

**Київський національний торговельно-економічний університет**

*Кафедра торговельного підприємництва та логістики*

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)**

на тему:

**ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ  
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРИ АЗС**

**(за матеріалами ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ»)**

Студентки 2 курсу бм групи  
спеціальності 076  
«Підприємництво, торгівля та  
Біржова діяльність»

Каташ Д.Ю.

Спеціалізації «Організація  
оптової та роздрібної торгівлі

Науковий керівник  
к. е. н., доцент

Григоренко Т.М.

Гарант освітньої програми  
к. е. н., доцент

Кавун-Мошковська О.О.

**Київ 2020**





## АНОТАЦІЯ

**Каташ Д.Ю. Формування асортименту товарів на підприємствах роздрібної торгівлі при АЗС. – Рукопис. – КНТЕУ. – 2020. – 64 с.**

У випускній кваліфікаційній роботі визначено теоретичні та методичні засади оптимізації товарного асортименту підприємства торгівлі, досліджено та проаналізовано процес формування та управління товарним асортиментом на підприємстві ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ», оцінена його ефективність. Розроблено пропозиції щодо оптимізації структури товарного асортименту, надані рекомендації щодо підвищення ефективності товарної пропозиції торговельного підприємства ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ».

*Ключові слова:* товарний асортимент, підприємство торгівлі, управління асортиментом, ефективність товарної пропозиції, оптимізація.

## ANNOTATION

**Katash D.Y. Formation of the range of goods at enterprises retail trade at the Gas station. – Manuscript. – KNTEU. – 2020. – 64 p.**

The final qualification work defines the theoretical and methodological principles of optimization of the commodity range of the trade enterprise, investigates and analyzes the process of formation and management of the commodity assortment at the company LLC «SOCAR PETROLEUM», and its effectiveness. The proposals on optimization of the structure of the product range were developed, the recommendations on increasing the efficiency of the product offer of the trading company of LLC «SOCAR PETROLEUM» were given.

*Keywords:* product assortment, trade enterprise, assortment management, product offer efficiency, optimization.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРИ АЗС.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ».....	16
2.1. Дослідження та аналіз процесу формування та управління товарним асортиментом на підприємстві ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ».....	16
2.2. Оцінка ефективності формування товарного асортименту на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум».....	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ».....	30
3.1. Оптимізація структури товарного асортименту на підприємстві ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЛЕУМ».....	30
3.2. Підвищення ефективності формування товарної пропозиції підприємства торгівлі ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ».....	399
ВИСНОВКИ.....	467
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	57

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах сучасного ринку і безперервного зростання потреб покупців на ньому, а також, величезної конкуренції на ринку реалізації нафтопродуктів і супутніх товарів, завдання з формування оптимального асортименту на АЗС набувають особливого значення і потребують особливого підходу. Оптимально сформований асортимент стає ефективним інструментом для того, щоб мати змогу підтримувати конкурентоспроможність бізнесу, заснованим на підвищенні соціально-економічної ефективності діяльності автозаправних станцій. Завданням, що є першочерговим в сучасних економічних умовах виступає задоволення різнобічних потреб покупців за рахунок розширення супутнього асортименту з урахуванням принципів і факторів його оптимального формування. Процес формування оптимального асортименту супутніх товарів на АЗС повинен виходити з форми його спеціалізації (торгівлі нафтопродуктами), розміру торгової площі, бути спрямований на задоволення попиту покупців і забезпечення високої прибутковості діяльності АЗС.

Необхідність наукового підходу щодо організації та управління продажем товарів на підприємствах роздрібної торгівлі при АЗС, різноманіття теоретичних та методичних підходів щодо формування асортиментом, прагнення керівників оптимізувати роботу підприємств та збільшити прибуток, що є запорукою виживання в умовах жорсткої конкуренції, недоліки в діяльності деяких підприємств роздрібної торгівлі при АЗС, обумовили актуальність теми дослідження.

У свою чергу досліджуване підприємство ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ» вирішує проблему ефективності товарного асортименту магазинів при АЗС за допомогою постійного аналізу зовнішнього та внутрішнього ринку. Аналізуючи потреби споживача, а також оцінюючи конкурентів, підприємство оцінює привабливість товарного асортименту у магазинах при АЗС. На ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ» формуванням асортиментної політики підприємства

займаються топ-менеджери, які відповідають за якість, висоту попиту та популярність товару.

У сучасній економічній літературі велика увага приділяється питанням методології формування асортиментної політики та розвитку її складових, як конкурентоспроможність товару, асортиментна політика, життєвий цикл товару, нові товари, товарна марка, бренд товару, товарна стратегія. Слід зазначити, що в економічній літературі розглядаються різноманітні теоретичні та практичні аспекти управління товарним асортиментом підприємства. Питання щодо ефективності формування оптимального товарного асортименту в повному обсязі висвітлено в працях багатьох українських та закордонних науковців, таких як В.В. Апопій, Н.О. Голошубова, Л.О. Лігоненко, А.А. Мазаракі, Л.В. Осипова, Ф.Г. Панкратов, Н.Б. Ткаченко, І. Ансофф, М. Альберт, Ф. Котлер, М. Портер та інші.

*Метою роботи* є розробка пропозицій щодо вдосконалення особливостей формування асортименту товарів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі при АЗС.

*Завдання дослідження.* У відповідності до мети в процесі роботи необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити теоретичні та методологічні засади формування асортименту товарів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі при АЗС;
- дослідити та проаналізувати процеси формування та управління товарним асортиментом на підприємстві ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ»;
- оцінити показники ефективності формування товарного асортименту на підприємстві ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ»;
- запропонувати напрями оптимізації структури товарного асортименту на підприємстві ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ»;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності товарної пропозиції на підприємстві торгівлі ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ».

*Об'єктом дослідження* є дослідження попиту на асортимент товарів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі при АЗС.

*Предметом дослідження* є вирішення теоретичних та практичних проблем формування асортименту товарів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі при АЗС за матеріалами ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ».

*Методи дослідження*, що були використані для досягнення поставленої в роботі мети включають такі як системний підхід, аналіз, синтез, метод порівняння. Також в процесі дослідження використано спеціальні методи економіко-статистичного аналізу для оцінки товарного асортименту на підприємствах торгівлі ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ» при АЗС.

*Інформаційну базу дослідження* при написанні роботи склали підручники та навчальні посібники, законодавчі та нормативно-правові документи, що регулюють діяльність підприємств, спеціальна література з даної проблеми, матеріали управлінської та статистичної звітності ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ», матеріали особистих досліджень.

*Публікація.* За результатами проведеного дослідження опубліковано статтю «Теоретичні та методичні засади формування асортименту товару на підприємствах роздрібно́ї торгівлі при АЗС» у збірнику наукових статей студентів «Інновації в підприємництві і торгівлі» (м. Київ, КНТЕУ. – 2020 р. – с. 27-36).

*Практична цінність* роботи полягає у можливості впровадження розробки рекомендацій щодо вдосконалення товарного асортименту підприємства ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ».

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, де розкриваються головні питання дослідження, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 66 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел включає 70 найменувань на 8 сторінках.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРИ АЗС

За сучасних умов формування асортименту товарів на підприємствах роздрібною торгівлі стало складним та багатогранним процесом, який має враховувати велику кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Системність у розробці асортиментної політики зумовлена як вимогами зростаючої конкурентної боротьби, так і необхідністю оптимізації ресурсного забезпечення товарооборту. Тому з метою обґрунтування теоретичних та методичних засад формування асортименту товарів на підприємствах роздрібною торгівлі досить важливо спочатку визначити його сутність.

Пропонуємо спочатку навести сутнісні характеристики поняття «товарний асортимент» та виявити змістовані ознаки. У табл. 1.1 наведено основні підходи до характеристики поняття «товарний асортимент» та «формування товарного асортименту».

Відомий вчений, фахівець у сфері маркетингу, Ф. Котлер трактує поняття товарного асортименту як набір визначених товарних груп, які пов'язаних між собою за різними критеріями: цільовими сегментами споживачів, категоріями товарів, постачальниками, зонами викладки тощо [67]. У доповнення до сказаного Куденко К. [39] та Павлова М. Б. [52] при формуванні асортименту товарів вважають за доцільне враховувати схожість товарних одиниць, що може виражатись також у технологічних та функціональних особливостях самого товару [51, с. 32].

На думку Бозуленко О. Я. та Шкабари Т. Л. [7], визначення змісту товарного асортименту в науковій літературі досліджується в більшій мірі вченими, об'єктом наукового інтересу яких є безпосередньо сфера торгівлі. Різні вчені надають подібні за своїм тлумаченням та сутнісними

характеристиками поняття товарного асортименту. Наведені автори визначають асортимент товарів як сукупність їх видів, різновидів і ґатунків, поєднаних за певною ознакою.

Таблиця 1.1

### Основні підходи до розуміння категорії «асортиментна політика»

Автор	Визначення
1	2
<i>Підходи до визначення сутності товарного асортименту</i>	
Котлер Ф. [67]	набір пов'язаних між собою товарних груп за певними цільовими критеріями
Куденко К. [39], Павлова М. Б. [52]	категорія, яка характеризує товари та визначає принципіальну відмінність серед товарів різних видів і найменувань
Височин І.В. [12], Троян А. В. [54]	група товарів, тісно пов'язаних між собою за складом, видом, функціонуванням
Бозуленко О. Я., Шкабара Т. Л. [7]	товари об'єднуються в групи за ознакою єдності їх виробничого походження чи споживчого призначення
Абрамович І. А. [1], Микитенко Н.В. [44]	перелік товарних груп, підібраних для торгівлі
Макаренко Н. О. [42], Маркіна І. А., Панченко В. А. [43]	сукупність (набір) товарів різних груп, видів і різновидів
<i>Підходи до визначення змісту процесу формування товарного асортименту на підприємствах торгівлі</i>	
Куденко К. [39], Павлова М. Б. [52]	процес розробки асортиментного переліку у розрізі груп та підгруп товарів відповідно до обраних критеріїв
Височин І.В. [12], Троян А. В. [54]	процес формування оптимальної комбінації товарних груп та видів товарів, що забезпечує безперевний процес торгівлі та задоволення потреб споживачів
Бозуленко О. Я., Шкабара Т. Л. [7]	процес формування оптимального набору груп та підгруп товарів за визначеними параметрами цільових обсягів товарообороту, структури споживчого попиту та політики управління товарним забезпеченням
Абрамович І. А. [1], Микитенко Н.В. [44]	комплекс заходів, спрямований на організацію ефективного управління товарними категоріями підприємств роздрібною торгівлі в межах обраного сегменту споживачів
Макаренко Н. О. [42], Маркіна І. А., Панченко В. А. [43]	процес складання визначеного переліку товарних груп та асортиментних позицій торговельного підприємства, а що передбачає використання різних інструментів та методів управління бізнесом

Макаренко Н. О. [42] характеризує асортимент товарів як сукупність її видів, різноманітність та видова різноманітність товарів, які об'єднані конкретною ознакою [42]. Досить поширеним визначенням товарного асортименту є визначення в підручнику Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакової Н.М. [41]: товарний асортимент – це сукупність товарів та послуг, які можуть реалізуватися підприємством торгівлі. Дане визначення характеризує товарний асортимент з позиції перспективності набору товарів, які можуть реалізуватися підприємством. Так, наприклад, торговельне підприємство може і не здійснювати реалізацію певних товарів, однак зберігати їх на складі.

Варто звернути увагу і на економічний підхід до визначення товарного асортименту. Представниками цього підходу є представники наукової школи у сфері економіки підприємництва - вчені Височин І.В. [12] та Троян А. В. [54]. На їх думку, поняття товарного асортименту (номенклатури) може бути визначене як певним чином упорядкована та структурована за класифікаційними критеріями сукупність товарів, робіт та послуг, що можуть реалізуватися або надаватися підприємством або об'єднання підприємств. У доповнення вчені Абрамович І. А. [1] та Микитенко Н.В. [44] визначають товарний асортимент як сукупність товарів, які підприємство реалізує роздрібним та роздрібним покупцям.

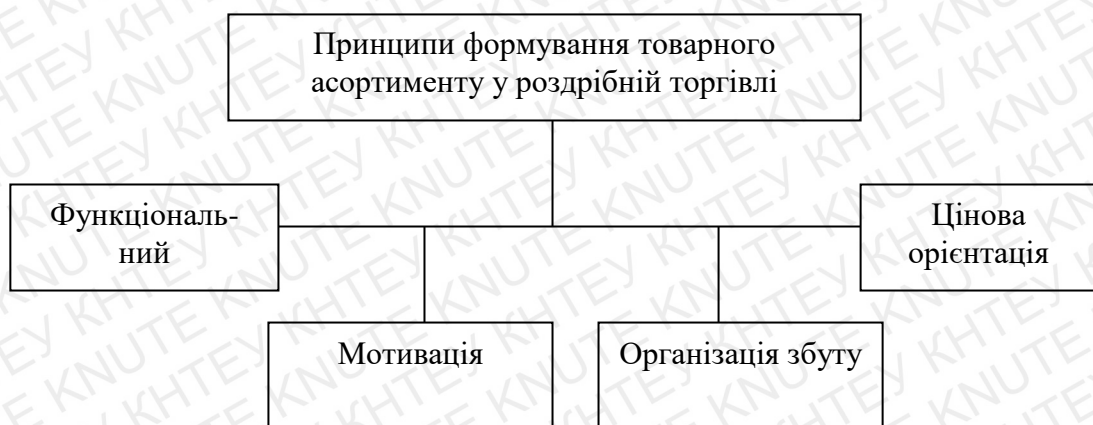
Таким чином, визначені вище підходи до трактування сутності товарного асортименту характеризують різні аспекти маркетингової асортиментної політики – функціональний, економічний, збутовий, тощо. Усі наведені підходи взаємно доповнюють один одного, розкриваючи в повній мірі зміст поняття товарного асортименту. Однак, слід наголосити, що не зовсім коректним, з позиції деяких науковців, є ототожнення понять «номенклатура товарів» та «товарний асортимент».

Враховуючи вищесказане, процес формування товарного асортименту можна представити як процес з підбору товарів, визначення та класифікації їх найменувань за будь-якими ознаками. Виходячи з цього, товарний асортимент може бути мати прості або складні форми, бути розгалуженим або звуженим.

Наведений підхід також передбачає визначення однорідних товарів за рядом критеріїв: вид, сорт, марка, розміри, тощо) [1].

