набір товарів, що формується за певними ознаками і задовольняє різноманітні, аналогічні та індивідуальні, потреби [18]. Формування асортименту – процес вибору та налаштування асортименту товарів, що відповідають попиту покупців і забезпечують високу прибутковість торгової компанії. Основним принципом при розробці

товарного асортименту є досягнення відповідності типу попиту населення, що обслуговується клієнтами компанії. Це повинно забезпечити всебічне задоволення попиту споживачів у межах обраного сегменту ринку [25]. Основними напрямками в області формування стратегічного управління асортиментною політикою є стабілізація, скорочення, оновлення, розширення, вдосконалення, гармонізація «табл. 1.1».

Таблиця 1.1

Основні напрями формування стратегічного управління асортиментною політикою
[3]

Скорочення	Кількісні і якісні зміни стану набору товарів за рахунок зменшення його широти і повноти Умови застосування: Падіння попиту, недостатність пропозиції, збитковість або низька прибутковість при виробництві і / або реалізації окремих товарів
Розширення	Кількісні і якісні зміни набору товарів за рахунок збільшення показників широти, повноти, новизни Умови застосування: Збільшення попиту і пропозиції, висока рентабельність виробництва та / або реалізації товарів
Стабілізація	Стан набору товарів, що характеризується високою стійкістю і низьким ступенем оновлення Умови застосування: Рідкісний стан асортименту, властиве в основному асортименту харчових товарів повсякденного попиту
Оновлення	Кількісні і якісні зміни стану набору товарів, що характеризуються збільшенням показника новизни Умови застосування: Необхідність задоволення нових, постійно мінливих потреб
Удосконалення	Кількісні і якісні зміни набору товарів для підвищення його раціональності Умови застосування: Облік науково обґрунтованих раціональних потреб, а також вимог суспільства
Гармонізація	Кількісні і якісні зміни набору товарів, що відображають ступінь близькості реального асортименту до оптимального Умови застосування: виражається в прагненні ряду елітних магазинів формувати асортимент на зразок відомих зарубіжних фірм

Зазначені напрями взаємопов'язані і в значній мірі доповнюють один одного. Для вибору того чи іншого напрямку необхідно знати чинники, які впливають на формування асортименту.

Розглянемо чинники формування стратегічного управління асортиментною політикою.

Таблиця 1.2

Чинники формування стратегічного управління асортиментною політикою
[20]

Загальні чинники формування стратегічного управління	Спільними факторами є попит і рентабельність. Попит – визначальний фактор формування асортименту, в свою чергу, він залежить від сегмента споживачів. Рентабельність проданих товарів, продукції, робіт, послуг – співвідношення величини сальдований фінансовий результат (прибуток мінус збиток) від продажів і собівартості проданих товарів, продукції, робіт, послуг.
Специфічні чинники формування стратегічного управління	Спеціалізація торговельної організації, канали розподілу, формування попиту і методи стимулювання збуту, матеріально-технічна база торгової організації. Регулювання перерахованих вище факторів становить суть управління асортиментом.

Регулювання перерахованих вище факторів становить суть управління асортиментом.

У сучасному конкурентному середовищі ринок визначає асортимент, який йому потрібен. Таким чином, метою компанії є задоволення попиту краще та ефективніше, ніж конкуренція. Швидкий розвиток роздрібної торгівлі в Україні вимагає від менеджерів більш гнучко реагувати на конкурентне середовище. Формування оптимального асортименту продукції є одним із найважливіших та найефективніших інструментів підтримки конкурентоспроможності роздрібної торгової мережі, оскільки саме асортимент виділяє компанію серед багатьох інших компаній [17, с. 243].

Неоптимальна структура асортименту призводить до зниження прибутку, втрати конкурентних позицій на перспективних споживчих та

сировинних ринках і, як результат, зниження економічної стабільності компанії. Тому формування оптимальної сфери, яка допоможе оптимізувати прибуток та підтримувати їх протягом тривалого періоду часу, дуже важливо для компаній, які хочуть бути конкурентоспроможними [21, с. 565]. Зупинимося на основних принципах формування асортименту докладніше.

У торгівлі існує два поняття асортименту – торговий і виробничий. Виробничий асортимент являє собою перелік товарів, що виробляються окремими підприємствами. Торговий асортимент – це сукупність товарів, що реалізуються в торговельній мережі й включає товари різних виробників. Торговий асортимент знаходиться під впливом виробництва і попиту населення [11, с. 38].

Товари постійно змінюються, збільшується кількість їх різновидів, з'являються нові вироби. Смаки та вимоги населення до товарів підвищуються. Залишається незмінним лише вимога до торгового асортименту, який має найбільш повно задовольняти потреби споживачів. Щоб постійно забезпечувати

Для забезпечення ефективного управління асортиментом, підприємству необхідно мати стратегію поведінки на товарному ринку, максимально задовольняти споживчий попит, визначати оптимальний товарний асортимент. Асортиментна політика охоплює не тільки виробничу і збутову діяльність підприємства, а й всю роботу, пов'язану зі споживачами і комплексним дослідженням ринку [29, с. 292].

Оптимальна асортиментна політика підприємства впливає на його фінансові результати, тобто збільшує виручку і прибуток підприємства. При неефективній асортиментній політиці підприємство втрачає свою конкурентоспроможність і фінансову стійкість [34, с. 84].

На думку М.Х. Мескон, «створення асортименту передуює розвиток концепції асортименту. Це має на меті створити оптимальну структуру асортименту та пропозицію продукції з урахуванням потреб споживачів

певних груп (сегментів ринку)» [26, с. 704]. Велику роль в розробці грамотної асортиментної політики підприємства відіграють методи аналізу.

Для проведення грамотного аналізу асортиментної політики ці методи потрібно поєднувати, адаптуючи до діяльності конкретного підприємства. Результати аналізу, отримані за різними методами, порівнюються між собою і на підставі отриманої інформації розробляються пропозиції щодо оптимізації асортиментної політики. Найпростішим і поширеним методом аналізу асортиментної політики є метод ABC. Цей метод аналізу будується на підставі принципу Парето, Дж. Гібсон пише в своїй книзі «Організація: Поведінка, Структура, Процеси»: за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин», зараз більш відомого як «правило – 20 на 80» [30, с. 70]. Цей аналітичний метод був значно розроблений завдяки своїй універсальності та ефективності. Рейтинг ABC товарів формується під час аналізу ABC. Можна творчо підійти до визначення об'єктів та параметрів аналізу. Найбільшу увагу слід приділити товарам групи «А», вони приносять найбільший дохід компанії. Після групування товарів за одним параметром, потрібно порівняти отриманий результат з іншими параметрами.

Група «С» може приносити 20% доходу, складатиме 50% запасів і займатиме 80% площі зберігання, ці товари приносять найменший дохід і можуть бути зменшені. Однак нестримне скорочення товарів групи «С» (20% доходу компанії) призводить до того, що через деякий час решта товарів розподіляється за тим же законом, але загальний прибуток компанії може зменшитися на 50% [6, с. 69].

Іншим поширеним методом аналізу асортименту є аналіз адаптованої матриці BCG (Boston Consulting Group). Матриця BCG базується на внутрішній інформації компанії та дозволяє провести повний аналіз асортименту та зробити висновки щодо структури виробництва [33, с. 18].

Так, наприклад, товари, які давно продаються підприємством і мають велику частку ринку потрапляють в квадрат «дійні корови», вони вимагають

мало інвестицій, і приносять багато грошей. Оптимальна стратегія для них – мінімальні і ефективні інвестиції. «Зірки» – це теж лідери ринку, але для їх підтримки потрібні великі інвестиції. Вкладаючи інвестиції, можна отримати більший прибуток від цих товарів. Від «Собак» краще взагалі позбавлятися, якщо це можливо. Вони мають малу частку ринку і низькі темпи зростання. Собівартість цих товарів зазвичай вище, ніж у конкурентів, а прибуток нижче середньогалузевої. Підтримувати інвестиціями ці товари не має ніякого сенсу. «Дикі кішки», за іншими джерелами «важкі діти», мають високі темпи зростання, але невелику частку ринку. Це непередбачувані товари. Якщо вони оцінюються як перспективні товари, то товари потрапляють в категорію «зірок» [8, с. 111].

Аналізу матриці BCG необхідно проводити постійно, кожен квартал. Регулярний аналіз дозволить збалансувати асортимент підприємства, проаналізувати потенціал існуючого продуктового портфеля і виробити стратегію подальшої роботи з ним.

Стратегічний аналіз макросередовища проводиться за допомогою PEST-методу. Його мета – відстеження змін макросередовища по чотирьох напрямках. PEST-аналіз включає в себе політичну, економічну, соціальну і технічну складові. Аналіз цих складових дозволяє грамотно оптимізувати асортимент, пристосовуючи ефективні продажі до зовнішніх умов. Сприятливі параметри сприймаються організацією як можливості, а несприятливі як загрози [9].

Найефективнішим і простим методом аналізу стану організації є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє проаналізувати стан підприємства з точки зору сильних і слабких його сторін, це внутрішня характеристика стану підприємства. Зовнішній аналіз здійснюється з точки зору потенційних можливостей підприємства і виникаючих загроз. У результаті будується стратегічна матриця, на підставі якої розробляється стратегія підприємства [12].

Таким чином, SWOT-аналіз застосовується для аналізу факторів конкурентного оточення і окремих етапів оцінки і структурування інформації, зібраної відповідно до класичними моделями PEST і SWOT» [14, с. 206].