Визначення змісту поняття «асортиментна політика підприємства» в сучасних умовах є досить важливим не лише з огляду необхідності формування теоретичних засад у дослідженні даного терміну, але і з позиції практичних завдань розробки та оптимізації асортименту. Важливе місце в системі маркетингової діяльності підприємства належить саме асортиментній політиці, яка формується на початковому етапі процесу збуту товарів (продукції, послуг). У науковій літературі поняття політика визначає загальну спрямованість, системне бачення щодо здійснення дій і прийняття рішень у напрямку досягнення поставлених цілей [30].

Для підприємств роздрібною торгівлі науковець Микитенко Н.В. [44] пропонує застосовувати 4 основні принципи формування асортименту підприємства роздрібною торгівлі (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Принципи формування товарного асортименту підприємства роздрібною торгівлі [44]*

Так, функціональний принцип визначає основні характеристики товарів, що розміщуються у торговельній залі, за певним функціональним призначенням. Наприклад, не можна поруч розміщувати стійки з рибними товарами та молочкою. Мотивуючий принцип передбачає ранжування товарних позицій за критеріями вподобань споживачів та їх призначенням. Принцип організації збуту передбачає групування товарів за місцем у системі

розподілу і місцем продажу (продаж в універсамі, за каталогами, зразками). Принцип орієнтації на ціну передбачає формування товарного асортименту за ціновими сегментами (економ-сегмент, середньо дорогі товари, дорогі товари) [44].

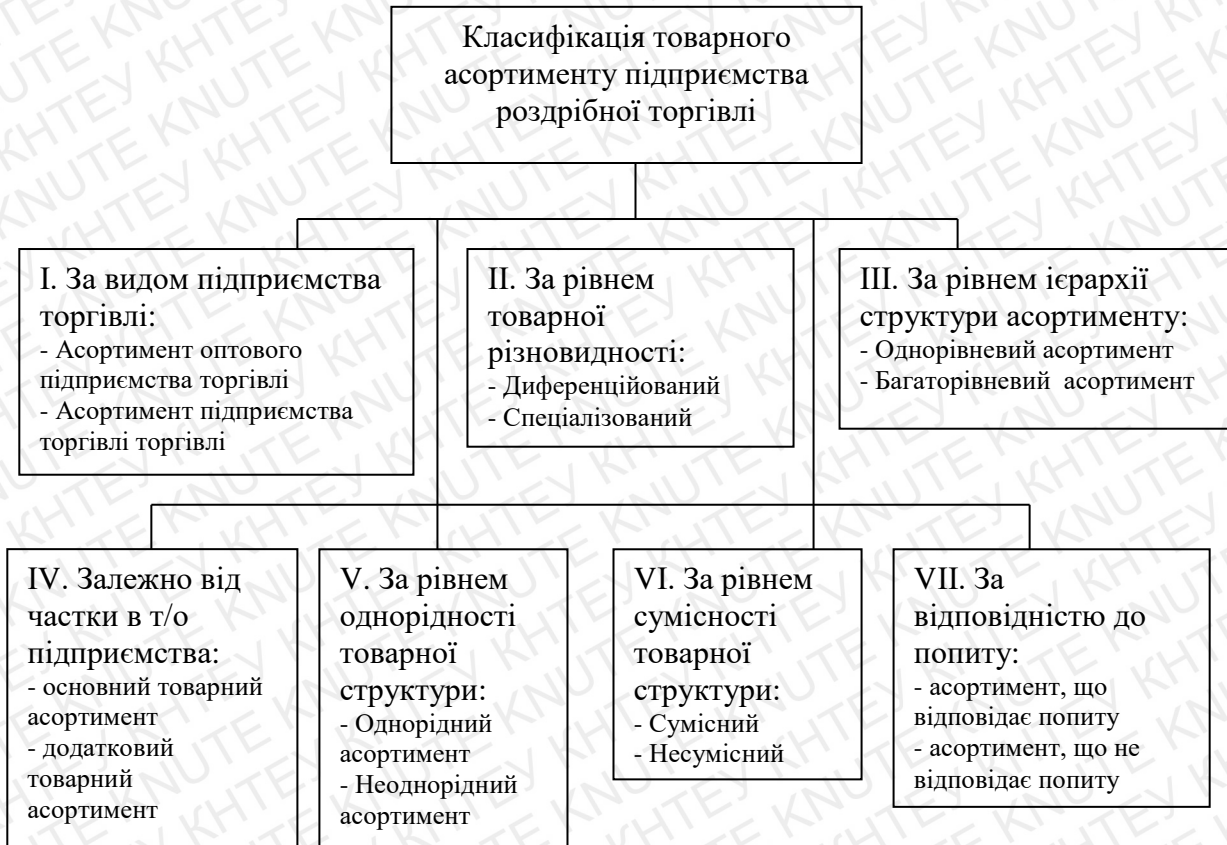
Метою оптимізації асортименту є отримання прибутку та забезпечення високої ефективності роботи підприємства торгівлі, які досягаються за рахунок максимально можливої відповідності обсягів і структури асортименту товарів народного споживання купівельному попиту населення. Мета формування товарного асортименту визначає основні його цілі, які наведено на рис. 1.2 [41].



*Рис. 1.2. Основні цілі асортиментної політики підприємства роздрібно торгівлі [41]*

Проаналізувавши підходи авторів щодо поділу асортименту за різними ознаками, пропонується наступна типологізація товарного асортименту на підприємстві торгівлі (рис.1.3) [39, с. 317].

Важливість і необхідність удосконалення теоретичних і практичних аспектів формування асортиментної політики, а також оцінка впливу факторів на формування асортиментної структури підприємства торгівлі обумовила актуальність теми даної статті [39].



*Рис. 1.3. Типологізація товарного асортименту підприємства торгівлі  
[39, с. 317]*

З часом змінюються уподобання наших клієнтів, клімат, ринкова кон'юнктура, стратегії наших конкурентів, умови наших постачальників та посередників, з'являються нові технології, нові конкуренти, замітники наших товарів, а це все впливає на привабливість, конкурентоспроможність та прибутковість нашого асортименту. Таким чином, необхідно постійно аналізувати та контролювати набір стратегічних бізнес одиниць і проводити перегляд складу асортиментного портфеля, змінюючи та доповнюючи його [39].

Вагомим дослідженням моделей і методик планування асортименту можна вважати монографію Височин І.В. [12] та Троян А. В. [54], якими окремо виділено групу математичних моделей (імітаційних, ба-лансових, оптимізаційних), ринкових моделей (модель Розенберга, модель з ідеальною крапкою, модель розрахунку коефіцієнта адекватності кожної асортиментної

позиції ринку, методи оцінки конкурентоспроможності), моделі планування та оптимізації асортименту за допомогою різних показників господарської діяльності (маржинального доходу, рентабельності, показників фінансового стану, чистої поточної вартості), методи стратегічного аналізу (матричні моделі БКГ, Мак-Кінсі, Shell). Вказуючи на переваги та недоліки кожної групи методів і моделей, автори справедливо зазначають, що наведені методи «не є самодостатніми і повинні розглядатися в комплексі».

За таких умов, не зменшуючи цінність використання окремих методів, вважаємо за необхідне, перш за все, виходити з цілей формування товарного асортименту і адекватності ним того чи іншого методу. З метою систематизації методичного інструментарію саме з точки зору цілей і відповідно підходів до формування товарного асортименту підприємств роздрібною торгівлі наведено рекомендації щодо пріоритетності використання окремих методів за різних цільових настанов (Дод. Б).

Отже, підходи до трактування сутності товарного асортименту характеризують різні аспекти маркетингової асортиментної політики – функціональний, економічний, збутовий, тощо. Усі наведені підходи взаємно доповнюють один одного, розкриваючи в повній мірі зміст поняття товарного асортименту. Однак, слід наголосити, що не зовсім коректним, з позиції деяких науковців, є ототожнення понять «номенклатура товарів» та «товарний асортимент». Процес формування товарного асортименту можна представити як процес з підбору товарів, визначення та класифікації їх найменувань за будь-якими ознаками. Формування асортименту передбачає організацію та управління процесами товароруку щодо збереження якості товарів і контроль цієї якості.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ»

#### 2.1. Дослідження та аналіз процесу формування та управління товарним асортиментом на підприємстві ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ»

Підприємство ТОВ «Сокар Петролеум» належить до групи компаній, яка працює під відомим паливним брендом – «Socar». Основною спеціалізацією досліджуваного підприємства є постачання та роздрібна торгівля паливно-мастильними матеріалами на території України. Підприємство здійснює продаж пального азербайджанського виробництва. Також паливно-мастильні матеріали та хімія для авто постачаються підприємством із Білорусії.

«Socar» - торгова марка однієї з успішних в Україні мереж автозаправних комплексів. Підприємство ТОВ «Сокар Петролеум» входить до складу вертикально-інтегрованої холдингової структури. Організаційна структура досліджуваного підприємства належить до чіткого лінійного типу та продемонстрована у Дод. В.

На сьогодні підприємство пропонує виняткові продукти й особливу атмосферу їх споживання. Воно спрямоване на високі стандарти ведення бізнесу, новаторський підхід і бездоганний рівень сервісу для всіх клієнтів. Підприємство реалізує паливно-мастильні матеріали наступних марок: ДП, А92, А95, А98, JET-A1, ТС-1, РТ, моторна олива. Також до складу товарного асортименту входять інші матеріали для авто, Непродовольчі товари (магазини при заправках), ресторанна продукція та сервіси.

Спочатку варто охарактеризувати процес формування товарного асортименту підприємства. В складі організаційної структури підприємства є маркетинговий відділ, який здійснює координацію та управління формуванням асортиментної політики ТОВ «Сокар Петролеум».



Структурно-логічну схему формування товарного асортименту можна відобразити за допомогою наступної схеми (рис. 2.1)

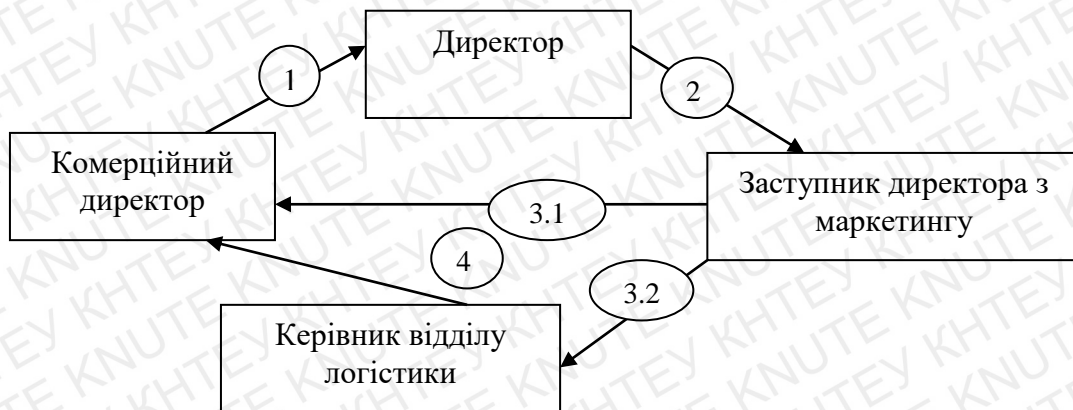


Рис. 2.1. Структурна схема формування товарного асортименту ТОВ «Сокар Петролеум»

Розглянемо детальніше основні етапи процесу формування товарного асортименту ТОВ «Сокар Петролеум», які реалізуються в системі маркетингового управління на досліджуваному підприємстві. Також наведену структуру схему було деталізовано у вигляді нотації бізнес-процесу BPMN 2.0 (рис. 2.2).

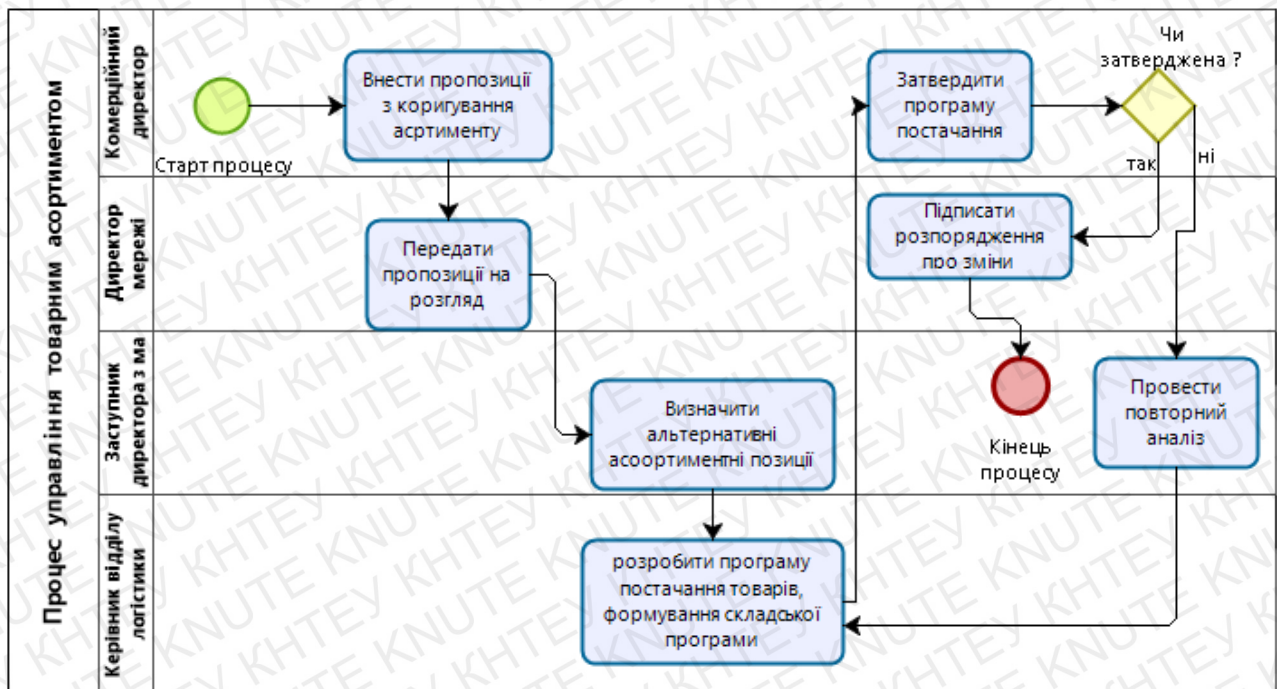


Рис. 2.2. Нотація бізнес-процесу «управління товарним асортиментом» BPMN 2.0 для підприємства ТОВ «Сокар Петролеум»

На першому етапі (етап 1) комерційний директор вносить пропозиції щодо заміни та коригування поточного асортименту товарів, що реалізується підприємством. Комерційний відділ організовує роботу з визначення рівня рентабельності різних видів товарів та інших товарів і послуг, еластичності попиту на них, визначення споживчої оцінки. На основі проведеного аналізу комерційний директор вносить на розгляд керівнику мережі автозаправних станцій пропозиції по зміні товарного асортименту.