Для оптимізації асортименту підприємства використовується також ряд економічних моделей, серед яких найбільшого поширення набула «Модель економічно обґрунтованого розміру замовлення» (EOQ) [23, с. 67]. Ця модель дозволяє визначити оптимальний розмір партії поставки товарів, а потім і оптимальний розмір замовлення. При оптимізації асортиментної політики доцільно визначати періоди еластичного і нееластичного попиту. Показник еластичності ввів в економічний аналіз А. Маршалл. Вивчаючи еластичний і нееластичний попит можна збільшувати або зменшувати продаж, змінюючи ціну товару. Чисельне значення еластичності дуже важливо, воно дає можливість грамотно розрахувати ціну на продукцію підприємства. Ознака еластичності попиту на доходи свідчить про ставлення споживача до цього товару. Позитивна еластичність попиту на дохід означає, що споживач вважає товар повноцінним (нормальним) і збільшує свої покупки зі збільшенням доходу. Негативна еластичність попиту на доходи означає, що цей товар є дефіцитним для споживача (такі товари також називаються товарами нижчої або меншої категорії), і споживач буде збільшувати своє споживання в міру збільшення його доходу [33]. Еластичність попиту на доходи майже до нуля показує, що споживач вважає певний товар нейтральним і не змінює обсяг своїх покупок із зміною доходу [32].

Оптимізація асортиментної політики здійснюється також на основі теорії беззбитковості продажів. В цьому випадку додаткові аналітичні можливості для оцінки впливу обсягу продажів, ціни і структури витрат на прибуток представляють використання поняття вкладу на покриття або маржинальний дохід підприємства. Внесок на покриття показує: на скільки відсотків зміниться прибуток підприємства при зміні виручки на один відсоток вище точки беззбитковості продажів. Головне для підприємства – прагнути до досягнення найбільших обсягів продажів товарів з відносно

високим значенням коефіцієнта вкладу на покриття, ці товари вважаються найбільш вигідними для підприємства [24, с. 198].

На сучасному ринку вибір правильної стратегії розвитку на основі змін у зовнішньому середовищі є одним з найважливіших факторів, що забезпечують прибутковість компанії. Проблеми з кредитуванням, нестабільність грошово-кредитної та податкової політики, що призводить до нестачі грошей та неприпустимості необдуманих напрямків використання, зобов'язують компанію максимально ретельно розробляти свою товарну політику.

Розроблення виваженої асортиментної політики має ґрунтуватися на результатах стратегічного аналізу, в тому числі портфельного аналізу. Одним з найбільш популярних та ефективних методів аналізу асортименту є ABC-аналіз. Даний метод передбачає визначення для кожної товарної групи її ролі та місця в торгово-технологічному процесі на основі врахування специфічних особливостей товарних груп, а за ступенем їх важливості для споживачів дозволяє визначити рейтинг товарів за зазначеними критеріями та виявити ту частину асортименту, яка забезпечує максимальний ефект. В основу цього методу було покладено принцип Парето, який у загальному вигляді звучить так: 20% асортименту товарів приносить вісімдесят відсотків прибутку, і, навпаки, 80% асортименту товарів приносить двадцять відсотків прибутку.

Мета ABC-аналізу полягає у визначенні найбільш прибуткових 20% товарів асортименту. За допомогою цього методу визначаються пріоритетні позиції в асортименті, виділяються «зірки» (група А), «претенденти» (група В) і аутсайтери (група С) та встановлюється базовий асортимент. Результатом ABC – аналізу товарного асортименту є групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат.

А – найбільш цінні, які складають 20% товарних запасів і 80% продажів. Зазвичай, це товари, які досить давно є в асортименті та добре відомі покупцям. Це товари-лідери, які частіше всього приносять найбільший прибуток фірмі.

В – проміжні (біля 30% товарних запасів і 15% продажів); товари мають середнє значення, мають помірні продажі, збільшують охоплення торгової компанії та залучають нових покупців.

С – найменш цінні (50% товарних запасів і 5% продажів); це найменш важливі товари. Це товари-новинки або ті, які можна вивести з асортименту.

Очевидно, що наявність в асортименті товарних позицій класу «А» необхідно постійно контролювати. Стосовно товарних позицій класу «В» контроль може бути поточним, а щодо позицій класу «С» – періодичним.

Класична методика ABC-аналізу передбачає наявність 3-х груп: А, В і С: А – найважливіші позиції, які роблять 50% продажів; В – важливі позиції, які роблять 30% продажів; С – не особливо важливі позиції, які беруть участь в 20% продажів. Також може бути інше співвідношення: А – 55% продажів, В – 25%, С – 20%.

Удосконалена версія припускає наявність ще 1-ї або 2-х груп: D і N. D (від слова «dead» – мертвий) – неліквідні позиції, які взагалі не продаються або беруть участь в останніх 5% продажів; N (від слова «new» – новий) – позиції, які недавно з'явилися в асортименті підприємства і ще не змогли максимально взяти участь у загальних продажах.

Таким чином, асортиментна політика повинна бути спрямована на досягнення максимальної економічної ефективності діяльності фірми, асортимент продукції якої завжди залежить від фінансового стану компанії, її стратегічних цілей і, звичайно, ж, від потреб ринку. Як, правило, асортиментна політика орієнтована на довгострокову перспективу. Таким чином, асортиментна політика – це одне з основних напрямків маркетингової діяльності фірми. Найбільшу значимість асортиментна політика знаходить в умовах жорсткої конкуренції між виробниками (в таких умовах, як правило, основна маса споживачів пред'являє дуже високі вимоги до асортименту та якості). У запеклій конкурентній боротьбі за клієнта часто лідером стає той, хто більше всіх компетентний в асортиментній політиці, володіє передовими методами її втілення на практиці, здатний ефективно нею управляти і т. д.

Отже, асортимент продукції фірми повинен максимально відповідати уявленням цільового споживчого сегмента. Саме асортимент, останнім часом все частіше є центральним елементом конкурентної боротьби між різними фірмами. Продумана, раціональна і високоефективна асортиментна політика дає можливість оптимізувати процес оновлення асортименту і служить своєрідним орієнтиром для прийняття стратегічних рішень керівництвом компанії.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ЛЮКСКОМ УКРАЇНА»

2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Люкском Україна»

Компанія «Люкском» заснована в 2007 році і протягом усього цього часу зарекомендувала себе як надійного постачальника витратних матеріалів для монтажу систем вентиляції та кондиціонування. Асортимент продукції включає в себе товари відомих світових виробників, таких як Halcog, K-FLEX, ATCO, Twitoplast, Salda і ін. Основними товарними позиціями є: труба мідна та теплоізоляція для кондиціонерів, кронштейни, гнучкий і жорсткий дренаж, пластикові короба, фреон, припій, гнучкі повітроводи, решітки пластикові та алюмінієві, вироби з оцинкованої сталі, стрічки, хомути, шинорейка, профіль перфорований, аксесуари для вентиляції і ін. (Додаток Б)

Мікросередовище компанії представлене силами, що мають безпосереднє відношення до фірми і її можливостей по обслуговуванню клієнтів.

Важливою є проблема вибору постачальників. Здійснимо аналіз постачальників ТОВ «Люкском Україна», що приведений у «табл. 2.1».

Таблиця 2.1

Постачальники ТОВ «Люкском Україна»

Фактор	Тенденція зміни	Вплив на підприємство
1. Постачальники енергоресурсів (Обленерго).	Подорожчання енергоносіїв	«-»: збільшення монополістів даній сфері; «+»: впровадження альтернативних джерел енергії.
2. Постачальники фінансових ресурсів (банки, страхові компанії)	Зростання ставок за кредит	«-»: низька платоспроможність; «+»: інші джерела фінансування.
3. Постачальники технічних і технологічних ресурсів.	Потреба в технічних ресурсах	«-»: висока вартість, що впливає на збільшення собівартості продукції; «+»: вибір найоптимальніших постачальників

При виборі постачальників матеріально-технічних ресурсів слід враховувати ряд факторів, серед яких: відповідність виробничих потужностей постачальників матеріальним вимогам компанії, якість та ціна останніх, репутація постачальника, його територіальна віддаленість та ефективність доставки, швидкість реагування надання позики, тощо.

Ці характеристики постачальників ретельно аналізуються й обирається той партнер, який забезпечує найліпші умови постачання за мінімальних витрат. Співробітництво встановлюється з тими постачальниками, які знаходяться найближче до споживача за умов однакової конкурентної ціни та якості. Це дозволяє зменшити транспортні витрати та плату посередникам та демонструє відповідальне ставлення ТОВ «Люкском Україна» до регіонів своєї діяльності.

Щодо споживачів продукції ТОВ «Люкском Україна» важливо відмітити, що найбільша їх кількість зосереджена на закордонних споживчих ринках та на ринках України.

Найбільші споживачі – Херсонська область 60%, Дніпропетровська – 20%, Запорізька – 10%, інші – 10%.

Близько 80% товарів підприємства ТОВ «Люкском Україна» йде на експорт закордонним споживачам. Найчастіше товари ідуть на експорт до Німеччини, США, Ізраїлю, Канади, Греції, Прибалтики, Вірменії, Азербайджану та Росії.

Проведемо аналіз конкурентів ТОВ «Люкском Україна». Найбільшими конкурентами в даній галузі для ТОВ «Люкском Україна» є великі підприємства України, такі як: ТОВ «Бріллiон», «Клімат-ОВК», ДП «ЛІАГ Технік Сервіс Україна» та інші.

Розглянемо більш детальний аналіз конкурентів ТОВ «Люкском Україна» у таблиці 2.2.

Як бачимо з «табл. 2.2», найбільшими конкурентами в даній галузі для ТОВ «Люкском Україна» є ТОВ «Бріллiон», «Клімат-ОВК», ДП «ЛІАГ Технік Сервіс Україна» та інші.

Таблиця 2.2

Характеристика конкурентів підприємства ТОВ «Люксом Україна»

Показник	Конкуренти		
	ТОВ «Брілліон»	«Клімат-ОВК»	ДП «ЛПАГ Технік Сервіс Україна»
Цілі конкурентів	Даний конкурент спеціалізується не тільки на вентиляції, а має набагато ширший асортимент, постійно застосовує різні маркетингові заходи. Постійно розвивається.	Даний конкурент являється найбільшим, тому що має подібний асортимент, цілями є вдосконалення та розширення асортименту, знаходження нових споживачів.	Цілями є вдосконалення якості продукції, досягти більшої впізнаваності торгової марки та ін.
Сильні сторони	Пропіарена торгова марка, яку впізнають на полицях магазину, велика праця маркетингового відділу, що дає змогу вдосконалювати товар з різних сторін.	Займається безпосередньо просуванням продукції конкретного асортименту, вся увага зосереджена на даний аспект.	Підприємство розвивається і працює над вдосконаленням власної продукції.
Слабкі сторони	Не завжди повноцінний контроль над асортиментом.	Цінова політика є дещо вищою.	Відсутність фінансів на рекламу.