На основі пропозицій, отриманих від комерційного директора, директор мережі автозаправних станцій ставить завдання маркетинговому відділу (етап 2) стосовно пошуку альтернативних товарних позицій, визначення оптимальних параметрів асортименту, які можна було включити до товарного портфелю. Маркетинговий відділ проводить дослідження ринку товарів та інших товарів і послуг, вивчає його товарну структуру, вподобання споживачів на різних сегментах та вносить пропозиції стосовно асортиментної політики.

На третьому етапі заступник директора з маркетингу ставить завдання керівнику відділу логістики (етап 3) розробити програму постачання товарів, формування складської програми.

На четвертому етапі керівник відділу логістики має затвердити дану програму у комерційного директора (етап 4). Якщо програма не затверджена, то вона повертається на доопрацювання до заступника директора з маркетингу.

Для характеристики бізнес-процесу управління товарним асортиментом доцільно сформулювати RACI-Matrix підприємства. Це техніка (методика), яка затверджена Міжнародним інститутом бізнес-аналізу (ІБА) та дозволяє виявити рівні розподілу функціональності між окремими працівниками в межах критеріїв RACI, що описують зони відповідальності за посадами та видами завдань: R – виконавець завдання (бізнес-процесу); A - відповідальний за завдання; C – може використовуватися як внутрішній консультант у виконанні завдання, але не має впливу на цей процес; I – інформується про результати виконання завдань, однак не виконує більше ніяких ролей. При цьому можливим є суміщення одночасно декількох критеріїв для окремої

посади. Обмеженням є лише те, що для одного завдання не може бути кількох відповідальних (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**RACI-Matrix для бізнес-процесу управління товарним асортиментом на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум»**

Основні завдання в рамках бізнес-процесу «управління товарним асортиментом»	Посади				
	Директор	Комерційний директор	Заступник директора з маркетингу	Керівник відділу логістики	Директор з якості
1	2	3	4	5	6
Затвердження змін до процесу формування товарного асортименту	A	R	R	R	I
Розробка та контроль виконання завдань с формування товарного асортименту	I	A	R	I	I
Адаптація нової моделі товарного асортименту до вимог програми постачання та складської програми	I	R	R	A/R	I
Контроль параметрів якості товарів	I	R/I	I	I	A/R
Оптимізація товарного асортименту	I	I	A/R	I	I

A – відповідальний за процес / функцію

R – є безпосереднім виконавцем функції

C – може надавати консультації по функції;

I – інформується про стан процесу виконання функції.

Розкриваючи особливості системи управління асортиментом, варто звернути увагу на основні етапи включення моделі асортиментної політики до товарної стратегії розвитку компанії (рис. 2.3).



*Рис. 2.3. Етапи асортиментної політики в рамках реалізації товарної стратегії ТОВ «Сокар Петролеум»*

На основі наведеної схеми етапів асортиментної політики в рамках реалізації товарної стратегії ТОВ «Сокар Петролеум» можемо зробити висновки про те, що наявні процеси управління товарним асортиментом побудовані за класичним лінійним принципом, який передбачає строгу логічну послідовність виконання окремих процесів та завдань.

На наш погляд, така схема на сьогодні має ряд суттєвих недоліків, скільки:

1) Керівництво мережі АЗС не може забезпечити повний одночасний контроль успішності кожного з етапів імплементації товарної стратегії. Процес контролю наявний лише після процесу проведення кожного заходу.

2) Конкретизація заходів з розвитку товарного асортименту відбувається лише після виявлення бюджетних можливостей (фінансових обмежень). Наведений підхід звужує можливості оптимізації асортименту після того, як

затверджена програма постачання до АЗС в рамках бюджетного кварталу. Уникнення такої ситуації є можливим шляхом часткового впровадження у процес управління товарним асортиментом першого принципу Agile-Manifest, відповідного до якого кінцевий результат є ціннішим за бюрократичні процедури і процеси. Тому, у разі виявлення можливостей для оптимізації товарного асортименту або необхідності в оптимізації бізнес-процесів управління ним, варто впроваджувати та фінансувати ці зміни не чекаючи наступного бюджетного періоду (квартал).

Проаналізуємо показники динаміки обсягів реалізації товарів та інших товарів на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Обсяги продажу товарів на підприємствах торгівлі при АЗС ТОВ «Сокар Петролеум» у 2017-2019 рр. за основними товарними групами, тис.грн.**

Товарні групи (категорії)	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Печиво та вафлі	7444	9801	9305	2357	-497	31,7	-5,1
Снеки	8685	9047	7975	362	-1072	4,2	-11,8
Сендвічі	4963	6032	6646	1069	615	21,5	10,2
Кондитерські вироби	6824	8670	7311	1847	-1360	27,1	-15,7
Безалкогольні напої	9926	11309	5982	1384	-5328	13,9	-47,1
Алкогольні напої	4342	5278	5317	935	39	21,5	0,7
Товари для ТО	4963	6786	3988	1823	-2798	36,7	-41,2
Непродовольчі товари	5583	7540	7975	1956	436	35,0	5,8
Ресторанна продукція	4963	5278	5982	315	704	6,3	13,3
Інші товари	4342	6032	5982	1689	-50	38,9	-0,8
Разом	62036	75772	66462	13737	-9310	22,1	-12,3

Упродовж 2017-го року обсяги продажу товарів підприємством склали 62036 тис.грн. У 2018 році обсяг продажу товарів збільшився на 13737 тис.грн або на 21,1 %. Зростання обсягів реалізації можна було спостерігати по усім товарним групам. В найбільшій мірі зростання продажу товарів можна було

помітити за такими товарними групами: «Печиво та вафлі» – збільшення реалізації на 31,7%, «Сендвічі» – 21,5%, «Кондитерські вироби» – збільшення реалізації на 27,1%, «Товари для ТО» – збільшення реалізації на 36,7%, «Непродовольчі товари» – збільшення реалізації на 35,0%; «Інші товари» – збільшення реалізації на 38,9%.

Упродовж 2018-2019 рр. обсяг реалізації товарів скоротився на 9310 тис.грн або на 12,3 %. Зниження обсягів реалізації відбувалося за більшістю товарних груп. При цьому максимальні обсяги зниження реалізації спостерігалися за такими товарними групами: «Печиво та вафлі» – зниження на 5,1%, «Снеки» – зниження на 11,8%, «Безалкогольні напої» – зниження на 47,1%, «Товари для ТО» – зниження на 41,2%.

Структуру товарного асортименту підприємства наведено на рис. 2.4.

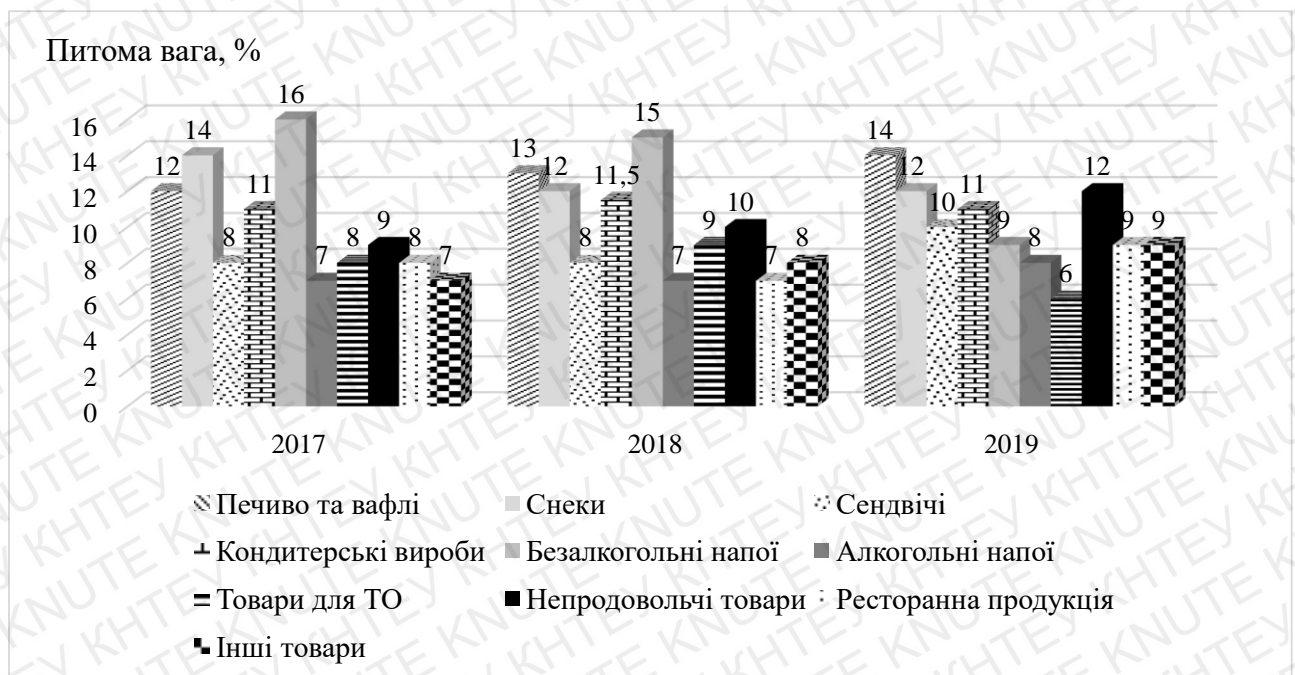


Рис. 2.4. Структура товарного асортименту реалізованих товарів на підприємствах торгівлі при АЗС ТОВ «Сокар Петролеум» у 2017-2019 рр., тис.грн.

Як видно з рис. 2.4, у структурі формування товарного асортименту найбільшу питому вагу у 2017 році мали наступні товарні групи: «Печиво та вафлі» – 12%; «Снеки» – 14%; «Кондитерські вироби» – 11%; «Безалкогольні

напої» – 16%. У 2018-2019 рр. значну питому вагу у обсягах випуску товарної продукції почала займати товарна група «Непродовольчі товари» - 11%.

Отже, наявні процеси управління товарним асортиментом побудовані за класичним лінійним принципом, який передбачає строгу логічну послідовність виконання окремих процесів та завдань.

Така схема на сьогодні має ряд суттєвих недоліків, оскільки керівництво мережі АЗС не може забезпечити повний одночасний контроль успішності кожного з етапів імплементації товарної стратегії; конкретизація заходів з розвитку товарного асортименту відбувається лише після виявлення бюджетних можливостей (фінансових обмежень). Упродовж 2018-2019 рр. обсяг реалізації товарів та інших товарів скоротився на 9310 тис.грн або на 12,3%. Зниження обсягів реалізації відбувалося за більшістю товарних груп. При цьому максимальні обсяги зниження реалізації спостерігалися за такими товарними групами: «Печиво та вафлі» – зниження на 5,1%, «Снеки» – зниження на 11,8%, «Безалкогольні напої» – зниження на 47,1%, «Товари для ТО» – зниження на 41,2%. У структурі формування товарного асортименту найбільшу питому вагу у 2017 році мали наступні товарні групи: «Печиво та вафлі» – 12%; «Снеки» – 14%; «Кондитерські вироби» – 11%; «Безалкогольні напої» – 16%.

Таким чином, проаналізувавши товарооборот підприємства роздрібною торгівлі «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ» можемо визначити, що об'єми продажу зростають, це дасть змогу розвивати та розширювати асортимент, залучати нових постійних клієнтів.

## **2.2. Оцінка ефективності формування товарного асортименту на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум»**

Підприємства торгівлі при АЗС ТОВ «Сокар Петролеум», формуючи свій асортимент, повинні дотримуватися відповідного асортиментного мінімуму. Це

пов'язано з тим, асортиментний мінімум дозволяє забезпечити потреби споживачів у необхідних товарах. Для оцінки результативності управління формуванням асортиментного мінімуму на підприємствах торгівлі при АЗС ТОВ «Сокар Петролеум» було визначено показники широти та стабільності товарного асортименту.

Динаміку коефіцієнтів широти товарного асортименту у 2018-2019 рр. наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Коефіцієнти широти асортименту на підприємствах торгівлі при АЗС ТОВ «Сокар Петролеум» за 2018-2019 рр.**

Групи товарів	2018 рік			2019 рік			Зміна широти асортименту, пунктів
	Кількість різновидів, фактична	Кількість різновидів, за асорт.переліком	Коефіцієнт широти асортименту	Кількість різновидів, фактична	Кількість різновидів, за асорт.переліком	Коефіцієнт широти асортименту	
Печиво та вафлі	22	28	0,786	20	28	0,714	-0,071
Снеки	30	40	0,750	28	40	0,700	-0,050
Сендвічі	26	28	0,929	24	28	0,857	-0,071
Кондитерські вироби	14	20	0,700	12	20	0,600	-0,100
Безалкогольні напої	24	32	0,750	20	32	0,625	-0,125
Алкогольні напої	30	36	0,833	32	36	0,889	0,056
Товари для ТО	28	36	0,778	25	36	0,694	-0,083
Непродовольчі товари	20	28	0,714	16	28	0,571	-0,143
Ресторанна продукція	18	24	0,750	16	24	0,667	-0,083
Інші товари	10	16	0,625	8	16	0,500	-0,125
<i>Разом</i>	222	288	0,771	201	288	0,698	-0,073

Значення коефіцієнту широти асортименту у 2018 році становило по всьому асортиментному переліку 0,771, тобто це означає, що на підприємстві було представлено в наявності лише 77,1% від усіх позицій в межах



асортиментного переліку товарів. За період з 2018 по 2019 рік коефіцієнт широти товарного асортименту зменшився до 0,073 пункти, що свідчить про негативні зміни у представленості товарних позицій. Зниження рівня представленості товарного асортименту зумовлено певною специфікою організації закупівель та графіками програм постачання.