Фактори в економічному середовищі повинні постійно оцінюватися, оскільки економічна ситуація впливає на цілі компанії і їх доступність. Це рівень інфляції, міжнародний платіжний баланс, рівень зайнятості, ставки корпоративного кредитування і т. д. Кожен з них може бути загрозою або новою можливістю для бізнесу. Тому коливання курсу долара по відношенню до інших валют можуть призвести до придбання або втрати великих сум грошей.

Такий фактор як демографічний фактор є одним з найбільш важливих соціальних факторів, який впливає на економічну безпеку підприємства ТОВ «Люксом Україна».

Якщо оцінювати, наскільки істотно впливають на підприємство демографічні зміни в Україні, то можна сказати, що цей фактор має незначний вплив на діяльність підприємства. Це відбувається тому, що цей фактор тісно пов'язаний з економічним фактором має більш значний вплив на досліджуване підприємство.

При організації діяльності ТОВ «Люксом Україна» неможливо ігнорувати соціальну сферу, в якій вона відбувається. Це перш за все стосується переважних цінностей і традицій в суспільстві. На цій основі базується поведінковий стандарт, що виражається в «індивідуалістичному» організаційному підході, а також в «сімейному» підході.

Серед зовнішніх факторів технологічні чинники також грають найважливішу роль.

Технології, які можуть вплинути на те, як і що проводиться, поширюється і продається, включають в себе технологічну і комунікаційну інфраструктуру, законодавство про технології, доступ споживачів до технологій, технології та розробки конкурентів, нові технології, автоматизація, дослідження та інновації, регулювання інтелектуальної власності, технологічні стимули і т. д.

Необхідно з'ясувати, які технологічні досягнення та інновації доступні, як та чи інша технологія вплине на діяльність, так як конкурентоспроможність, її внутрішні чинники мають вплив на трудовий запас.

Отримані результати аналізу факторів зовнішнього середовища непрямого і прямого впливу на ТОВ «Люксом Україна» були систематизовані, оброблені, визначені основні фактори позитивно і негативно впливають на діяльність організації.

Результати проведеного дослідження представлені в «табл. 2.3».

Таблиця 2.3

**Результати аналізу факторів зовнішнього середовища для підприємства ТОВ
«Люксом Україна»**

Фактори зовнішнього оточення	Загальна оцінка впливу факторів в балах	Результативний фактор прогнозних змін в балах
Непрямого впливу		
Економічні	-6	+1

Продовження таблиці 2.3

Політичні	-3	+2
Правові	-2	+2
Демографічні	+1	-1
Науково-технічні нововведення	+4	+4
Природні	+3	+3
Соціально-культурні	+3	+2
Прямого впливу		
Споживачі	+1	+4
Постачальники	+4	+5
Конкуренти	-8	-5

Отже, відповідно до проведеного аналізу найбільш деструктивний вплив на діяльність підприємства ТОВ «Люксом Україна» можуть мати економічні, політичні, правові та конкурентні фактори зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим можна зробити висновок, що ці ж чинники матимуть суттєвий вплив на стан кадрової політики підприємства.

Слід зазначити і той факт, що результуючий фактор прогнозованих змін для економічного, політичного і правового чинників має позитивну динаміку для майбутніх змін. Високу ймовірність до позитивних змін в майбутньому є фактор постачальників.

Для класифікації зовнішніх чинників впливу був застосований PEST-аналіз, як один з інструментів маркетингу для виявлення чотирьох груп факторів макросередовища. PEST-аналіз зовнішніх факторів впливу на діяльність галузі, в якій функціонує аналізоване нами підприємство представимо у вигляді «табл. 2.4».

Таблиця 2.4

PEST-аналіз ТОВ «Люкском Україна»

Політичні фактори: – жорстке державне регулювання реклами, контроль рівня публічності; – втрата значної частини ринку через ситуацію на Сході України; – різке скорочення експорту до Росії та Білорусі внаслідок прийняття протекціоністських законів; – нестабільна політична ситуація; – скорочення імпорتنих мит на продукцію для країн, які імпортують дану продукцію до України.	Економічні фактори: – зниження попиту на готовий продукт на внутрішньому ринку через низьку купівельну спроможність населення та зростання цін на пиво; – жорстка фіскальна політика; – висока інфляція спричинила неконтрольоване зростання цін; – нестабільність валютного курсу; – глибока монополізація галузі, яка створює високі бар'єри для входження нових компаній.
Соціальні чинники: – зростання споживання в низькоцінових і преміальних сегментах, але зменшення споживання у середньо-ціновому сегменті; – старіння населення, яке знижує попит на товари.	Технологічні чинники: – інноваційна діяльність в Україні – розуміння виробників потребує інновацій; – зміни у системах розподілу, популярність таких способів розподілу, як розподіл максимального розподілу продукції через дистриб'юторів та застосування на зберіганні складських сховищ логістики.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «Люкском Україна», які наведені в «табл. 2.5».

Таблиця 2.5

Основні показники діяльності ТОВ «Люкском Україна»

Показник	Один. виміру	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносьн е, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів	тис.грн.	44604	58549	13945	31,26
Собівартість реалізованих товарів	тис.грн.	36407	49334	12927	35,51
Адміністративні витрати	тис.грн.	3360	4240	880	26,19
Витрати на збут	тис.грн.	218	365	147	67,43
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	39985	53939	13954	34,90

Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	4619	4610	-9	-0,19
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис.грн.	4263	3865	-398	-9,34
Чистий прибуток	тис.грн.	2683	2204	-479	-17,85

Продовження таблиці 2.5

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	89,60	92,13	2,53	2,82
Рентабельність діяльності	%	6,02	3,76	-2,26	X
Рентабельність продукції	%	11,60	8,55	-3,05	X

Як видно з даних «табл. 2.5», протягом аналізованого періоду підприємство зменшує обсяги виробництва. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс на 13945 тис. грн. (31,26%). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції у 2018 році становили 39985 тис. грн, а у 2019 році – 53939 тис. грн. Збільшення відбулося через зростання у 2019 році собівартості реалізованої продукції на 12927 тис. грн. (35,51%), адміністративні витрати збільшились на 880 тис. грн. (26,19%) та витрати на збут збільшились на 147 тис. грн. (67,43%) В сумі ці відхилення дають загальну різницю між показниками повних витрат у 2019 р. порівняно із 2018 р.: 13954 тис. грн.

У 2019 році, порівняно з 2018 роком, відбулось зменшення прибутку від реалізації на 9 тис. грн. (на 0,19%). Також чистий прибуток зменшився на (17,85%), відповідно підприємству потрібно проводити більш ефективну фінансову політику.

Діяльність підприємства є рентабельною, проте даний показник є не надто високим (3,76% у 2019 р.). Можна побачити також зниження рентабельності продукції з 11,6% у 2018 р. до 8,55% у 2019 р., це пояснюється зниженням прибутку від реалізації та вказує на негативну тенденцію.

Отже, у 2019 році обсяг реалізації зменшився, але дохід підприємства збільшився, натомість чистий прибуток підприємства зменшився на 17,85%, через те що збільшились витрати на збут та адміністративні витрати.

Рентабельність зменшилась, що не є позитивним показником для підприємства. Необхідно покращувати діяльність підприємства та запроваджувати певні заходи щодо зменшення витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації.

Для того, щоб асортиментна політика ТОВ «Люксом Україна» була збалансованою та раціональною, потрібно оцінити ступінь раціональності структури асортименту.

Вихідні дані для розрахунку наведені «табл. 2.6» та «табл. 2.7».

Таблиця 2.6

Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту за 2018 рік

Найменування асортиментних позицій (асортиментних груп)	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, P_v	Ранг рентабельності, P_p	Різниця рангів ($P_v - P_p$)	Квадрат різниці рангів
1. Аксесуари для монтування кондиціонерів	24,2	6,57	2	4	-2	4
2. Теплоізоляція	13,8	12,43	4	3	1	1
3. Труба мідна	2,3	4,95	6	6	0	0
4. Вентиляційні решітки	2,7	5,64	5	5	0	0
5. Гнучкі повітроводи	22,8	12,98	3	2	1	1
6. Кріпильні матеріали	34,1	15,03	1	1	0	0
Разом	100		-	-	-	-

$$K_{rsa} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{pi})^2}{n * (n^2 - 1)} \quad (2.1)$$

де P_v – ранг випуску;

P_p – ранг рентабельності;

n – кількість найменувань асортиментних позицій

$$K_{pca} = 1 - \frac{6 * (4 + 1 + 0 + 0 + 1 + 0)}{6 * (6^2 - 1)} = 1 - 0,17 = 0,83$$

Таблиця 2.7

Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту за 2019 рік

Найменування асортиментних позицій (асортиментних груп)	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, R_v	Ранг рентабельності, R_p	Різниця рангів ($R_v - R_p$)	Квадрат різниці рангів
1. Аксесуари для монтування кондиціонерів	24,7	6,93	2	4	-2	4
2. Теплоізоляція	18,00	9,47	4	2	2	4
3. Труба мідна	2,7	6,44	5	5	0	0
4. Вентиляційні решітки	2,0	3,56	6	6	0	0
5. Гнучкі повітроводи	29,9	8,18	1	3	-2	4
6. Кріпильні матеріали	22,6	10,87	3	1	2	4
Разом	100		-	-	-	-

Отже, оцінимо ступінь раціональності структури асортименту за допомогою кореляції рангу випуску і рангу рентабельності за формулою :

$$K_{pca} = 1 - \frac{6 * (4 + 4 + 0 + 0 + 4 + 4)}{6 * (6^2 - 1)} = 1 - 0,46 = 0,54$$

За результатами аналізу, асортимент підприємства вважається раціональним, якщо коефіцієнт раціональності структури асортименту більше 0,6. У нашому випадку асортимент продукції ТОВ «Люксом Україна»

вважається раціональним за 2018 рік, тому що $0,83 > 0,6$ це вказує на те, що має найбільшу частку в структурі має також і найвищу рентабельність.

А за 2019 є нераціональним $0,54 < 0,6$ це зумовлено тим, що багато найменувань продукції з великою часткою в структурі асортименту мають досить невисоку рентабельність.

Таким чином, можна зробити висновок, що на розвиток та функціонування підприємства впливає як зовнішнє, так і внутрішнє середовище.

Виявлені основні постачальники підприємства, співробітництво з якими встановлюється за найближчим місцем розташування до споживача, за умов однакової конкурентної ціни та якості.

Проведений аналіз конкурентів ТОВ «Люксом Україна». В результаті виявлені найбільші з них. Проведена оцінка факторів зовнішнього середовища для підприємства.

Виявлено, що найбільш деструктивний вплив на діяльність компанії можуть мати економічні, політичні, правові та конкурентні фактори зовнішнього середовища.

За результатом проведеного аналізу фінансово-економічного стану підприємства виявлено, що діяльність підприємства є рентабельною, хоча і даний показник є не надто високим.

Оцінивши ступінь раціональності структури асортименту, з'ясовано, що у 2018 році асортимент підприємства вважається раціональним, а у 2019 році – нераціональним.

2.2. Аналіз та оцінка управління асортиментом ТОВ «Люксом Україна»

Для оцінки управління асортиментом ТОВ «Люксом Україна», перш за все необхідно визначити частку кожної товарної групи з асортименту в обороті компанії та розмістити їх в порядку зменшення.

На наступному етапі необхідно розрахувати частку в обсязі товарообігу накопичувальним підсумком і визначити групу А, В та С.

За квітень місяць 2020 року було продано 200 од. товарів. В результаті компанія отримала 60 105 грн. товарообігу і 38 401 грн. маржинального прибутку. Дані про продаж представлені в «табл. 2.8».

Таблиця 2.8

**Аналіз асортименту в обороті компанії ТОВ «Люксом Україна»
за внеском товарних груп в товарообіг за квітень 2020 р.**

Найменування груп продукції	Число товарів, од.	Собівартість, грн.	Ціна, грн.	Оборот, грн.	Націнка, %	Маржинальний прибуток з одиниці, грн.	Маржинальний прибуток, грн.	Кількість	Оборот	Маржинальний прибуток
Аксесуари для монтування кондиціонерів	35	38,1	165	5775	333	126,90	4444,50	А	А	А
Теплоізоляція	29	52,8	180	5220	241	127,20	3688,80	А	В	В
Труба мідна	26	64,5	210	5460	226	145,50	3783,00	А	В	В
Вентиляційні решітки	24	52,2	200	4800	283	147,80	3547,20	В	В	В
Гнучкі повітроводи	22	341	750	16500	120	409,00	8998,00	В	А	А
Металопластикові труба	20	191,2	500	10000	162	308,80	6176,00	С	С	С
Кріпильні матеріали	16	94,5	250	4000	165	155,50	2488,00	С	С	С
Кріпильні системи	12	99,3	270	3240	172	170,70	2048,40	С	С	С
Демпфери пластикові	9	138	350	3150	154	212,00	1908,00	С	С	С
Вентиляційні решітки алюмінієві	7	91,2	280	1960	207	188,80	1321,60	С	С	С

«Аксесуари для монтування кондиціонерів» входять в категорію ААА. Це означає, що дані товари добре продаються, приносить великий товарообіг і високий маржинальний прибуток, тобто вони користуються великим

попитом серед споживачів і при цьому вигідні для компанії. Такі товари (що входять в категорію ААА) є «хітам продажу»; необхідно постійно контролювати їх наявність в асортименті компанії і їх якість, адже якщо щось трапиться з ними – втрати для компанії будуть катастрофічними.

«Теплоізоляція, труба мідна» – ще один досить поширений приклад – категорія АВВ. Продукція добре продається, але при цьому приносить середній оборот і середній маржинальний прибуток. Подібні ситуації вимагають певних дій з метою підвищення націнки: зниження собівартості, підвищення ціни.

Зниження собівартості можна досягти кількома шляхами.

- Ввести супутні товари, якщо продукція теплоізоляції продаються без них. Це дасть більше свободи в контролі собівартості.
- Підібрати іншого постачальника.

Друга складова – підвищення ціни. Цей шлях вимагає обережної роботи; необхідно врахувати розмір середнього рахунку і платоспроможність споживачів. Навіть невелике підвищення ціни (до 5%) для споживачів, швидше за все, нічого не змінить, і вони поставляться до цього спокійно, тоді як більш значні зміни повинні бути обґрунтовані (наприклад використання більш якісної сировини).

«Вентиляційні решітки» входять в категорію ВВВ, це «робочі» товари, які мають своїх споживачів, але не дуже популярна, приносить середній товарообіг і маржинальний прибуток. Як правило, в таких ситуаціях ніяких дій не потрібно.

«Гнучкі повітроводи» – товари, що відносяться до категорії ВАА, що означає середні продажі, але високий товарообіг і високий маржинальний прибуток. Продажі подібних товарів необхідно додатково стимулювати: вони вигідні для компанії і мають потенціал зростання продажів. Найчастіше споживач готовий заплатити більше, треба всього лише запропонувати йому потрібний товар. Це і є перший спосіб стимулювання продажів –

рекомендації продавця-консультанта. Крім цього способу існують всілякі акції і комбо-пропозиції.

Останній спосіб стимулювання продажів – зниження ціни, оскільки товари категорії ВАА часто досить дорогі, що і відлякує споживачів. Тимчасове зниження ціни дозволить охопити більшу аудиторію, зате потім, при зворотному підйомі, частина нових прихильників товару продовжить його купувати.

«Металопластичова труба» – товар, що входить в проблемну категорію ССС: мале число продажів, низький товарообіг, низький маржинальний прибуток. У таких випадках необхідно поглянути на два показники конкретного товару: число продажів і відсоток націнки. Якщо товар продається менш ніж один раз на день і має низьку націнку (менше 150%), то його можна сміливо прибирати з меню. В іншому випадку необхідна робота з товаром: постійний бракераж, опитування споживачів про його якість, стимулювання продажів. Якщо ж і після виконаної роботи картина зберігається, то товар виводиться з асортименту з заміною його на аналогічне тестове.

Як показує практика, співвідношення 20/80 не є абсолютним і універсальним. Можна використовувати й інші пропорції, наприклад 70/30 або 35/65. Єдиних рекомендацій для всіх типів товарів і магазинів не існує, залежно від галузі, в якій працює підприємство, та від параметрів аналізу складаються свої оптимальні поєднання, що дають найкращі практичні результати. Але, на нашу думку, оптимальний варіант – це коли група А коливається в межах 75-80%, а В і С відповідно змінюються «табл. 2.9».

Таблиця 2.9

Поєднання пропорцій в ході АВС-аналізу

А	В	С
75	15	10
75	20	5
75	10	15
80	10	10

80	15	5
80	5	15

Отже, для компанії ТОВ «Люкском Україна» ми пропонуємо наступні пропорції.

Група А – дуже важливі товари, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить перші 80% від загальної суми параметрів, у досліджуваній компанії за товарообігом на їх частку приходиться 5775 грн. за місяць. Це товари – лідери, що визначають комерційне і фінансове становище підприємства, його статус на ринку. Найчастіше вони приносять і найбільший прибуток підприємству. Зазвичай це товари, які досить давно знаходяться в асортименті компанії і добре відомі споживачам. Тому вони завжди повинні бути в наявності. Навіть у тому випадку, якщо товари не зовсім влаштовують керівництво підприємства у плані своєї рентабельності, виведення їх з асортименту може бути пов'язано зі значним ризиком для підприємства. Ці товари потребують детального планування, постійного обліку та контролю.

Група В – товари середньої важливості, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить 15%.

Вони мають помірні обсяги продажу, доповнюють асортимент ТОВ «Люкском Україна», дозволяють привернути нових споживачів. Ці об'єкти в меншій мірі важливі для компанії і вимагають звичайного контролю, налагодженого обліку (можливо, щомісячного). Для товарів цієї групи необхідно мати достатній страховий запас. Для них застосовуються ті ж заходи, що і для категорії А, але вони здійснюються рідше і з більш прийнятними допусками.

Група С – інші товари, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить від 95 до 100% від загальної суми параметрів; мають незначні обсяги продажу. Це товари, які без жодного ризику можна вивести з асортименту (якщо тільки будь-які з них не володіють унікальними атрибутами, які відіграють важливу роль для споживачів), а також товари,

щойно введені в асортимент. Ці товари характеризуються спрощеними методами планування, обліку і контролю.

АВС-аналіз показав нам внесок кожного товару в загальний продаж. До рішення про розширення чи зменшення асортименту потрібно підходити з обережністю, так як товари, які займають незначну частку в обороті, можуть приносити водночас прибуток. Тому під час аналізу показників з обороту потрібно порівняти також показники з прибутку. Це допоможе зрозуміти, який з товарів (група, категорія, позиція) приносить більше і в обороті, і в прибутку. Здійснивши АВС-аналіз за двома параметрами: прибутком і оборотом, можна скласти поєднання цих даних «рис. 2.1».

AC	AB	AA	Пріоритетні категорії
BC	BB	BA	Базові категорії
CC	CB	CA	Зручні категорії

Рис. 2.1. Поєднання параметрів АВС-аналізу за оборотом і прибутком

Такий аналіз можна проводити на різних рівнях: за товарними групами, за товарними категоріями, за товарними позиціями всередині кожної категорії, за брендами, за постачальниками.