Показники стабільності товарного асортименту за 2018-2019 рр. наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Коефіцієнти стабільності товарного асортименту на підприємствах торгівлі при АЗС ТОВ «Сокар Петролеум» за 2018-2019 рр.**

Групи товарів	2018 рік			2019 рік		
	Кількість різновидів товару, які відсутні	Кількість різновидів, за асорт. переліком	Коефіцієнт стійкості асортименту	Кількість різновидів товару, які відсутні	Кількість різновидів, за асорт. переліком	Коефіцієнт стійкості асортименту
Печиво та вафлі	6	28	0,89	8	28	0,86
Снеки	10	40	0,88	12	40	0,85
Сендвічі	2	28	0,96	4	28	0,93
Кондитерські вироби	6	20	0,85	8	20	0,80
Безалкогольні напої	8	32	0,88	12	32	0,81
Алкогольні напої	6	36	0,92	4	36	0,94
Товари для ТО	8	36	0,89	11	36	0,85
Непродовольчі товари	8	28	0,86	12	28	0,79
Ресторанна продукція	6	24	0,88	8	24	0,83
Інші товари	6	16	0,81	8	16	0,75
<i>Разом</i>	<i>66</i>	<i>288</i>	<i>0,89</i>	<i>87</i>	<i>288</i>	<i>0,85</i>

Значення коефіцієнту стабільності товарного асортименту у 2018 році становило по всьому асортиментному переліку 0,89, тобто це означає, що на підприємстві були стабільно присутніми лише 89% товарних позицій і 26%

були відсутніми на момент перевірки (було здійснено 1-ну перевірку). У 2019 році рівень стабільності асортименту знизився до 85%. Це може свідчити про недоліки у плануванні товарного асортименту, оскільки асортиментний перелік може бути нерелевантним реальній структурі попиту на різні товарні позиції.

Також було розраховано показники показники торговельної площі на одиницю товарного асортименту, а також на 1-ну товарну групу за 2018-2019 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники торговельної площі на 1-ну товарну групу та товарну позицію на підприємствах торгівлі при АЗС ТОВ «Сокар Петролеум» за 2018-2019 рр.**

Показники	Формули	Роки		Зміна (+/-)	
		2018	2019	тис.грн	%
Торговельна площа підприємств торгівлі при АЗС, м.кв	ТП	2346	2407	61	2,6
Кількість товарних груп, од	Ктг	10	10	0	0,0
Кількість асортиментних позицій, од.	Кап	222	201	-21	-9,5
Торговельна площа на 1-ну товарну групу, м.кв	$T_{тг} = \frac{ТП}{Ктг}$	234,6	240,7	6	2,6
Торговельна площа на 1-ну товарну позицію, м.кв	$T_{ап} = \frac{ТП}{Кап}$	10,6	12,0	1	13,3

Як можемо бачити з проведених розрахунків, у 2018 році розмір торговельної площі на одиницю товарного асортименту на 1-ну товарну групу складав 234,6 м.кв, а на 1-ну товарну позицію – 10,6 м.кв. У 2019 році у 2018 році розмір торговельної площі на одиницю товарного асортименту, а на 1-ну товарну позицію – 12,0 м.кв. Можемо зробити висновки про зниження раціональності використання торговельної площі.

Також з метою оцінки ефективності формування товарного асортименту на підприємстві варто оцінити вартісні показники прибутковості формування товарного асортименту. Визначимо операційний прибуток за різними групами товарів (табл. 2.7), який характеризується як різниця між доходом від реалізації та собівартістю товару.

У 2019 році найбільші обсяги операційного прибутку можна було спостерігати для таких товарних груп як «Печиво та вафлі» - 2004 тис.грн, «Снеки» - 1844 тис.грн., «Непродовольчі товари» - 11565 тис.грн, «Кондитерські вироби» - 1756 тис.грн.

Таблиця 2.7

**Показники операційного прибутку за окремими товарними групами мережі АЗС ТОВ «Сокар Петролеум», 2018-2019 рр., тис.грн.**

Товарні групи	2018 р.			2019 р.			Зміна операційного прибутку (+/-)	
	Дохід від продажу, тис.грн	Витрати на реалізацію, тис.грн	Операційний прибуток, тис.грн	Дохід від продажу, тис.грн	Витрати на реалізацію, тис.грн	Операційний прибуток, тис.грн	тис.грн	%
Печиво та вафлі	9801	7797	2004	9305	7332	1972	-32	-1,6
Снеки	9047	7203	1844	7975	6391	1585	-259	-14,1
Сендвічі	6032	4829	1202	6646	5313	1333	131	10,9
Кондитерські вироби	8670	6914	1756	7311	5793	1518	-238	-13,6
Безалкогольні напої	11309	8898	2411	5982	4706	1275	-1136	-47,1
Алкогольні напої	5278	4277	1001	5317	4274	1043	42	4,2
Товари для ТО	6786	5356	1430	3988	3137	850	-580	-40,5
Непродовольчі товари	7540	5974	1565	7975	6270	1705	140	9,0
Ресторанна продукція	5278	4308	969	5982	4855	1126	157	16,2
Інші товари	6032	5151	881	5982	5091	891	10	1,1
Разом	75773	60708	15064	66462	53163	13300	-1764	-11,7

Однак, попри формування позитивного значення операційного прибутку, у 2018-2019 рр. можна спостерігати скорочення даного показника у абсолютному вимірі для усіх товарних груп, зокрема в найбільшій мірі обсяги операційного прибутку зменшилися для товарної групи «Снеки» – скорочення на 14,1%, «Товари для ТО» – скорочення на 40,5%, «Безалкогольні напої» – скорочення на 47,1%. В цілому у 2019 році обсяг операційного прибутку

скоротився на 1764 тис.грн або на 11,7%, що було зумовлене зниженням обсягів реалізації товарів.

Надалі розглянемо показники прибутковості товарного асортименту. З цією метою було знайдено частку між операційним прибутком та собівартістю реалізованих товарів (рис. 2.5).

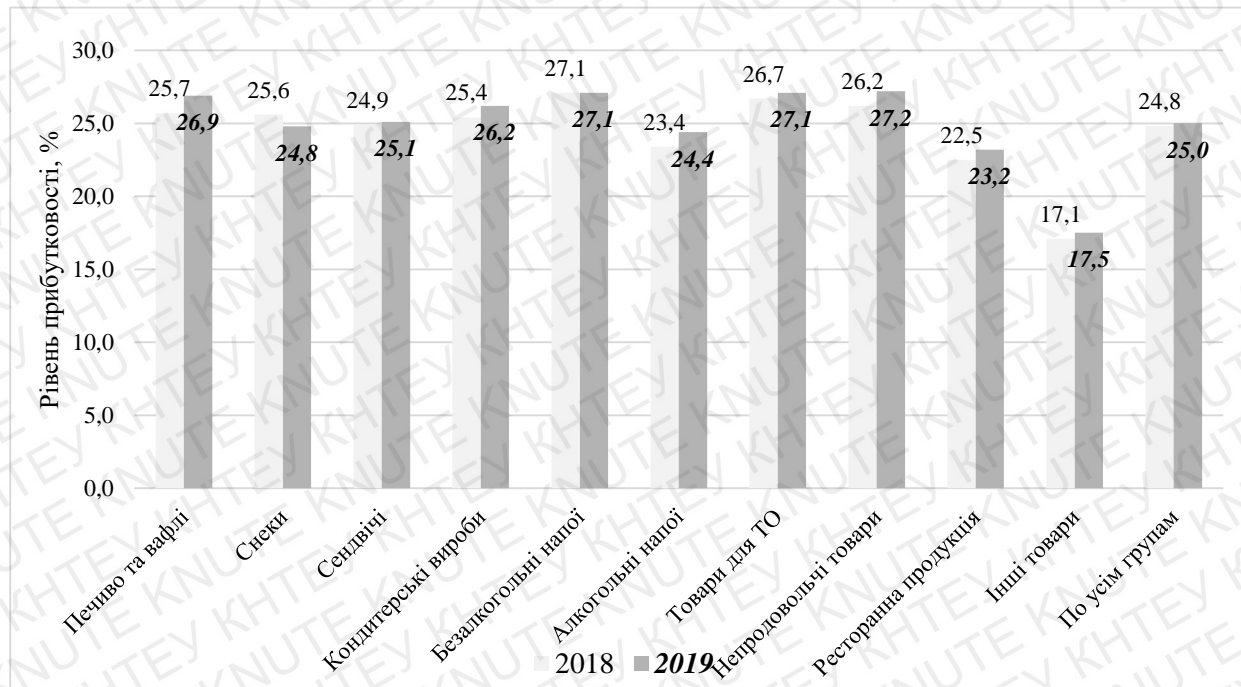


Рис. 2.5. Динаміка рівня прибутковості реалізації у розрізі товарних груп мережі АЗС ТОВ «Сокар Петролеум», 2018-2019 рр., %

Як свідчать дані рис. 2.5, загальний рівень прибутковості у 2019 році по усім товарних групам збільшився на 0,2%. Це було зумовлене тим, що підприємство у 2019 році прийняло рішення про підвищення торговельної націнки на товари. Середній рівень прибутковості реалізації товарів на підприємстві у 2019 році склав 25,0%. При цьому найбільш рентабельними були такі товарні групи: «Печиво та вафлі» - 26,9%, «Товари для ТО – 27,1%, «Непродовольчі товари» - 27,2%. Попри зростання націнки на усі товарні групи на 0,2% підприємство у 2019 році все одно отримало зниження абсолютної величини операційного прибутку на 1764 тис.грн. внаслідок зниження обсягу доходів від реалізації на 9310 тис.грн. Можна припустити, що одним з чинників падіння прибутковості продажів є зниження оптимальності структури

асортименту, при якому показники операційного прибутку зменшилися попри зростання націнки.

Таким чином, у структурі продажу товарів та інших товарів з високим та стабільним потенціалом формування попиту складають в цілому 77% від усього товарного асортименту. Це з позитивного боку характеризує маркетингову асортименту політику підприємства, однак, вимагає заходів для пошуку перспектив просування товарів. Найбільш перспективними в плані формування обсягу продажів та динаміки їх зростання є такі товарні групи як «Сендвічі», «Кондитерські вироби», «Непродовольчі товари», «Товари для ТО». Дані товарні групи демонстрували високі темпи зростання обсягів реалізації. На них припадало 42% від загального обсягу продажу мережі АЗС ТОВ «Сокар Петролеум». Попри формування позитивного значення операційного прибутку, у 2018-2019 рр. можна спостерігати скорочення даного показника у абсолютному вимірі для усіх товарних груп, зокрема в найбільшій мірі обсяги операційного прибутку зменшилися для товарної групи «Снеки» – скорочення на 14,1%, «Товари для ТО» – скорочення на 40,5%, «Безалкогольні напої» – скорочення на 47,1%. В цілому у 2019 році обсяг операційного прибутку скоротився на 17644 тис.грн або на 11,7%, що було зумовлене зниженням обсягів реалізації товарів.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ»

#### 3.1. Оптимізація структури товарного асортименту на підприємстві ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЛЕУМ»

Оптимізація структури товарного асортименту на підприємствах трівлі при АЗС ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЛЕУМ» передбачає визначення товарних груп і підгруп, щодо яких важливим є розвиток або перегляд товарного асортименту. З цією метою проведемо ABC-XYZ-аналіз асортименту за параметрами частки в обсягах продажу та темпом зростання обсягів реалізації по кожній товарній групі (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### ABC аналіз товарного асортименту ТОВ «Сокар Петролеум» за 2019 рік

Товарні групи	Дохід від продажу 2019	Частка обігу, %	Кумулятивний приріст, %	Групи
Безалкогольні напої	9305	14,1	14,1	A
Печиво та вафлі	7975	12,1	26,2	A
Інші	7975	12,1	38,3	A
Кондитерські вироби	7311	11,1	49,4	A
Снеки	6646	10,1	59,5	A
Непродовольчі товари	5982	9,1	68,5	A
Ресторанна продукція	5783	8,8	77,3	A
Алкогольні напої	5652	8,6	85,9	B
Товари для ТО	5317	8,1	94,0	B
Сендвічі	3988	6,0	100,0	C
Разом	65934	100		

Таблиця 3.2

**XYZ аналіз товарного асортименту ТОВ «Сокар Петролеум» за 2019 рік**

Товарні групи	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Коефіцієнт варіації	Групи
Кондитерські вироби	607	547	598	647	606	613	638	583	627	608	615	622	4%	X
Алкогільні напої	508	470	486	452	464	502	465	452	470	485	463	435	4%	X
Непродовольч і товари	495	458	512	487	490	541	498	490	502	480	495	534	5%	X
Сендвічі	336	348	314	357	342	319	347	320	312	335	349	309	5%	X
Інші	632	686	708	634	685	667	665	619	715	684	694	586	6%	X
Печиво та вафлі	667	665	614	675	578	632	687	632	687	707	712	719	6%	X
Снеки	552	587	520	612	588	542	557	563	541	589	510	485	7%	X
Товари для ТО	442	447	459	490	472	463	458	430	448	440	421	347	8%	X
Безалкогольні напої	702	714	785	802	874	902	954	987	857	795	757	878	11%	Y
Ресторанна продукція	552	557	462	378	389	372	485	463	370	568	493	564	17%	Y

Виходячи з результатів проведеного ABC аналізу, можна зробити такий висновок: майже всі товарні групи асортименту ТОВ «Сокар Петролеум» мають високий обсяг продажів та входять до групи А. «Сендвічі» – єдина товарна група, яка увійшла до групи С. «Алкогольні напої» - не є популярним товаром на АЗС. «Товари для ТО» - не являються супутніми товарами та товарами емоційної покупки. Тому вони увійшли у групу В.

На основі даних табл. 3.1 і 3.2 було побудовано ABC-XYZ-ранжування товарних груп підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### ABC-XYZ аналіз товарного асортименту ТОВ «Сокар Петролеум» за 2019 рік

Товарні групи	Групи
Кондитерські вироби	АХ
Алкогольні напої	ВХ
Непродовольчі товари	АХ
Сендвічі	СХ
Інші	АХ
Печиво та вафлі	АХ
Снеки	АХ
Товари для ТО	ВХ
Безалкогольні напої	АУ
Ресторанна продукція	АУ

На основі даних, що наведені у табл. 3.1 і табл. 3.2, було здійснено ранжування товарного асортименту підприємства за показниками питомої ваги кожної виду товарів та темпів зростання обсягів реалізації в рамках визначених товарних груп. Варто відмітити, що найбільші обсяги реалізації були характерні для таких товарних груп як «Печиво та вафлі», «Безалкогольні напої» та «Інші



товари». На ці товарні групи сумарно припадало 48% від загального обсягу реалізації. Такі товарні групи як «Кондитерські вироби», «Печиво та вафлі», «Снеки», «Інші товари» та «Ресторанна продукція» демонстрували максимальні темпи зростання обсягів реалізації.

Як свідчать результати проведеного аналізу, в цілому найбільш перспективними в плані формування обсягу продажів та динаміки їх зростання є такі товарні групи як «Безалкогольні напої», «Кондитерські вироби», «Непродовольчі товари», «Снеки». Дані товарні групи демонстрували високі темпи зростання обсягів реалізації. На них припадало 42% від загального обсягу продажу мережі АЗС ТОВ «Сокар Петролеум».

Товарні групи «Ресторанна продукція», «Снеки» та «Печиво та вафлі» мають середню перспективу свого розвитку. Можна вважати, що попит на дані позиції має відносно стабільний характер. На ці товарні групи припадає 35% від загального обсягу продажів мережі АЗС ТОВ «Сокар Петролеум».

Таким чином, в цілому у структурі продажу товарів та інших товарів з високим та стабільним потенціалом формування попиту складають в цілому 68% від усього товарного асортименту. Це з позитивного боку характеризує маркетингову асортименту політику підприємства, однак, вимагає заходів для пошуку перспектив просування товарів.

Оптимальний портфель товарів ТОВ «Сокар Петролеум» можна сформуванати за допомогою процедур його структурування за різними категоріями товарної пропозиції.

Для ТОВ «Сокар Петролеум», у свою чергу, цільовим орієнтиром в ході оптимізації товарної номенклатури є можливість зростання рівня прибутковості реалізації товарів, продовольчих товарів та ресторанної продукції. Треба мати на увазі, що для споживача не існує незамінних товарів, послуг, підприємства, продавця тощо, — найважливішим для нього є власні потреби, цінності, бажання, реальність того, в який спосіб товар чи послуга зможуть зробити для нього щось таке, на що він сподівається.

Вибір напрямків оптимізації асортиментного портфелю ТОВ «Сокар Петролеум» на ринку – важливий елемент управління товарною пропозицією, оскільки вже на перших етапах його формування доцільно усвідомити, що є об'єктом управління — спеціалізована, однорідна за напрямком діяльності або диверсифікована, багатoproфільна товарна спеціалізація підприємства. Враховуючи специфіку мережі АЗС може сказати, що для неї не існує універсальної політики оптимізації товарного асортименту, оскільки окремі його категорії є доволі специфічними. Так, для товарів характерною є певна категорійна стійкість – тобто їх асортиментний перелік є відносно незмінним. Підприємство, здійснюючи продажі бензинів А-92, А-95, А-95+, А-98 не може змінити ці види товарів в рамках товарної категорії «Паливно-мастильні матеріали». Однак, підприємство може змінювати обсяги запасів в залежності від структури попиту на бензин різних видів. Більш прозаїчною є ситуація по дизельному пальному – даний товар має лише одне найменування номенклатури. Тобто, в рамках управління товарною категорією товарів оптимізації асортименту є досить умовною і в більшій мірі може виражатися у вирішенні завдань по зниженню логістичних витрат на управління запасами та поставками ПММ в межах мережі АЗС.

Що стосується таких товарних категорій як Непродовольчі товари, ресторанна продукція та інші товари, то у даному аспекті існує поле для маневрів в напрямку оптимізації власне самої структури товарної пропозиції.

Виходячи з наведеного вище у даному питанні пропонуємо зупинитися на визначеній категорії товару та оптимізувати її товарний портфель. В якості такої категорії доцільно обрати ресторанну продукцію, оскільки її асортимент найбільше піддається можливому коригуванню. З метою розробки оптимального товарного портфелю для ресторанної продукції варто враховувати сучасні тенденції у зміні ресторанного обслуговування. Зокрема, варто використовувати інноваційні підходи до організації як технологічного процесу приготування страв у ресторані «Buta Cafe» мережі АЗС «Socar», так і до організації процесу обслуговування відвідувачів. З цією метою варто запропонувати впровадження

ряду можливих нових продуктів у структуру товарного асортименту, які відображено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Пропозиції нових продуктів та сервісів, які пропонуються запровадити в асортимент товарної категорії «ресторанна продукція» в ресторані «Buta Cafe» при мережі АЗС ТОВ «Сокар Петролеум»**

<i>Назва продукту / сервісу</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Очікуваний вплив на роботу закладу</i>
1	2	3
еMenu (електронне меню)	Можливість розмістити електронне меню на сайті ресторану, що дозволить формувати замовлення онлайн в автоматичному режимі	Збільшення інтересу до кухні ресторану, зростання обсягу виручки ресторану
Впровадження страв авторської кухні в «Buta Cafe» мережі АЗС Socar	Перелік страв в меню ресторанної продукції має бути розширений за рахунок нового розділу «Авторська кухня». До цього розділу мають включатися ексклюзивні та вишукані страви, що користуються попитом. Даний перелік має бути динамічним та оновлюватися в залежності від сезону, подій та побажань відвідувачів	Зростання рівня лояльності відвідувачів до кухні ресторану.
Впровадження нового продукту «Сам собі кухар»	Даний вид інноваційного продукту полягає у можливості відвідувачам самостійно обирати інгредієнти, а також оформлення для певних видів страв. Конструювання власних страв має відбуватися на основі вибору певних можливих (але лімітованих за сумісністю продуктів) наборів інгредієнтів.	Збільшення інтересу до кухні ресторану, зростання обсягу виручки ресторану
Розширення меню за рахунок включення пробіотичних продуктів	Меню закладу пропонується розширити за рахунок можливості додавання ряду пробіотичних продуктів, зокрема кефірів та йогуртів власного виробництва	Зростання рівня лояльності відвідувачів до кухні ресторану.

Процес впровадження страв авторської кухні передбачає визначення певних ексклюзивних та найбільш-популярних популярних страв, які могли б викликати

цікавість у відвідувачів. З цією метою пропонується забезпечити можливість відвідувачів залишати свої побажання щодо розширення асортименту страв в меню. Найбільш численні побажання мають бути враховані шляхом додавання нових страв у спеціальний розділ меню «Авторська кухня – з любов'ю до Вас». Така назва розділу має маркетинговий підтекст та має збільшувати рівень лояльності відвідувача до закладу.

Впровадження нового продукту «Сам собі кухар» має ґрунтуватися на вивченні можливостей включення до меню страв, які можуть мати змінний перелік інгредієнтів. На наш погляд, такими продуктовими позиціями можуть бути: бургери; піца, інгредієнти до якої відвідувач обирає самостійно; запіканки; штруделі. Розширення меню за рахунок включення пробіотичних продуктів важливо здійснити за рахунок впровадження власного виробництва йогуртів та кефірів. Це може бути ще однією «фішкою» ресторані мережі АЗС, яка буде формувати його конкурентну перевагу на ринку ресторанних послуг.

Впровадження електронного меню є важливим маркетинговим ходом та сучасною сервісною інновацією на ринку ресторанних послуг. Однак, дана інновація вимагає від ресторану створення власного сайту з відповідним модулем, який буде відповідати за виведення інформації меню в режимі онлайн з актуальними цінами, передбачати інтерфейс конструктора страв (для категорії «Сам собі кухар»), а також можливості розрахуватися онлайн з використанням власної банківської картки. При цьому важливим є наявність мобільної версії сайту, а також відповідного мобільного додатку. Мобільний додаток може також бути використаний для розсилання інформації про новинки ресторану та програми лояльності за допомогою інструменту push-нотифікацій.

На сьогодні сайт ресторану не має власного повноцінного електронного меню з можливістю замовлення та оплати продукції, тому впровадження сервісної інновації електронного меню вимагає від ТОВ «Сокар Петролеум» певних фінансових вкладень у розробку сайту та відповідної версії мобільного додатку. Напрями формування продуктивних інновацій ресторану наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Напрями формування продуктових інновацій для категорії «ресторанна продукція» мережі АЗС ТОВ «Сокар Петролеум»**

<i>Продуктова інновація</i>	<i>Необхідні ресурси</i>	<i>Критерії впровадження</i>
1	2	3
еMenu (електронне меню)	Необхідно сформулювати завдання для побудови зручного інтерфейсу користувача сайту	Сайт має бути простим, мати зрозумілий контент
Впровадження нового продукту «Сам собі кухар»	Необхідність виявлення певних гастрономічних переваг відвідувачів стосовно використання різних харчових інгредієнтів для конструювання страв. При цьому необхідно проводити аналіз комбінацій різних інгредієнтів на їх сумісність, аби уникнути негативних випадків у погіршення самопочуття відвідувачів від самостійного конструювання ними страви з несумісними інгредієнтами.	Варто здійснити аналіз можливих комбінацій продуктових наборів різних інгредієнтів та виключити з них ті комбінації, які можуть викликати несумісність продуктів
Розширення меню за рахунок включення пробіотичних продуктів	Наявність інформації про найбільш популярні страви, які бажають бачити в меню ресторану його відвідувачі. Інформація має отримуватися на періодичній основі, аби ресторан мав змогу вчасно вносити коригування до розділу меню «Авторська кухня»	Необхідність створення системи двосторонніх комунікацій з відвідувачами з метою виявлення їх потреб
Впровадження страв авторської кухні		

Концепція формування продуктових інновацій для мережі АЗС ТОВ «Сокар Петролеум» в товарній категорії «ресторанна продукція» має виходити з можливості збільшення обсягу продажу страв, а також залученні більшого потоку відвідувачів, їх закріплення за ресторанами «Buta Cafe» шляхом підвищення рівня їх лояльності.

На основі вищевикладеного можемо стверджувати, що розроблений перспективний продуктивний портфель буде мати високу ефективність та дозволить збільшити обсяги продажу ресторанної продукції мережі АЗС. Варто також навести програму впровадження усіх перелічених заходів (табл. 3.6).

Як видно з табл. 3.5, впровадження програми заходів з оптимізації асортименту ресторанної продукції у 2021 триватиме майже 6 місяців. Для реалізації наведеної програми на підприємстві доцільно залучити спеціальну девелоперську компанію, яка спеціалізується на розвитку ресторанної галузі.

Таблиця 3.6

### Заходи з оптимізації по категорії «Ресторанна продукція» на 2021 рік

Етапи робіт	Місяці 2021 р, протягом яких планується впровадження заходів					
	Лю- тий	Бере- зень	Кві- тень	Тра- вень	Чер- вень	Ли- пень
1	2	3	4	5	6	7
<i>1. Розширення продуктового портфелю за рахунок розширення продуктового портфелю</i>	+	+	+	+		
Придбання додаткового обладнання для виробництва страв авторської кухні	+					
Прийняття додаткових працівників кухні		+				
<i>2. Оптимізація витрат при виробництві продукції ресторану</i>	+	+	+	+		
проведення переговорів з постачальниками	+					
перепідписання угод		+				
<i>3. Організація засобів просування нової продукції та послуг</i>				+	+	+
Розробка програми просування продуктового портфелю				+		
Фонд оплати праці менеджера по роботі з корпоративними клієнтами				+		

\*Умовні позначення:

Загальна задача	
Підзадача	

На наш погляд, найкраще скористатися послугою міжнародної девелоперської компанії LLC «Crafd foods management», яка відповідала за відкриття «Buta Cafe» при мережі АЗС Socar.

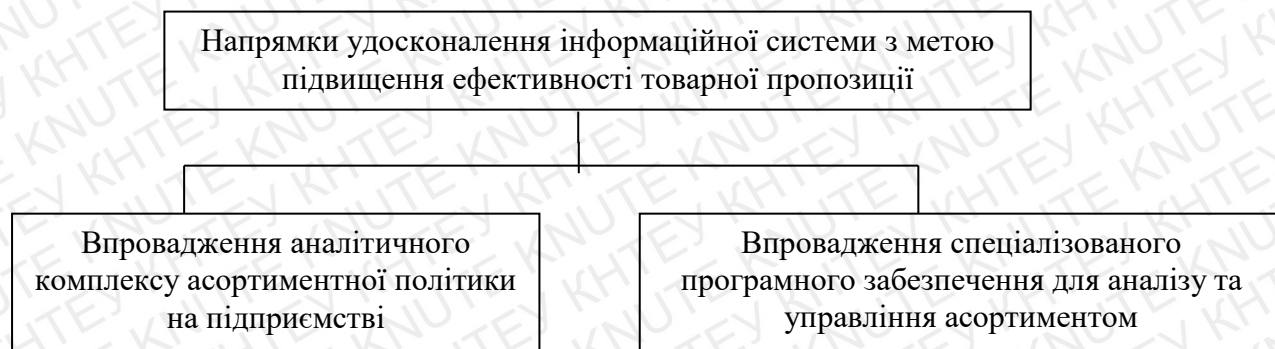
Отже, для оптимізації структури товарного асортименту було обрано товарну категорію «ресторанна продукція», оскільки її номенклатура найбільше піддається можливому коригуванню. З метою розробки оптимального товарного портфелю для ресторанної продукції було враховувано сучасні тенденції у зміні ресторанного обслуговування при мережі АЗС. Зокрема, запропоновано використовувати інноваційні підходи до організації як технологічного процесу приготування страв у ресторанах «Buta Cafe» мережі АЗС «Socar», так і до організації процесу обслуговування відвідувачів. Впровадження програми заходів з оптимізації асортименту ресторанної продукції у 2021 триватиме майже 6 місяців. Для реалізації наведеної програми на підприємстві доцільно залучити спеціальну девелоперську компанію, яка спеціалізується на розвитку ресторанної галузі.

### **3.2. Підвищення ефективності формування товарної пропозиції підприємства торгівлі ТОВ «СОКАР ПЕТРОЛЕУМ»**

В даному питанні нашим завданням є обґрунтування пропозицій з підвищення ефективності товарної пропозиції. З цією метою варто обґрунтувати можливі механізми удосконалення системи управління товарними категоріями на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум». Пропозиції підвищення ефективності товарної пропозиції формуються на основі результатів аналізу, проведеного у 2 розділі.