XYZ-аналіз – статистичний інструмент, що дозволяє аналізувати та прогнозувати стабільність продажу певних видів товарів та коливання споживання певних ресурсів. Цей метод зазвичай використовується для організації та групування асортиментних позицій на основі ступеня передбачуваності попиту чи продажів. Виконання аналізу XYZ дає чітке уявлення про попит на кожен товар. З його допомогою можна знайти найпопулярніші товари та ті, які з якихось причин не потрібні постійно. Результати аналізу XYZ дозволяють оптимізувати рівні запасів.

Аналіз XYZ базується на тому самому принципі, що і аналіз АВС: товари поділяються на три групи (X, Y, Z) на основі значення коефіцієнта варіації

протягом певного періоду часу. Цей аналіз ділить об'єкти на ступінь відхилення від середнього, обчисленого за кілька періодів часу.

Група X – товари, попит на які стабільний. Для таких товарів можна робити оптимальні запаси й використовувати математичні методи прогнозу попиту та оптимального запасу. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 0 до 10%.

Група Y – групи товарів з відомими сезонними коливаннями й середніми можливостями прогнозування. Коефіцієнт варіації становить від 10% до 25%.

Група Z – товари з нестабільним попитом, на які практично неможливо спрогнозувати попит. Це можуть бути товари, які привозять на замовлення клієнтів або ті, що недавно надійшли в продаж. Коефіцієнт варіації перевищує 25%.

Розглянемо основні етапи XYZ-аналізу, використовуючи показники ТОВ «Люксом Україна». На першому етапі обираємо об'єкт аналізу (товарні групи, товарні категорії чи товарні позиції). Для аналізу нами було обрано товарні групи з асортименту компанії. Визначаємо часовий інтервал для аналізу, для якого будемо розраховувати стабільність поведінки кожного товару. Чим більше період, тим кращою, тим вірнішою буде статистика попиту. Тому наш інтервал – 12 місяців «табл. 2.10».

Таблиця 2.10

Проведення XYZ-аналізу продажу

№ з/п	Назва товарної групи	Коефіцієнт варіацій	Група	Характеристика групи
1	Аксесуари для монтування кондиціонерів	9%	X	Товари з найбільш стійкими обсягами продажів
2	Теплоізоляція	10%	X	
3	Труба мідна	13%	Y	Товари з прогнозованими, але мінливими обсягами продажів
4	Гнучкі повітроводи	18%	Y	
5	Вентиляційні решітки	21%	Y	

Далі визначаємо коефіцієнт варіації для кожного товару, це буде відносний показник. Значення коефіцієнта варіації використовується для оцінки відсоткового відхилення продажів від середнього значення. Чим більший коефіцієнт варіації, тим менш стабільні продажі цього виду продукції. На основі значень коефіцієнта варіації ми відсортуюмо товарний асортимент і поділимо товар на три групи – XYZ.

Аналіз продажів з асортименту товарів не виявив товарів групи Z – товарів, на які практично неможливо спрогнозувати попит.

На продажі й прибутковість товарів впливає значна кількість факторів: регулярність постачання, акції, дефіцит, коливання цін на подібні товари від конкурента, наявність або відсутність спеціальних рекламних заходів тощо. Усі ці фактори призводять до коливань продажів і, отже, до високих коливань. Результати аналізу XYZ надійні лише в тому випадку, якщо вони аналізуються протягом більш тривалого періоду часу. Важливо, щоб проміжок часу, необхідний для аналізу, у багато разів перевищував оборот у днях.

Якщо асортимент часто оновлюється, вам також потрібно використовувати інформацію про життєвий цикл товару та спостерігати за тенденцією появи всіх новинок.

Таким чином, якщо ABC-аналіз визначає товар, який продається найбільше, то XYZ-аналіз може показати рівномірність попиту на всю продукцію. Чим стабільніше попит на товар, тим легше ним керувати, тим нижче потреба в товарних запасах і легше планувати рух продукту.

Для прийняття більш обґрунтованих рішень, XYZ-аналіз часто застосовують одночасно з ABC-аналізом.

Використання каскадного методу ABC- та XYZ-аналізів дало змогу виявити економічні параметри та ринкові показники для кожної підгрупи товарів компанії. Крім того, такий аналіз дозволив визначити рівень страхових запасів для групи X «табл. 2.11».

Таблиця 2.11

Каскадний ABC- та XYZ-аналізи для товарів зі стабільним попитом підгрупи X

Вимоги до страхових запасів асортиментних груп, %								
А			В			С		
ААХ	АВХ	АСХ	ВАХ	ВВХ	ВСХ	САХ	СВХ	ССХ
100%	98-100%	Не менше 95%	98-100%	Не менше 95%	Не менше 93%	95-98%	90 % поставки під замовлення	85 % поставки під замовлення

Але через те, що попит на товари групи X стабільний, можливо точно розрахувати потрібну кількість запасів, тому немає потреби в постійному контролі над рівнем запасу. Подібні таблиці складаються також для груп Y і Z. Вимоги до страхового запасу для різних груп представлені в «табл. 2.12».

Таблиця 2.12

Величина страхового запасу для товарів груп Y та Z

Група товарів	Вимоги до страхового запасу	Вимоги до поставок
ААУ	100%	Посилений контроль за поставками
ААЗ, АВУ, ВАУ	98-100%	
АВЗ, ВАЗ,	95-98%	
АСУ, ВВУ	95%	
САУ, САЗ	92-95%	
Група товарів	Вимоги до страхового запасу	Вимоги до поставок
АСЗ, ВВЗ, ВСУ	Не менше 93%	Можливі поставки на замовлення
ВСЗ, СВУ	10%	
ССУ, СВЗ	15%	Поставки на замовлення
ССЗ	20%	

Товари груп ССУ, СВЗ, ССЗ необхідно ретельно проаналізувати. Можливо, там є товари, що знаходяться в кінці свого життєвого циклу. В цьому випадку слід розглянути варіант виключення їх з меню.

Результатом проведення ABC-XYZ-аналізу є розподіл товарів за групами залежно від обсягу їх продажів, отриманого прибутку і стабільності попиту. Групи товарів, які користуються стабільним або відносно стабільним попитом в рамках заданого проміжку часу (сезону, кварталу, місяця), необхідно виділити. Такими групами товарів є: AAX, ABX, AAY, ABY, BAX, BAY, CAX, ACX, ACY, BBX, BBY. Вони складають основу асортименту компанії.

Проведення ABC-XYZ-аналізу дозволяє:

- підвищити ефективність системи управління товарними запасами;
- реструктурувати асортимент;
- виявити безумовних лідерів і аутсайдерів у асортименті компанії ТОВ «Люксом Україна», і на його підставі можна приймати управлінські рішення більш обґрунтовано.

Результати суміщеного ABC-XYZ-аналізу товарних груп представлені у «табл. 2.13».

Таблиця 2.13

Результати суміщеного ABC-XYZ-аналізу товарних груп

	A	B	C
X	Акcesуари для монтування кондиціонерів	Теплоізоляція	–
Y	Труба мідна	Гнучкі повітроводи	Вентиляційні решітки
Z	–	–	–

Побудована матриця показує, що продажі компанії ТОВ «Люксом Україна» стабільні, оскільки стрічка Z не заповнена. Для структурування асортименту, в першу чергу, слід приділяти увагу товарам груп A і B, оскільки вони забезпечують основний товарооборот, і товарам групи X, що забезпечують стабільність продажів.

Таким чином, був проведений аналіз асортименту в обороті компанії ТОВ «Люксом Україна» за внеском товарних груп в товарообіг за квітень 2020 р. Проведений ABC-аналіз показав внесок кожного товару в загальний

продаж. Для оцінки асортиментної політики підприємства також було використано каскадний метод ABC- та XYZ-аналізів, що дало змогу виявити економічні параметри та ринкові показники для кожної підгрупи товарів компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вдосконалення товарної політики на основі оптимізації асортименту

В умовах високої конкурентної боротьби компанії все більше і більше доводиться стрімкіше розвиватися і випереджати своїх конкурентів хоч це і не просто. ТОВ «Люксом Україна» розширює свій асортимент заслуговуючи довіру і стійку позицію на ринку пропонуючи свою продукцію за прийнятні ціни і гарну якість, при цьому не поступаючись своїм конкурентам. Постійним клієнтам надається окремий прайс на товари за собівартістю. Прибуток підприємства залежить від висококваліфікованих співробітників. Сучасний підхід до управління організацією вимагає для її керівництва чіткого бачення перспектив її розвитку і, одночасно, досконального розуміння стратегічного положення організації на ринку і тих факторів, які впливають з боку зовнішнього ринкового середовища на роботу організації.

Йдеться про те, що сучасна організація не здатна забезпечити високий рівень конкурентоспроможності та сталого становища на ринку без розуміння своїх конкурентних позицій і вироблення конкурентної стратегії. Причому сучасна динаміка ринків і постійно зростаюча конкурентна боротьба обумовлюють необхідність застосування все більших зусиль до своєчасної та ефективної розробки та реалізації конкурентної стратегії для будь-якої організації, в якій би галузі або в якій би ринковій ніші вона не здійснювала свою діяльність.

Відзначимо, що стратегії розвитку організації будується з урахуванням ефективного функціонування системи управління персоналу. При цьому тільки наявність повної інформації про пов'язаних з професійним навчанням витратах, дає можливість керівництву організації прийняти раціональне рішення про шляхи підвищення кваліфікації працівників організації. Співробітники ТОВ «Люксом Україна» отримують премії що стимулює їх

добре виконувати свою роботу і постійно підвищувати кваліфікацію. На підставі виявлених недоліків, з метою поліпшення товарної політики та з метою удосконалення економічних результатів ТОВ «Люкском Україна» рекомендується здійснення подальших подій:

- зазначити в штатному розкладі посаду маркетолога;
- збільшити кваліфікацію менеджерів в області компанії збутової діяльності;
- більш точно визначити і зафіксувати за відповідним рівнем концепції управління конкретних функцій у сфері реалізації окремого продукту;
- перерозподілити маркетингові витрати в бік найбільш результативних каналів комунікації з метою підвищення кількості покупців;
- виявити нові канали збуту продукції;
- збільшити стабільність переліку за результат поліпшення умов поставки.