Основною метою розробки асортиментного портфелю структури залишків товарних запасів є визначення найбільш перспективних товарних позицій, які можуть забезпечити підприємству вищий рівень прибутковості та сталості попиту. На основі вивчення економічної літератури, джерел інтернет та

ознайомлення з практичним досвідом організації роботи по управлінню товарними категоріями на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум», можемо визначити наступні напрямки удосконалення інформаційної системи формування механізму управління товарними категоріями (рис. 3.3).



*Рис. 3.1. Напрямки удосконалення інформаційної системи для підвищення ефективності товарної пропозиції*

Розглянемо кожен з наведених напрямків детальніше.

#### 1. Впровадження аналітичного комплексу асортиментної політики на підприємстві

На рис. 3.2 надані компоненти комплексу аналізу політики управління товарними категоріями, який дає змогу ефективно нею управляти.

Для діагностики політики управління товарними категоріями на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум» пропонується використовувати диференційовані компоненти її складових: асортиментної, логістичної та цінової. Необхідно визначати особливості взаємодії окремих компонентів політики управління товарними категоріями, аби оцінити загальний синергетичний ефект впливу кожного з них. Умовно удосконалену модель аналізу та управління змінами в асортиментній політиці (аналітичного комплексу політики управління товарними категоріями) наведено на рис. 3.2.

Так, динамічна компонента політики управління товарним асортиментом має вказувати на цільову спрямованість управлінських дій щодо зміни існуючих параметрів асортиментної політики на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум». Визначення напрямів зазначених змін дозволить вчасно ідентифікувати



необхідність управлінську впливу на формування товарного асортименту (табл. 3.7).

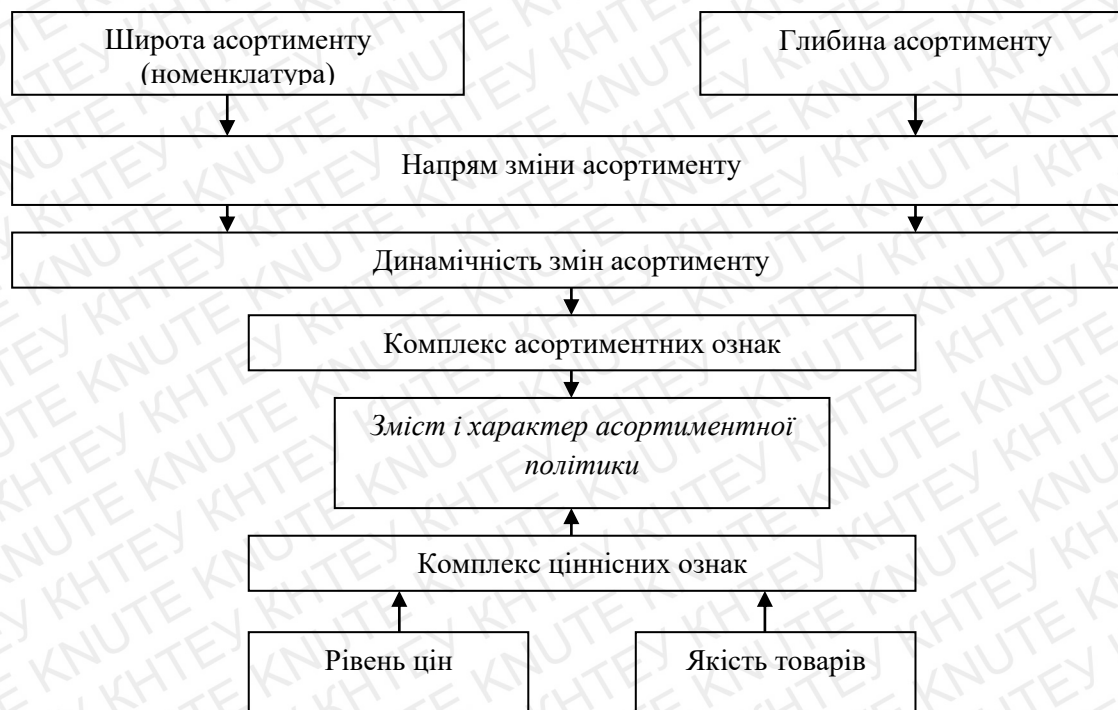


Рис. 3.2. Аналітичний комплекс політики управління товарними категоріями для підприємства ТОВ «Сокар Петролеум»

Таблиця 3.7

### Ідентифікація політики управління товарними категоріями підприємства ТОВ «Сокар Петролеум» за допомогою пропонованого аналітичного комплексу

Показники	Напря́м зміни			
	↑	↓	↑	↓
Широта асортименту	↑	↓	↑	↓
Глибина асортименту	↑	↓	↓	↑
Зміст асортиментної політики	Системна універсализація	Системна спеціалізація	Номенклатурна універсализація	Номенклатурна спеціалізація

2. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для управління товарним асортиментом.

Наведений аналітичний комплекс матиме незначну практичну цінність для досліджуваного підприємства, якщо його не поєднати разом із інструментами

інформаційних технологій. З цією метою пропонуємо впровадити на підприємстві програмний продукт Microsoft Power BI, який дозволяє на основі наявних на підприємстві бази даних формувати пакет статистичного аналізу за налаштованими сценаріями.

Перевагою даного інструменту є те, що він дає можливість:

- підключитися до бази даних з інформацією про реалізацію та залишки товарів з 1С;
- відлаштувати сценарії статистичного аналізу відповідно до логіки аналітичного комплексу, який наведено на рис. 3.2 та у табл. 3.1.;
- сформувати модель динамічних даних;
- сформувати для керівництва набір PerformanceDashboard – веб-сторінка з різноманітними сконструйованими за потрібним сценарієм таблиць, діаграм та інших об'єктів аналітики, яку можна відкрити як на ПК, так і з мобільного телефону.

Приклад діалогового вікна даного PerformanceDashboard наведено на рис.

### 3.3.

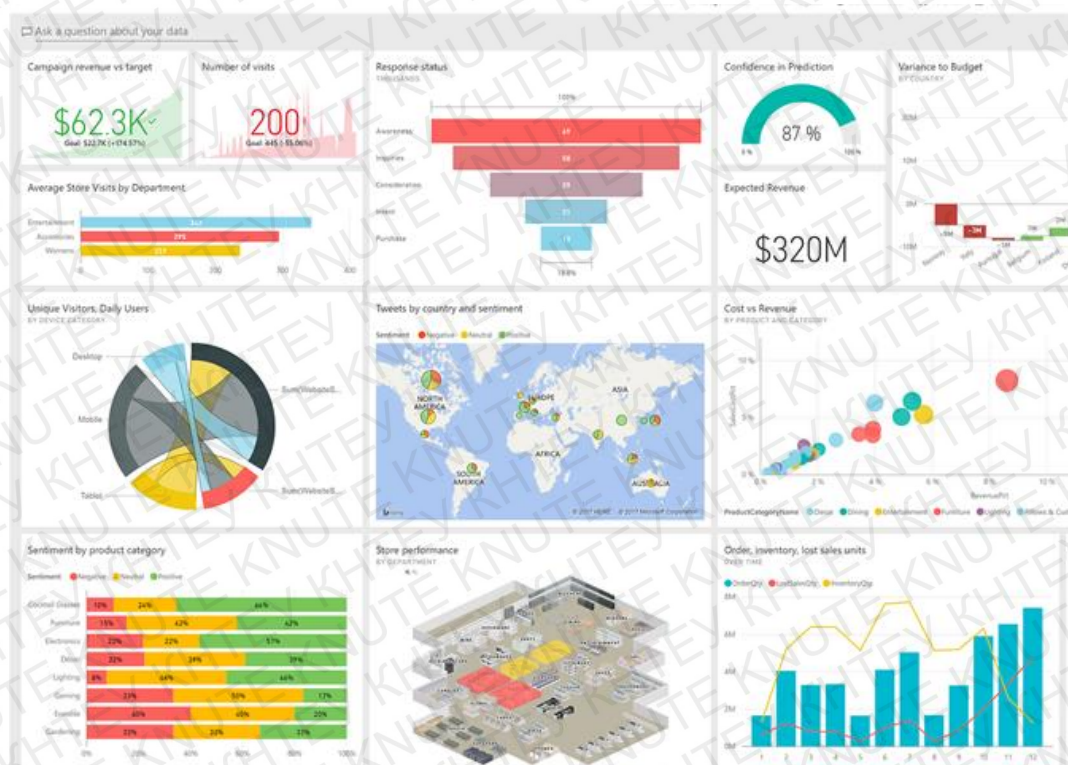


Рис. 3.3. Приклад діалогового вікна даного PerformanceDashboard в Microsoft Power BI

Перевагою такого продукту є його простота адміністрування – він не потребує окремих серверів, а дані, які він використовує, кешуються через веб-апі у хмарі. Також вартість інформаційної формується за моделлю SAAS, тобто на умовах її оренди. Суть цієї моделі полягає у щомісячній сплаті (передплаті) абонементу за користування програмним забезпеченням. Для підприємства ТОВ «Сокар Петролеум» необхідно забезпечити доступ 5-м користувачам до системи. Вартість доступу одного користувача на місяць становить 1250 грн.

Однак, недоліком даного програмного забезпечення є відсутність можливості прямого контакту із базою даних 1С. Тому для підприємства необхідно буде налаштувати відповідну інтеграцію між 1С та проміжною базою даних, до якої Microsoft Power BI має доступ. Для створення баз даних можна використати два типи платформ, які інтегруються з Microsoft Power BI - Oracle або SQL Server. Зважаючи на високу вартість підтримки Oracle, пропонуємо обрати SQL Server та налаштувати базу даних на сервері ТОВ «Сокар Петролеум» (програмне середовище SQL Server 2019).

Таблиця 3.8

### План-графік заходів з впровадження програмного продукту Microsoft Power BI для аналізу та управління товарним асортиментом

№	Завдання	Термін виконання	Відповідальні
1	Формування технічного завдання на впровадження програмного продукту	Січень 2021	ІТ - директор ТОВ «Сокар Петролеум», фінансовий директор ТОВ «Сокар Петролеум»
2	Проведення бізнес аналізу та формування проекту структури бази даних для управління товарним асортиментом	Січень 2021	фінансовий директор ТОВ «Сокар Петролеум»
3	Інсталювання SQL Server 2019	Січень 2021	ІТ - директор ТОВ «Сокар Петролеум»
4	Розгортання Microsoft Power BI	Лютий 2021	ІТ-персонал компанії-продавця Microsoft Power BI - ТОВ «Юбісофт»
5	Налаштування первинної конфігурації Microsoft Power BI	Лютий 2021	
6	Тестування Microsoft Power BI з набором тестових даних (можна використати зведену таблицю Excel)	Лютий 2021	

З метою впровадження даного програмного продукту пропонуємо наступний план-графік формування технічного завдання на розгортання IT інфраструктури, встановлення та первинного тестування Microsoft Power BI (табл. 3.8).

Для впровадження нового програмного забезпечення Microsoft Power BI у сфері аналізу та управління товарним асортиментом буде здійснено укладення договору з IT-компанією ТОВ «Юбісофт», яка є інтегратором програмних рішень та спеціалізується на налаштуванні систем аналітики. Роботи планується здійснити у січні-лютому 2021 року.

План-графік заходів з інтеграції нової інформаційної системи аналізу товарних категорій з системою обліку 1С наведено у табл. 3.9.

Загальна тривалість проекту з впровадження інформаційної системи для аналізу та управління товарним асортиментом на ТОВ «Сокар Петролеум» становить 4 місяці (з січня по квітень 2021 року). У проекті буде задіяно персонал 3-х компаній: ТОВ «Сокар Петролеум», представництво Microsoft в Україні (продавець та інтегратор програмного забезпечення Microsoft Power BI), ТОВ «Юбісофт» - компанія, що обслуговує 1С на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум».

Також варто визначити можливий економічний ефект від впровадження запропонованих заходів. З цією метою було використано дані Додатку Д та вартісні показники бюджету заходів в табл. 3.8. Результати наведено у табл. 3.10.

Отже, у даному питанні було обґрунтовано основні напрямки підвищення ефективності товарної пропозиції на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум». З цією метою запропоновано такі заходи: впровадження аналітичного комплексу асортиментної політики на підприємстві та впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу та управління асортиментом. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складає 19395 тис.грн.

Таблиця 3.9

**План-графік заходів з інтеграції нової інформаційної системи аналізу та  
потимізації товарного асортименту з системою обліку 1С**

№	Завдання	Термін виконання	Бюджет, тис.грн	Відповідальні
1	2	3	4	5
1	<i>Розробка інтеграції з 1С</i>	<i>Лютий-Березень 2021</i>	-	-
1.1	Бізнес-аналіз можливостей інтеграції з 1С	Лютий 2021	55	ІТ-персонал компанії, яка обслуговує 1С – ТОВ «Ітек-Голд»
1.2	Формування технічного завдання прогармістам 1С	Лютий 2021	38	ІТ - директор, фінансовий директор ТОВ «Сокар Петролеум»
1.3	Написання скриптів (процедур) передачі даних з 1С до SQL Server 2019	Лютий 2021	350	ІТ-персонал компанії, яка обслуговує 1С – ТОВ «Ітек-Голд»
1.4	Формування конфігурації проміжної таблиці для збереження даних	Березень 2021	180	ІТ-персонал компанії, яка обслуговує 1С – ТОВ «Ітек-Голд»
1.5	Написання веб-сервісів для передачі даних від Server 2019 до Microsoft Power BI	Березень 2021	39	ІТ-персонал компанії-продавця Microsoft Power BI
2	<i>Налаштування моделі даних, масштабування системи та запуск Microsoft Power BI</i>	<i>Березень-Квітень 2021</i>	-	<i>ІТ-персонал компанії-продавця Microsoft Power BI</i>
2.1	Відлаштування сценаріїв формування звітності у Microsoft Power BI	Березень 2021	124	ІТ-персонал компанії-продавця Microsoft Power BI
2.2	Налаштування модуля веб-аналітики	Квітень 2021	250	ІТ-персонал компанії-продавця Microsoft Power BI
2.3	Налаштування правил та умов, які викорситовуватиме система для аналізу товарного асортименту	Квітень 2021	110	ІТ-персонал компанії-продавця Microsoft Power BI
2.4	Первинне тестування та запуск Microsoft Power BI	Квітень 2021	74	ІТ-персонал компанії-продавця Microsoft Power BI, ІТ - директор ТОВ «Сокар Петролеум», фінансовий директор ТОВ «Сокар Петролеум»
<i>Разом бюджет</i>		-	<i>1220</i>	-

Таблиця 3.10

## Оцінка ефективності заходів з підвищення ефективності товарної пропозиції

Показники	Формула для розрахунку та умовне позначення	Розрахунок	Пояснення
1	2	3	4
Обсяг реалізації до оптимізації товарної структури продажу	Ддо	664623	з Додатку Д
Рівень приросту доходів від оптимізації структури продажу	Рсз	1,1	очікуваний приріст
Плановий обсяг доходів після оптимізації	Дпо = Ддо*Рсз	731086	х
Рівень валового прибутку фактичний	Рвп = ВП / ОР, ВП – обсяг валового прибутку, ОР – обсяг реалізації	0,20	з Додатку Д
Приріст валового прибутку	Пр = Нпо / Ндо, де, Н – середня націнка після оптимізації, Ндо – середня націнка після оптимізації	1,05	з Додатку Д
Плановий рівень валового прибутку з урахуванням оптимізації управління асортиментом	Рвпл = Рвп*Пр	0,21	х
Валовий прибуток плановий	ВПпл = Дпо * Рвпл	153613	х
Приріст валового прибутку внаслідок оптимізації	ΔВП = ВПпл - ВП	20615	
Вартість інвестиційних витрат на впровадження інформаційної аналітичної системи	ІВ	1220	оціночний показник
Ефект від оптимізації товарного портфелю, тис.грн	Е = ΔВП - ІВ	19395	х

Перелічені заходи передбачають впровадження спеціалізованого програмно-аналітичного комплексу Microsoft Power BI, за допомогою якою можна відлаштувати алгоритми аналітики і управління товарним асортиментом підприємства. Механізм електронного мерчандайзингу передбачає впровадження заходів з оновлення веб-сайту з удосконаленим представленням товарів на ньому.

## ВИСНОВКИ

На основі результатів дослідження в випускній кваліфікаційній роботі зроблено наступні висновки:

1. Підходи до трактування сутності товарного асортименту характеризують різні аспекти маркетингової асортиментної політики – функціональний, економічний, збутовий, тощо. Усі наведені підходи взаємно доповнюють один одного, розкриваючи в повній мірі зміст поняття товарного асортименту. Однак, слід наголосити, що не зовсім коректним, з позиції деяких науковців, є ототожнення понять «номенклатура товарів» та «товарний асортимент». Процес формування товарного асортименту можна представити як процес з підбору товарів, визначення та класифікації їх найменувань за будь-якими ознаками. Формування асортименту передбачає організацію та управління процесами товароруку щодо збереження якості товарів і контроль цієї якості.

2. Наявні процеси управління товарним асортиментом побудовані за класичним лінійним принципом, який передбачає строгу логічну послідовність виконання окремих процесів та завдань. Така схема на сьогодні має ряд суттєвих недоліків, оскільки Керівництво мережі АЗС не може забезпечити повний одночасний контроль успішності кожного з етапів імплементації товарної стратегії; конкретизація заходів з розвитку товарного асортименту відбувається лише після виявлення бюджетних можливостей (фінансових обмежень). Упродовж 2018-2019 рр. обсяг реалізації товарів та інших товарів скоротився на 9310 тис.грн або на 12,3 %. Зниження обсягів реалізації відбувалося за більшістю товарних груп. При цьому максимальні обсяги зниження реалізації спостерігалися за такими товарними групами: «Печиво та вафлі» – зниження на 5,1%, «Снеки» – зниження на 11,8%, «Безалкогольні напої» – зниження на 47,1%, «Товари для ТО» – зниження на 41,2%. У структурі формування товарного асортименту найбільшу питому вагу у 2017 році мали наступні товарні групи: «Печиво та вафлі» – 12%; «Снеки» – 14%; «Кондитерські вироби» – 11%; «Безалкогольні напої» – 16%.

3. У структурі продажу товарів та інших товарів з високим та стабільним потенціалом формування попиту складають в цілому 77% від усього товарного асортименту. Це з позитивного боку характеризує маркетингову асортименту політику підприємства, однак, вимагає заходів для пошуку перспектив просування товарів. Найбільш перспективними в плані формування обсягу продажів та динаміки їх зростання є такі товарні групи як «Сендвічі», «Кондитерські вироби», «Непродовольчі товари», «Товари для ТО». Дані товарні групи демонстрували високі темпи зростання обсягів реалізації. На них припадало 42% від загального обсягу продажу мережі АЗС ТОВ «Сокар Петролеум». Попри формування позитивного значення операційного прибутку, у 2018-2019 рр. можна спостерігати скорочення даного показника у абсолютному вимірі для усіх товарних груп, зокрема в найбільшій мірі обсяги операційного прибутку зменшилися для товарної групи «Снеки» – скорочення на 14,1%, «Товари для ТО» – скорочення на 40,5%, «Безалкогольні напої» – скорочення на 47,1%. В цілому у 2019 році обсяг операційного прибутку скоротився на 1764 тис.грн або на 11,7%, що було зумовлене зниженням обсягів реалізації товарів.

4. Для оптимізації структури товарного асортименту було обрано товарну категорію «ресторанна продукція», оскільки її номенклатура найбільше піддається можливому коригуванню. З метою розробки оптимального товарного портфелю для ресторанної продукції було враховано сучасні тенденції у зміні ресторанного обслуговування при мережі АЗС. Зокрема, запропоновано використовувати інноваційні підходи до організації як технологічного процесу приготування страв у ресторанах «Buta Cafe» мережі АЗС «Socar», так і до організації процесу обслуговування відвідувачів. Впровадження програми заходів з оптимізації асортименту ресторанної продукції у 2021 триватиме майже 6 місяців. Для реалізації наведеної програми на підприємстві доцільно залучити спеціальну девелоперську компанію, яка спеціалізується на розвитку ресторанної галузі.

5. Було обґрунтовано основні напрямки підвищення ефективності товарної пропозиції на підприємстві ТОВ «Сокар Петролеум». З цією метою



запропоновано такі заходи: впровадження аналітичного комплексу асортиментної політики на підприємстві та впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу та управління асортиментом. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складає 19395 тис.грн. Перелічені заходи передбачають впровадження спеціалізованого програмно-аналітичного комплексу Microsoft Power BI, за допомогою якого можна відлаштувати алгоритми аналітики і управління товарним асортиментом підприємства. Механізм електронного мерчандайзингу передбачає впровадження заходів з оновлення веб-сайту з удосконаленим представленням товарів на ньому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування / І. А. Абрамович // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип. 12(1). – С. 6 – 9. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_12\(1\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12(1)_3).
2. Апопій В.В., Міщук І.П. Підручник 3-тє вид. / за редакцією Апопія В. В. - К.: Центр учбової літератури, 2009. – 632 с.
3. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею / І. Б. Бабух // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10(1). – С. 23-26
4. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування / Т.І. Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць, 2015. – Том 19. – №2. – С. 13-19.
5. Безпарточний М.Г. Сервісна політика торговельних підприємств / М.Г. Безпарточний // Вісник Полтавського університету економіки та торгівлі, 2014 [електронний ресурс] – режим доступу: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2190/1/stattya\\_Bezpartochnyi.pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2190/1/stattya_Bezpartochnyi.pdf)
6. Білявська Ю.В. Сутність та механізм реалізації системного підходу у прийнятті управлінських рішень / Ю.В. Білявська // Матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (м. Львів (Україна), 28 листопада 2018 р.). – Львів: ВНЗ МАУП, 2018. – С. 94-95
7. Бозуленко О. Я. Теоретичні та методологічні підходи до визначення асортименту / О. Я. Бозуленко, Т. Л. Шкабара // Бізнес-навігатор. – 2017. – Вип. 3. – С. 52–55
8. Бойчук Н.Я. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу / Н.Я. Бойчук, К. С. Малинка // Сучасні проблеми економіки і

підприємництво, 2016. – №17. – С. 54–62

9. Бугріменко Р.М. Перспективи адаптації маркетингових інноваційних рішень в системі роздрібних торгових підприємств / Р.М. Бугріменко // Економіка та управління підприємствами. – 2020. – №41. – С. 68–73

10. Ващук О.Г. Напрямки вдосконалення асортиментної політики торговельного підприємства // Маркетинг, 2012. – №2. – с. 36–39.

11. Виноградська А.М. Комерційна діяльність торговельного підприємства: навч.псіб / А.М. Виноградська. – К.: Київ. нац. торг. -екон. ун-т, 2005. – 278 с.

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

13. Голошубова Н.О. та ін. Організація торгівлі: Підручник / за ред Голошубової Н.О. – К.: Книга. 2011. – 560с.

14. Гаджинский А. М. Логистика : учеб. / А. М. Гаджинский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Маркетинг, 2011. – 395 с.

15. Галик І. С. Товарознавство продовольчих товарів. Частина II. Товарознавство трикотажних товарів: підр. / І. С. Галик., Б. Д. Семак. – К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2012. – 296 с.

16. Гой І.В. Логістика у системі стратегічного управління підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2012. – №4,Т.1. – с.102–105.

17. Гонський М. Д. Комерційна функція як основа ефективної комерційної діяльності торговельного підприємства / М. Д. Гонський // Економіка розвитку. – 2014. – № 2. – С. 103–107

18. Гончар Л.А., Козлов А.П. Комерційна логістика: дослідження, ефективність, оцінка / Л.А. Гончар та А.П. Козлов // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – №1. Т.2. – С. 51-58.

19. Горошанська О. О. Комплексна оцінка ефективності витрат операційної діяльності підприємств торгівлі / О.О. Горошанська, Н.Б. Кашена // Бізнес Інформ. – 2016. – № 11. – С. 162–166

20. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]: Офіційний сайт. – 2018. – Режим доступу: [//www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
21. Дзєбко І. Економисту о логистике: сущность, основные понятия, концепция / Ирина Дзєбко. – Х. : Консульт, 2012. – 152 с.
22. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко // Ефективна економіка, 2017. – №5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>
23. Доц О.Ю. Прогнозування роздрібного товарообігу на основі використання адитивних та мультиплікативних моделей / О.Ю. Доц // Науковий вісник НЛТУ України, 2012. – №22. – С. 337-343
24. ДСТУ ISO 9000—2001. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001: 2000, IDT) [надано чинності наказом Держстандарту України від 27 черв. 2001 р. № 317]. – К. : Держстандарт України, 2001. – 25 с.
25. Дядін А.С. Інноваційний розвиток роздрібної торговельної мережі та шляхи покращення / А.С. Дядін // Бізнес Інформ, 2014. – №12. – С.319-324
26. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 2. / ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2008. – 848 с.
27. Єрьоміна Л.О Процес управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств у сучасних умовах господарювання / Єрьоміна Л.О.// Придніпровський науковий вісник. Серія «Економіка» – 2010. – № 107/174. – С.30 – 34.
28. Житна І.П., Щолокова Т.В. Оцінка ефективності логістичної системи / І.П. Житна, Т.В. Щолокова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. –2011. –№11 (153). Ч.1 – С. 241–244.
29. Каира З. С. Основы логистики / З. С. Каира, А. А. Лукьянченко, А. И. Омелянчук. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2013. – 522 с.
30. Кальченко А. Г. Логістика : підруч. / А. Г. Кальченко. – 2-е вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2012. – 284 с.
31. Кащена Н., Носач Н. Облік реалізації товарів в підприємствах торгівлі. Економіка та суспільство. 2016. № 17. Режим доступу:

<http://economyandsociety.in.ua/journal-7/14-stati-7/642-kashchena-n-b-nosach-n-m>.

32. Климко О.Г. Прогнозування рівня чистого доходу підприємства / О.Г.Климко // Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки: матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 27 жовтня 2016 р. – Ч.1. – Полтава: ФОП Пусан А.Ф., 2016. – С.184-187

33. Козак І.М. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємств на засаді логістики / І.М. Козак // Проблеми науки. – 2015. – №5. – с.27–34.

34. Коноваленко В. М. Закупівельна діяльність підприємства в логістичній системі товароруху / В. М. Коноваленко // Вісник КНТЕУ. – 2016. –№4. – С. 54–592.

35. Косянчук Т., Кучма С. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3 (3). С. 113–116.

36. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. – 2016. – № 4. – С. 150–157. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23).

37. Крикавський Є. В. Логістика / Є. В. Крикавський. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 756 с.

38. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підруч. / Є. В. Крикавський. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2012. – 683 с.

39. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі / К. Куденко // Траектория науки. – 2016. – Т. 2, № 7. – С. 315-337

40. Лисенко Т.І., та ін. Системний підхід до управління підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство, 2018. – №15. – С. 376-383

41. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова. – К.: Хрещатик, 2012. – 800 с.

42. Макаренко Н. О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою / Н. О.

Макаренко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 13. – С. 107–113.

43. Маркіна І. А. Управління якістю торговельного обслуговування підприємств роздрібною торгівлі : монографія / І. А. Маркіна, В. А. Панченко. — Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2010. — 128 с.

44. Микитенко Н.В. Категорійний менеджмент в системі 3D: теоретичні та практичні аспекти. / Н.В. Микитенко. – Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. – Острогор : Вид-во НаУОА, березень 2020, № 16(44). С. 74–80.

45. Микитенко Н.В. Товарні категорії в системі управління торговельним процесом // Н.В. Микитенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2019/05/7.pdf>

46. Міщук І.П. Логістика торговельного підприємства: зміст, напрямки, проблеми // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2015. - №14 (594). - с.461-467.

47. Мороз О. В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. В. Музика ; Вінницький національний технічний ун-т. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2013. – 165 с. : рис., табл.

48. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності торговельних підприємств / Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бизнес-Информ. – 2013. – № 5. – С. 264-269.

49. Неуров І.В. Види закупівельних ситуацій на підприємствах / І.В. Неуров // Логістика. – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2013. – 520 с.