Аналіз дозволив зробити висновок, що про підприємства, що реалізують витратні матеріали для монтажу систем вентиляції та кондиціонування, 10% покупців дізнаються на виставках. Тому для розширення реалізації товарної політики, доцільним є вивчити можливий попит і рекомендації на ринку витратних матеріалів.

Для цього підприємству ТОВ «Люкском Україна» передбачається участь на виставках. Це дасть можливість познайомити потенційних покупців з новою продукцією з метою встановлення реального попиту і пропозиції, а також укласти договори на поставку витратних матеріалів для монтажу систем вентиляції та кондиціонування. У даний час існує велика кількість виставок, які можна відвідати. У перспективі рекомендується відвідати одну регіональну виставку. Керувати процесом ролі на виставці зобов'язаний маркетолог, який буде відповідати за якісне проведення заходу.

Щодо планування асортименту ТОВ «Люкском Україна», то воно повинно проводитися на наступних маркетингових дослідженнях:

1. Визначення запитів споживачів;

2. Вивчення мотивації покупок і поведінки покупців;
3. Аналіз і вивчення товарних запасів;
4. Вивчення реакції ринку на новий пропонуваний товар.

У результаті нами запропоновано наступні напрямки для оптимізації асортиментної політики ТОВ «Люксом Україна».

1. Позбавлення від надлишку на складах продукції шляхом проведення акцій і спеціальних пропозицій;
2. Проведення закупівель продукції і маркетингових заходів по сезонах, тобто збільшення кількості річної продукції в періоди її максимальної активності.

Так як асортиментна стратегія ТОВ «Люксом Україна» є основоположною складовою товарної стратегії організації, її формування має будуватися на базі кількох принципів:

1. Сполучуваність, принцип передбачає відповідність асортиментної політики збутової, цінової, комунікаційної та іншим стратегіям розвитку компанії;
2. Спрямованість на споживачів, тобто представлений товар повинен поєднуватися з потребами й очікуваннями потенційних клієнтів компанії;
3. Розвиток має на увазі, що відбувається постійна зміна потреб клієнтів, у відповідність з чим, фірма повинна і планувати асортимент продукції;
4. Професіоналізм, принцип передбачає управління асортиментом продукції тільки висококваліфікованими фахівцями, які володіють аналітичними методиками;
5. Ефективність. Суть даного принципу полягає в необхідності збільшення маржинального прибутку і прибутковості компанії за рахунок реалізації товарної політики по відношенню до кожної окремої товарної одиниці.

Так як стратегія підприємства повинна бути направлена на ефективне управління асортиментом, що повинно являти собою комплексний процес. В

процес управління асортиментною політикою ТОВ «Люксом Україна» необхідно включити основні класичні функції управління:

- планування, в ході якого вивчається попит на товари, проводиться дослідження ринку;
- організація, що передбачає створення комунікаційної системи;
- координація, в ході якої здійснюється розробка асортиментного портфеля організації, розробляється асортиментна стратегія (призначаються стратегічні товарні групи, визначаються методи та принципи формування торгових пілг);
- контроль, включаючи аналіз асортименту (широта та глибина, прибутковість окремих видів та груп товарів), а також аналіз впливу політики управління запасами компанії та політики поставок на асортимент продукції.

У результаті проведеного аналізу управління асортиментною політикою з використання АВС-аналізу, для кожної виділеної групи, необхідно розробити заходи щодо їх управління, з метою вдосконалення товарної політики на основі оптимізації асортименту ТОВ «Люксом Україна».

Заходи по оптимізації групи С. Основним заходом щодо оптимізації групи С є її мінімізація. Для виконання цього завдання запропоновано виконання наступних заходів: щомісячно формувати звіти по товару, який не користується попитом більше місяця або двох (критерії встановлюються керівником), для вжиття заходів щодо прискорення реалізації, тобто вивільненню «заморожених» в товарах коштів для подальшого використання і запобігання утворенню неліквідів, що приносять збитки; продавцям додатково проводити інструктаж щодо особливостей продажу неліквідних товарів; проводити розпродажі з додатковими рекламними акціями; складати щоквартальні пропозиції щодо списання зіпсованих, загублених та викрадених товарів; проводити утилізацію морально-застарілих товарів, що не підлягають подальшого розпродажу; розглядати можливість повернення партій товару, що не знайшли попит – постачальнику.

Однак, не слід вважати, що головне завдання – це повністю позбутися від групи С. Справа в тому, що група С буде присутня в асортименті реалізованого товару завжди. Так як в цю групу крім безпосередньо неліквідних товарів входять так звані супутні товари, присутність яких підтримує широту асортименту.

Провівши додатковий аналіз товарного переліку групи С були виявлені товари-неліквіди, тобто ті товари реалізації яких не було в період від півроку до року. Саме ці товари слід реалізувати з меншою торговою націнкою, а вивільнені кошти направити на збільшення товарів в групі А чи розширення асортименту «табл. 3.1».

Таблиця 3.1

Розрахунок ефекту від реалізації товарів-неліквідів групи С з мінімальною торговою націнкою ТОВ «Люксом Україна»

Найменування товару	Собівартість за 1 од., грн.	Залишок на березень місяць 2020 р. (од.)	Залишок на березень місяць 2020 р. по соб.	Виручка, грн. з націнкою 10%
Металопластикові труба	191,2	65	12428,0	13670,8
Кріпильні матеріали	94,5	100	9450,0	10395,0
Кріпильні системи	99,3	120	11916,0	13107,6
Демпфери пластикові	138,0	85	11730,0	12903,0
Вентиляційні решітки алюмінієві	91,2	150	13880,0	15268,0
Всього			59404,0	65344,4

Виручка, отримана за рахунок реалізації товарів-неліквідів групи С в розмірі 65344,4 грн. може бути спрямована частково на збільшення закупок товарів групи А, а частково на розширення асортименту в цілому.

Заходи щодо оптимізації товарних запасів групи А. Існує компроміс між витратами на підтримку певного рівня запасів і втратами через їх вичерпання. Дуже важко оцінити втрачений прибуток, наслідки втрати клієнтів і величину штрафів за несвоєчасне виконання контрактів,

обумовлене дефіцитом запасів. Іншими словами, необхідно налагодити облік цих втрат. Наприклад, у відділі продажів слід ввести постійну реєстрацію угод, зірваних через дефіцит запасів продукції. Вартість цих зірваних угод і становитиме упущену вигоду підприємства ТОВ «Люкском Україна».

З метою виявлення обсягу незадоволеного попиту і потреб клієнтів продавцями було проведено опитування серед покупців. Був виявлений незадоволений попит за такими товарами як труба мідна та теплоізоляція (всі товари з групи А). Тобто клієнти бажали і могли б придбати більшу кількість даних товарів, але / або його взагалі в той момент не було в наявності, або не було потрібної кількості. Отже, підтримання постійного запасу по цих позиціях дозволить підвищити виручку ТОВ «Люкском Україна».

Отже, для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Люкском Україна» слід збільшити обсяги реалізації за даними товарними групами.

Заходи по розширенню асортименту ТОВ «Люкском Україна». За результатами проведеного анкетування було виявлено попит серед клієнтів підприємства на товари, відсутні в асортиментному переліку. Дані товари є супутніми для основних груп товарів. У тому числі це помпи дренажні, скоч алюмінієвий термостійкий, зимовий комплект для кондиціонерів, очисники повітря. Розрахунок прогнозованого збільшення виручки і прибутку за рахунок розширення асортименту представлений в «табл. 3.2».

Таблиця 3.2

Розрахунок ефекту від розширення асортименту за рахунок продажу нових товарів

Найменування товару	Собівартість за од., грн.	Прогноз реалізації за рік, од.	Собівартість, грн.	Прогноз виручки, грн. з націнкою 20%
Помпи дренажні	3000,0	50	150000,0	180000,0
Скоч алюмінієвий термостійкий	120,0	200	24000,0	28800,0
Очисники повітря	5000,0	50	250000,0	300000,0
Зимовий	1500,0	50	75000,0	90000,0

комплект для кондиціонерів				
Всього	598800,0			

З метою вивчення сприйняття споживачем нового продукту, що пропонується реалізувати ТОВ «Люксом Україна», необхідно провести маркетингове дослідження, яке буде направлено на вивчення асоціацій, що викликаються у споживачів з продуктом. Таким чином, можна буде дізнатися, як виглядає продукт в очах споживача, його відношення до продукту.

Передбачається проведення опитування з елементами асоціативного тестування серед споживачів даного типу продукції. Тестування буде проводитися в усній формі шляхом задавання питань і записування відповідей зі слів респондентів. Місцем проведення тестування будуть пункти продажу досліджуваного продукту.

Для проведення опитування була розроблена анкета (Додаток В), яка включає наступні питання:

1. Яке перше слово приходить Вам на думку при згадці ТОВ «Люксом Україна»?
2. Оцініть за 5-бальною шкалою ступінь Вашої довіри до продукції ТОВ «Люксом Україна»?
3. Як давно Ви бажали б появи в продажу нових товарів, таких як помпи дренажні, скоч алюмінієвий термостійкий, зимовий комплект для кондиціонерів, очисники повітря?
4. Назвіть перше слово, яке приходить Вам на думку, коли Ви дивитесь на даний продукт?
5. Чи влаштовує Вас ціна на даний продукт? Якщо ні, то за якою ціною Ви б погодилися його купувати?
6. Чи Ви вже використовували даний продукт?
7. Чи збираєтесь Ви купувати даний продукт (ще, в майбутньому)?

Важливим є визначення ставлення споживачів до компанії в цілому, оскільки це ставлення та імідж компанії мають дуже великий вплив на

прийняття споживачами нової продукції, що продається в ТОВ «Люкс Україна». Для цього перші два запитання були включені до анкети.

На швидкість впровадження нового продукту значною мірою впливає поширеність інформації про його появу на ринку. Третє питання в опитуванні було розроблено, щоб розкрити обізнаність споживачів про появу нових товарів у продажу. Без достатньої обізнаності про створення нового товару не може бути й мови про його успіх на ринку.

Крім того, анкета містить питання про сприйняття ціни, яка не повинна сприйматися споживачем як висока, але не занадто низька, інакше споживач може думати, що товар недостатньо високої якості. Останнє питання – з'ясувати наміри споживача передбачити попит. Для спрощення запису відповідей респондентів була створена форма відповіді. Відповіді респондентів на анкету реєстрували. Отримані результати були проаналізовані. Відповіді у формі асоціацій (перше, четверте та п'яте питання) були розділені на подібні групи слів. Потім було підраховано, яка семантична група займає переважне місце серед відповідей на певне питання. Саме ця група слів відображає переважаючу думку споживачів щодо правильної теми.

Перевага методу асоціативного дослідження полягає в тому, що питання не задаються безпосередньо, і відповіді не обмежуються. Інші питання, за винятком другого, є питання відкритого типу. Відповіді обробляли шляхом підрахунку всіх типів найбільш часто повторюваних відповідей. При обробці відповідей на друге питання було отримано середній бал.

Опитування проводилось у 72-х осіб. У результаті чого, було виявлено, що у 62% осіб ТОВ «Люксом Україна» асоціюється зі словами «подобається», «якісно», «добре». 22% осіб назвали слова «нормально», «позитивно», 9% осіб відповіли «середньо» і «не дуже», 7% респондентів відповіли «не подобається» (рис. 3.1.).

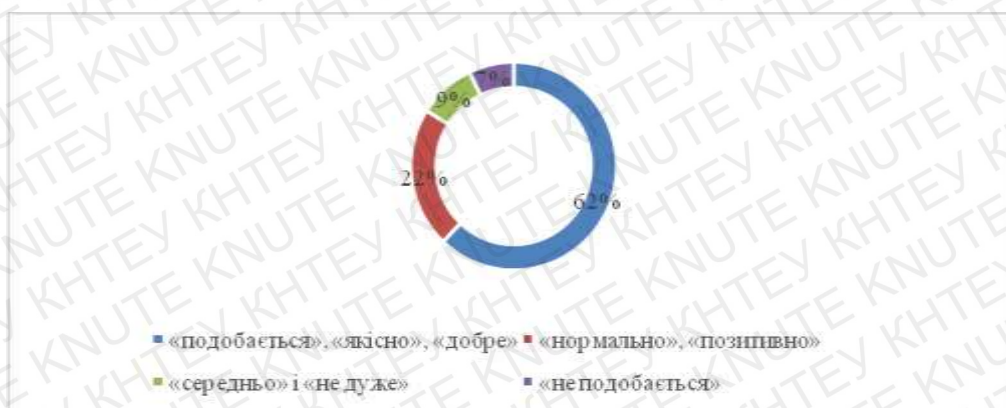


Рис. 3.1. Результати відповідей на питання «Ступінь Вашої довіри до продукції ТОВ «Люкском Україна»?», %

Судячи з того, що більшість респондентів виявили позитивні асоціації, можна сказати, що споживачі, як правило, добре ставляться до компанії. Це також підтверджує той факт, що середній бал довіри до якості продукції ТОВ «Люкском Україна», за результатами опитування становив 4.

У результаті оцінки відповідей респондентів можна говорити про те, що не всі споживачі поінформовані про можливу появу продукту в продажу. Беручи до уваги те, що ТОВ «Люкском Україна» планує включити в свій асортимент нові товари, можна зробити висновок про необхідність доведення інформації про новий продукт до споживача.

Таким чином, згрупуємо напрями оптимізації асортиментної політики підприємства у «табл. 3.3».

Таблиця 3.3

Напрями оптимізації асортиментної політики підприємства ТОВ «Люкском Україна» [склад. авт.]

Пропозиції	Характеристика
Удосконалення економічних результатів підприємства.	- ввести посаду маркетолога; - перерозподілити маркетингові витрати; - виявити нові канали збуту продукції; - поліпшення умов поставки.
Участь на виставках.	Ознайомлення потенційних покупців з новою продукцією.
Ефективне планування асортименту.	- визначення запитів споживачів; - вивчення мотивації покупок і поведінки покупців;

	- аналіз і вивчення товарних запасів; - вивчення реакції ринку на новий пропонуванний товар.
Включити основні класичні функції управління.	- планування; - організація; - координація; - контроль.
Заходи щодо оптимізації групи С.	Мінімізація товарів групи С.
Заходи щодо оптимізації товарних запасів групи А.	Налагодити облік витратами на підтримку певного рівня запасів.
Розширення асортименту товарів.	Супутні товари для основних груп товарів.

Згідно з наведеними пропозиціями, оптимальний товарний портфель повинен містити товари групи А, з оптимізованими товарними запасами; оптимальний рівень товарів групи С та В; розширений асортимент продукції супутніми товарами.

Отже, розробка і проведення асортиментної політики ТОВ «Люксом Україна» потрібні для: визначення умов рентабельної роботи фірми прогнозування інвестицій управління прибутком для оптимізації оподаткування. Таким чином, розширення торгового асортименту ТОВ «Люксом Україна» дозволить не тільки збільшити показники виручки і прибутку підприємства, а й згладити коливання виручки протягом року. Як заходи по вдосконалення асортиментної політики ТОВ «Люксом Україна» в роботі розглядалися: мінімізація номенклатури товарів групи С; збільшення обсягу товарів групи А; розширення асортименту за рахунок реалізації нових товарів. Отже, можна зробити висновок, що розширення асортименту ТОВ «Люксом Україна» економічно доцільно, а реалізація рекомендованих в роботі заходів підвищить ефективність діяльності організації торгівлі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження нами зроблені наступні висновки та запропоновані відповідні пропозиції.

Основними завданнями асортиментної політики є: задоволення споживчих запитів (що є, мабуть, одним із самих основних принципів маркетингу) оптимальне використання досвіду і наявних технологій оптимізація фінансових результатів фірми (в основі асортиментної політики завжди повинна лежати очікувана величина прибутку, а також рівень рентабельності) завоювання нових споживачів за допомогою розширення сфери використання наявної виробничої програми (даний підхід досить консервативний, розрахований він головним чином на короткострокову перспективу і має на увазі лише продовження життєвого циклу «старіючої» продукції, переважно завдяки знаходженню нових ринків збуту). Дотримання принципів гнучкості завдяки диверсифікації сфер діяльності фірми, а також, при необхідності, включення елементів інших галузей і видів діяльності дотримання принципу синергії, який передбачає розширення сфер виробництва фірми, пов'язаних між собою технологічно, кваліфікацією кадрів і ін.

Для забезпечення ефективного управління асортиментом, підприємству необхідно мати стратегію поведінки на товарному ринку, максимально задовольняти споживчий попит, визначати оптимальний товарний асортимент. Асортиментна політика охоплює не тільки виробничу і збутову діяльність підприємства, а й всю роботу, пов'язану зі споживачами і комплексним дослідженням ринку.

Головне для підприємства – прагнути до досягнення найбільших обсягів продажів товарів з відносно високим значенням коефіцієнта вкладу на покриття, ці товари вважаються найбільш вигідними для підприємства. В умовах сучасного ринку одним з найважливіших чинників, що

забезпечують прибутковість діяльності підприємства, є вибір правильної стратегії розвитку залежно від змін зовнішнього середовища. Проблеми з кредитуванням, нестабільність валютної та податкової політики, що викликає брак коштів і неприпустимість необдуманих напрямів їх використання, зобов'язують підприємство якомога ретельніше вибудовувати свою товарну політику.

Розроблення виваженої асортиментної політики має ґрунтуватися на результатах стратегічного аналізу, в тому числі портфельного аналізу.

Нами було проведено дослідження формування стратегічного управління асортиментною політикою на прикладі ТОВ «Люкском Україна». Було виявлено, що на розвиток та функціонування підприємства впливає як зовнішнє, так і внутрішнє середовище. Виділені основні постачальники підприємства, співробітництво з якими встановлюється за найближчим місцем розташування до споживача, за умов однакової конкурентної ціни та якості. Проведений аналіз конкурентів ТОВ «Люкском Україна». У результаті виявлені найбільші з них. Проведена оцінка факторів зовнішнього середовища для підприємства. Виявлено, що найбільш деструктивний вплив на діяльність компанії можуть мати економічні, політичні, правові та конкурентні фактори зовнішнього середовища. За результатом проведеного аналізу фінансово-економічного стану підприємства виявлено, що діяльність підприємства є рентабельною, хоча і даний показник є не надто високим. Оцінивши ступінь раціональності структури асортименту, з'ясовано, що у 2018 році асортимент підприємства вважається раціональним, а у 2019 році – нераціональним.

Був проведений аналіз асортименту в обороті компанії ТОВ «Люкском Україна» за внеском товарних груп в товарообіг за квітень 2020 р. В результаті встановлені відповідні категорії для певних груп продукції. Проведений АВС-аналіз показав внесок кожного товару в загальний продаж. Для оцінки асортиментної політики підприємства також було використано

каскадний метод ABC- та XYZ-аналізів, що дало змогу виявити економічні параметри та ринкові показники для кожної підгрупи товарів компанії.

По результатам проведеного дослідження формування стратегічного управління асортиментною політикою на прикладі ТОВ «Люкском Україна», нами запропоновано наступні пропозиції: мінімізація номенклатури товарів групи С; збільшення обсягу товарів групи А; розширення асортименту за рахунок реалізації нових товарів; поліпшення планування асортиментної політики, використання класичних функцій управління.

На основі аналізу та проведених розрахунків, можна зробити висновок, що розширення асортименту ТОВ «Люкском Україна» економічно доцільно, а реалізація рекомендованих в роботі заходів підвищить ефективність діяльності організації торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азриліян А. Н. Великий економічний словник: 26500 термінів. – М.: Інститут нової економіки. – 2012.
2. Алексєєва А. І., Васильєв Ю. В., Малєєва О. В., Ушвіцький Л. І. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності. – М.: Фінанси і статистика. – 2006.
3. Артюхова Т. З., Єрьомін В. В. Маркетинг: навч. посібник. Ч. I / Томський політехнічний університет. – 3-є изд., Перераб. і доп. – Томськ: Вид-во Томського політехнічного університету, 2011. – С. 81.
4. Асаул А. Н. Організація підприємницької діяльності: навч. – СПб.: АНО ІПЕВ. – 2009.
5. Баєв А. В. Удосконалення методів економічної оцінки асортиментної політики нафтопереробного підприємства: дис. ... канд. екон. наук. – Уфа. – 2005.
6. Беленов О.Н. Типологія методів управління асортиментом продукції / О.М. Беленов, Т.М. Бугаєва // Сучасна економіка: проблеми і рішення. – 2016. – № 1. – С. 69-76.
7. Бунеева Р. І. Комерційна діяльність: організація і управління: навч. – Ростов н / Д.: Фенікс. – 2009.
8. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства / Л. Д. Гармідер, І. О. Самай // Академічний огляд. – 2016. – № 1. – С. 111-118.
9. Герасимова Л.М., Асмарян А.С. Асортимент товарів: сучасні проблеми управління / [Електронний ресурс]: http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91123.doc.htm
10. Герчикова І. Н. Менеджмент: навч. – 4-е изд., Доопр. і доп. – М. – 2010.

11. Глеєва М. Г. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf.
12. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства: [Електронний ресурс]: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl....va.html>
13. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: учеб. пособие / пер. с нем. А. М. Макарова; под ред. И. С. Минко. – М.: Высш. шк., 2011.
14. Діденко Є.О. Управління асортиментною 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>
15. Зотов В. В. Асортиментна політика фірми: навч.-практ. посібник. – М.: Ексмо, 2006.
16. Ильющенко Е. В. Маркетинг на підприємстві. – Мінськ: Екоперспектива. – 2000.
17. Кавун О. О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення [Електронний ресурс] / О. О. Кавун // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 243-247. – Режим доступу : <http://www.problecon.com>.
18. Калюжнова Н. Я. Маркетинг: загальний курс: навч. посібник / під ред. Н. Я. Калюжнова, А. Я. Якобсона. – М.: Омега-Л, 2010. – С. 149.
19. Кован С. Є., Мокрова Л. П., Ряховская А. Н. Теорія антикризового управління підприємством: навч. посібник / під ред. М. А. Федотової, А. Н. Рахівського. – М.: КНОРУС. – 2009.
20. Копич І. М. Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку : монографія / І. М. Копич, О. О. Нестуля. – Львів : «Новий світ-2000», 2014. – 565 с.

21. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: пер. с англ. – 2-е европ. изд. – Киев; М.; СПб.: ИД «Вильямс», 2008.
22. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах // Економіка та держава. – 2016. – №2. – С. 67-71.
23. Кузнецов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 49. – С. 198-204.
24. Медузов В. С. Ассортимент и качество производимой продукции. – Омск: Книголюб, 2009.
25. Мескон, М. Х. Основы менеджменту / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – М.: Справа, 2016. – 704 с.
26. Мінько Е. В. Організація комерційної діяльності промислового підприємства. – М.: Фінанси і статистика. – 2010.
27. Миколаєва М. А., Карташова Л. В. Стандартизація, метрологія та підтвердження відповідності: навч. – М.: ІД «ФОРУМ»: ИНФРА-М. – 2013.
28. Павлова М. Б. Аналіз асортименту товарів з використанням матричного АВС-аналізу /: материалы Международной научно-практ. конф. – Namur, Belgique, 2017. – С. 292-295.
29. Павлова М. Б. Асортиментна політика на роздрібних торговельних підприємствах / М. Б. Павлова // Торгівля. Комерція. Підприємництво. – Львів. – 2014. – № 16. – С. 70-72.
30. Полонська Л. А., Турнянська М. М. Формування асортименту товарів в роздрібній торгівлі. – Київ: Техніка. – 2008.
31. Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963
32. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А. В. Троян //

Ефективна економіка. – 2014. – №1 – Режим доступу :
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>.

33. Хоптюк А. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту торговельного підприємства / А. Хоптюк, Є. Кравчук / Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 10. – С. 84-90.

Додаток А

Таблиця А.1

Порівняльний аналіз різноманітних поглядів на категорію «асортиментна політика»

№ з/п	Автор	Визначення
1.	А. В. Басв [5]	Асортиментна політика – політика, стрижнем якої є визначення асортименту виробництва та реалізації товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників та партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури ринку та динаміки цін.
2.	Р. І. Бунеева [7]	Асортиментна політика – це одна з найважливіших складових конкурентної стратегії компанії. Питання про розширення / обмеження асортименту товарів / товарів, що продаються, може мати різні рішення залежно від конкретних умов: галузі, групи товарів, розміру компанії та інших складових ринку.
3.	С. Є. Кован [19]	Асортиментна політика – це формування товарного асортименту в залежності від потреб ринку, фінансового стану компанії та обмежень на різні види ресурсів, що використовуються у виробництві.
4.	І. Н. Герчикова [10]	Асортиментна політика пропонує рішення проблеми вибору асортименту та оптимізації.
5.	М. А. Миколаєва [28]	Асортиментна політика – цілі та основні напрямки формування асортименту, які визначаються керівництвом.
6.	Е. В. Мінько [27]	Визначення вибору товарних груп має найвищий пріоритет для успішної роботи магазину та забезпечує прибутковість всієї компанії – одна з головних тем асортиментної політики.
7.	Х. Хершген [13]	Асортиментна політика є найважливішим інструментом комплексу маркетингу, полягає в створенні такої сукупності окремих продуктів, яка має переваги з точки зору покупців.
8.	В. В. Зотов [15]	Асортиментна політика – процес формування оптимальної структури спектру організацій з різними формами власності та галузевими приналежностями.
9.	Е. В. Іллющенко [16]	Асортиментна політика – політика, метою якої є визначення кількості товарів, що забезпечить успішне функціонування на ринку та прибуткову діяльність компанії.
10.	Л. А. Полонська [31]	Асортиментна політика являє собою систему поглядів та набір дій з управління комерційною зоною, що включає

		загальні напрями формування комерційної зони мережі організації чи міста, що відповідають вимогам щодо підвищення споживчої культури та інтересів бізнесу.
11.	А. І. Алексеева та ін. [2]	Асортиментна політика підприємства стосується загальної ринкової стратегії, і саме в рамках цієї стратегії здійснюється формування та вдосконалення складу та структури товарного асортименту. Добре продумані настанови щодо асортименту не тільки дозволяють оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але й служать організації як своєрідний індикатор загального напрямку дії.

Продовження додатку А.1

№ з/п	Автор	Визначення
12.	А. Н. Асаул [4]	Асортиментна політика – визначає ряд асортиментних груп, які мають найбільший пріоритет у забезпеченні економічно ефективних операцій комерційної організації на стратегічному та тактичному етапі.
13.	А. Н. Азріліяна [1]	Асортиментна політика – формування товарного асортименту залежно від потреб ринку, фінансового стану компанії та її стратегічних цілей.


LUXCOM GROUP
 ООО "ЛЮКСКОМ УКРАИНА"

Поиск...

Корзина

ГЛАВНАЯ
 ТОВАРЫ И УСЛУГИ
 О НАС
 КОНТАКТЫ
 ДОСТАВКА И ОПЛАТА

Меню

- Товары и услуги
 - Труба медная
 - Теплоизоляция
 - Аксессуары для монтажа кондиционеров
 - Решетки вентиляционные
 - Решетки вентиляционные алюминиевые (под заказ)
 - Гибкие воздуховоды
 - Жесткие элементы для соединения воздуховодов
 - Демпферы пластиковые Twitoplast
 - Крепёжные материалы
 - Крепёжные системы Walraven
 - Металлопластиковая труба
- Новости
- Статьи
- О нас
- Сертификаты и лицензии
- Отзывы
- Доставка и оплата
- Прайсы



ВСЁ ДЛЯ ВЕНТИЛЯЦИИ И КОНДИЦИОНИРОВАНИЯ


LUXCOM GROUP

Группы товаров и услуг



ТРУБА МЕДНАЯ



ТЕПЛОИЗОЛЯЦИЯ



АКСЕССУАРЫ ДЛЯ МОНТАЖА КОНДИЦИОНЕРОВ

Додаток В

Таблиця В.1

Анкета опитування споживачів

Запитання	Варіанти відповідей
1. Яке перше слово приходить Вам на думку при згадці ТОВ «Люксом Україна»?	- подобається; - якісно; - добре.
2. Оцініть за 5-бальною шкалою ступінь Вашої довіри до продукції ТОВ «Люксом Україна»?	- 1 бал; - 2 бал; - 3 бал; - 4 бал; - 5 бал;
3. Як давно Ви бажали б появи в продажу нових товарів, таких як помпи дренажні, скоч алюмінієвий термостійкий, зимовий комплект для кондиціонерів, очисники повітря?	- давно; - нещодавно; - не звертав уваги.
4. Назвіть перше слово, яке приходить Вам на думку, коли Ви дивитесь на даний продукт? 5. Чи влаштовує Вас ціна на даний продукт? Якщо ні, то за якою ціною Ви б погодилися його купувати?	- купити; - не потрібний.
6. Чи Ви вже використовували даний продукт?	- так; - ні.
7. Чи збираєтеся Ви купувати даний продукт (ще, в майбутньому)?	- так; - ні; - варто подумати.