50. Оберемчук В. Ф. Стратегічний розвиток бренду: сутність, оцінювання, перспективи / В. Ф. Оберемчук, А. С. Погоріла // Стратегія економічного розвитку України, 2015. - №2. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.sedu.com.ua/wp-content/uploads/2015/07/24oberemchuk322015.pdf>

51. Ониськів В. О. Розвитку бренду / В. О. Ониськів // Вісник Хмельницького національного університету, 2015. – № 5. – Електронний ресурс]. – Режим

доступу : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/201554/103-106.pdf>

52. Павлова М. Б. Методи оптимізації асортименту товарів / М. Б. Павлова // Підприємництво і торгівля. – 2018. – Вип. 22. – С. 128–131

53. Розумей С.Б., та ін. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства / С.Б. Розумей, А.О. Голь // Економіка і суспільство, 2018. – №14. – С. 496-502

54. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання / А. В. Троян. // Ефективна економіка. – 2014. – № 1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_1\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_55).

55. Чміль Г. Л. Маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств роздрібною торгівлі / Г. Л. Чміль // International scientific-practical conference Modern transformation of economics and management in the era of globalization: inference proceedings (January 29, 2016). Klaipeda: Baltija Publishing. – P. 196–198.

56. Чміль Г. Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі / Г.Л. Чміль // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2018. – №4. – С. 117–122.

57. Чорна М.В, та ін. Економіка торгівлі: навчально-методичний посібник / М.В. Чорна, Т.Б. Кушнір, О.В. Михайлова– Х. : ХДУХТ, 2015. – с. 221.

58. Шульгіна Л. М. Економічна ефективність діяльності торговельних підприємств / Л. М. Шульгіна // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2014. – № 4 (28). – С. 85–93

59. Шуміло О.С. Формування ефективної системи обслуговування споживачів у підприємствах роздрібною торгівлі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.С. Шуміло; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків, 2010. – 20 с.

60. Яцюк Д.В. Брендингова політика і стратегія розвитку бренду: термінологічна невизначеність / Д. В. Яцюк // Ефективна економіка, 2015. – №3. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3905>

61. Aaker A. D. Brand management Equity: apitalizing on the value of a brand name / A. D. Aaker. – NY.: The Free Press, 2011. – 416 pp.
62. Altbach P., Balan, J. (eds.) World Class Worldwide: Transforming Research Universities in Asia and Latin America. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press 2007.
63. Alver J., Startseva E. On Some Theoretical Developments and Applications of System Integrated Analysis Methodology for Evaluation of a Business Entity's Performance. Proceedings of the 3rd Annual International Conference on Accounting and Finance (20-21 May). Bangkok, Thailand, 2013. P. 131-134.
64. Bright J. R. Some Management Lessons from Technological Innovation Research / J. R. Bright // National Conference on Management of Technological Innovation. – University of Bradford Management Centre, 2013. – 208 p.
65. Kelo M. Support for international students in higher education. Practice and Principles. / ACA Papers on International Cooperation in Education. Bonn: Lemmens 2008.
66. Kerr C. The Uses of the University. Cambridge: Harvard University Press 2001.
67. Kotler F. Marketing management. – New-York.: Publicity, 2003. – 896 p.
68. Porras J., and oth. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // Annual Review of Psychology – 42. – 2001. – P. 51–78.
69. Striklend A., and oth. Strategic Management: Concepts and Cases / A.Striklend, A. Tompson. – London: Bakkers, 2007. – 982 p.
70. Winkelmann P. Marketing und Vertrieb: Fundamente fur die Marktorientierte Unternehmensfuhrung / P. Winkelmann. –Oldenbourg Verlag Munchen Wien, 2010. – 604 p.



## ДОДАТОК А

## Об'єктивні передумови і обмеження щодо застосування різних підходів до формування асортиментної політики підприємств

Підхід до формування асортиментної політики	Об'єктивні передумови для використання	Обмежуючі фактори
1	2	3
Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабільність попиту на основні товарні групи пропонованого асортименту;</li> <li>- низька імовірність впливу випадкових факторів на поведінку споживача;</li> <li>- відсутність внутрішніх можливостей для реалізації більш ризикованих і, як правило, більш прибуткових варіантів асортиментної політики;</li> <li>- наявність можливостей організації систематичного моніторингу потреб споживачем і висока прогнозованість їх змін;</li> <li>- низький рівень ефективності асортиментної політики за критерієм споживчої цінності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ресурсні можливості (перш за все, фінансові, просторові та кадрові);</li> <li>- схильність до ризику менеджерів і керівництва;</li> <li>- умови постачальників (незабезпеченість постачаннями товарів, споживча цінність яких зростає, призводить до втрати частки лояльних клієнтів);</li> <li>- дії конкурентів (активізація діяльності конкурентів може призвести до запізнення реакції на зростання попиту).</li> </ul>
Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність достатніх фінансових ресурсів;</li> <li>- високий організаційний, кадровий, маркетинговий потенціал;</li> <li>- наявність товарної пропозиції інноваційного напрямку з боку виробників;</li> <li>- низький рівень ефективності асортиментної політики за критерієм конкурентоспроможності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- попит споживачів (завдання ускладнюється тим, що споживачі ще не достатньо інформовані про товар, який пропонується до продажу, і здебільшого консервативні в своєму виборі);</li> <li>- дії конкурентів (які створюють перешкоди для утримання конкурентних переваг)</li> </ul>
формування асортиментної політики на основі кращого використання ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- важке фінансове становище підприємства;</li> <li>- низькі технічні, просторові, організаційні та кадрові можливості;</li> <li>- низький рівень ефективності асортиментної політики за критерієм відповідності внутрішнім можливостям.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активний розвиток ринкового сегменту, на якому діє підприємство;</li> <li>- агресивні дії конкурентів.</li> </ul>

## ДОДАТОК Б

Методичний інструментарій формування та реалізації асортиментної  
політики підприємств

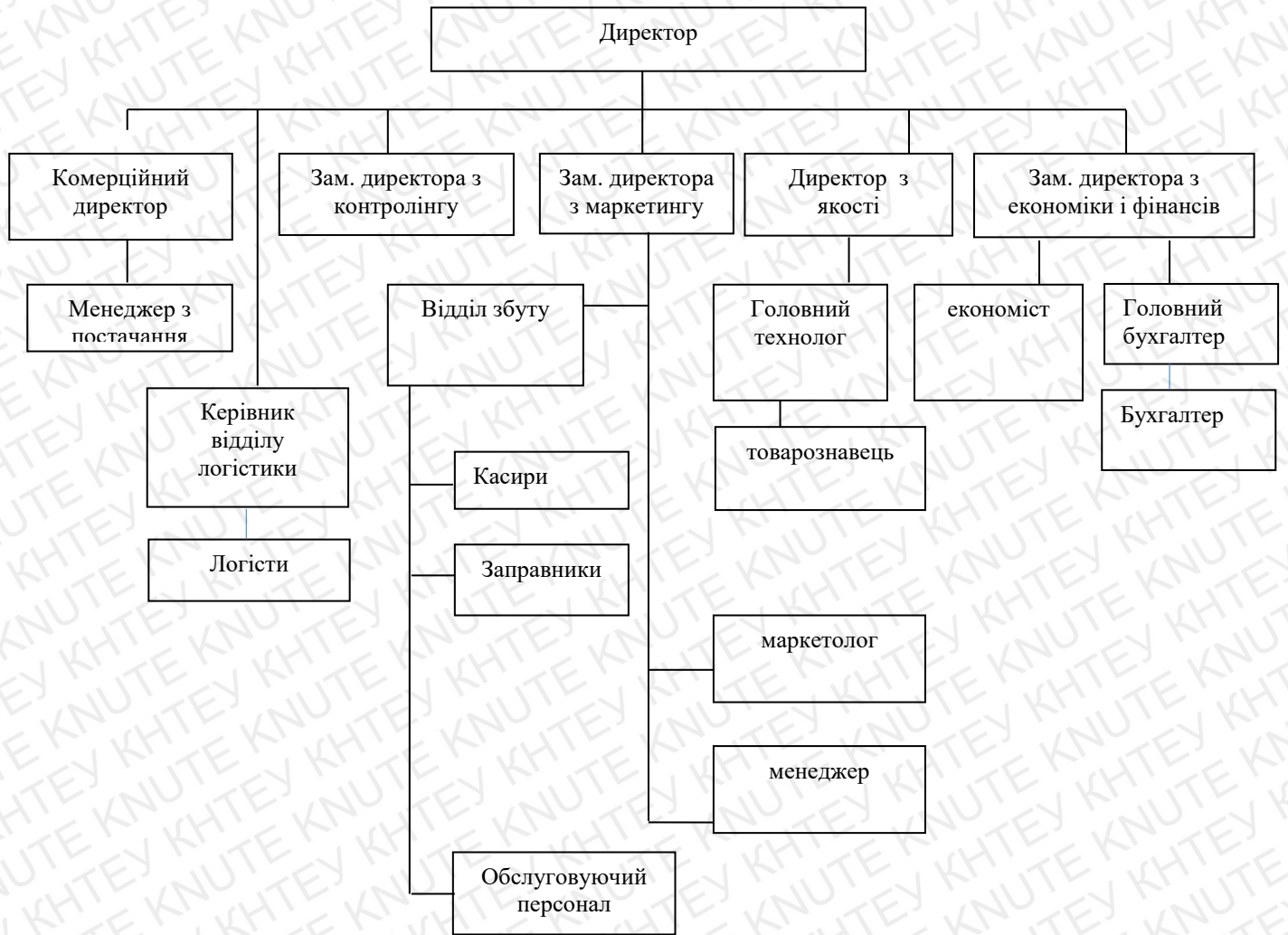
<i>Метод (методика)</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>	<i>Сфера використання</i>
1	2	3	4	5
1. Матриця БКГ (традиційна і модифікована)	Передбачає позиціонування товарів за критеріями «темп зростання продажів - питома вага в загальному обсязі продажів»	Легкість у використанні, орієнтується лише на внутрішню інформацію, поєднує прийоми концентраційного, динамічного, матричного та кластерного аналізу	Рішення мають спиратися на минулий досвід без врахування можливих змін у потребах споживачів; обмеженість лише внутрішньої інформацією	Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг
2. Матриця Мак- Кінсі	Передбачає позиціонування товарів за критеріями «конкурентоспро- можність товару - привабливість товару для покупця»	Враховує інформацію щодо очікувань конкурентів і покупців; враховує стратегічні аспекти; поєднує прийоми бенчмаркінгового та матричного аналізу	Суб'єктивність, використання лише якісних оцінок, точність яких визначається правильністю вибору параметрів; відсутність логічного зв'язку між показниками моделі	Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг; формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг
3. Матриця «широта - глибина»	Передбачає позиціонування товарів за критеріями матриці «широта асортименту - глибина асортименту» в окремі сегменти	Дозволяє згрупувати асортиментну пропозицію підприємства за чітко визначеними сегментами і розробити стратегії розвитку товарних ліній в асортиментному портфелі з урахуванням різного рівня ризику	Ігнорування ресурсів підприємства і його можливостей	Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг
4. Аналіз життєвого циклу товарів (ЖЦТ)	Передбачає позиціонування товарів за критеріями матриці «конкурентоспро- можність товару - стадія ЖЦТ»	Поєднує кількісну і якісну інформацію, ґрунтується на багатопараметричному у підході; враховує перспективи розвитку товарних ліній; поєднує прийоми бенчмаркінгового, динамічного та матричного аналізу	Суб'єктивність оцінок, відсутність взаємозв'язку з потребами споживачів	Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг

5. Методика побудови карти позиціонування товарної лінії за Ф. Котлером	Визначення профілю товарної лінії за обсягом продажів і загальною прибутковістю і прийняття рішення щодо доцільності змін у її довжині	Дозволяє прийняти рішення щодо наповнення товарних ліній залежно від їх внеску в прибутковість, є підґрунтям для розробки ринкової стратегії	Відсутність кількісних оцінок доцільності змін у глибині товарної лінії, ігнорування споживчих переваг	Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг
6. Матриця Shell	Передбачає позиціонування товарів за критеріями матриці «перспективи - конкурентоспроможність»	Поєднує кількісну і якісну інформацію, ґрунтується на багато параметричному підході; враховує перспективи розвитку товарних ліній і має стратегічну спрямованість; поєднує прийоми бенчмаркінгового, динамічного та матричного аналізу	Суб'єктивність оцінок, важкість визначення й оцінки змінних, що повинні описувати критерії матриці; абстрагування від споживчих переваг і інтересів	Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг
7. Ринкові моделі (модель Розенберга, модель з ідеальною крапкою, моделі, засновані на «характеристичній» теорії споживчого попиту К.Ланкастера, моделі поведінки товарів на ринку)	Ґрунтуються на визначенні відповідності асортименту рівню попиту	Дозволяють здійснити сегментування ринку і максимально врахувати вимоги споживачів до певних характеристик товарів	Ігнорування ресурсів підприємства і його можливостей, розрив між етапом оцінки споживчих вимог і часом здійснення конкретних заходів	Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг
8. Математичні (оптимізаційні) моделі	Передбачають побудову багатофакторних регресійних моделей за умов певних жорстких або імовірнісних обмежень	Вимагають побудови однозначної цільової функції та використовуються на оперативному рівні управління асортиментом; дозволяють врахувати взаємозамінність ресурсів, необхідність скорочення витрат на формування асортименту	Ґрунтуються переважно на внутрішніх можливостях підприємства і ігнорують зміни у конкурентному оточенні, споживчих перевагах та інноваційний розвиток виробництва споживчих товарів	Формування асортиментної політики на основі кращого розподілу обмежених ресурсів
9. Метод ABC-XYZ- аналізу	Метод структурного аналізу, за результатами якого визначається рейтинг товарів в асортиментному портфелі за ступенем важливості в забезпеченні обсягів продажу та	Дозволяє встановити доцільність включення товарів в асортимент з урахуванням реалізованого попиту і рівня витрат на його забезпечення; надає можливість точно визначити необхідні обсяги закупівель за	Не дозволяє врахувати альтернативні варіанти та товарні зв'язки різних груп	

	стабільності попиту	різними товарними групами з урахуванням сезонності їх споживання		
10. Методи портфельного аналізу	Передбачає формування асортиментного портфеля як цілеспрямованої сукупності товарів, яка за складом і структурою відповідає стратегії	Базуються на внутрішній інформації щодо обсягів реалізації, прибутковості товарних позицій, розміру оборотних коштів	Ігнорують зміни у конкурентному оточенні, споживчих перевагах та інших складових зовнішнього середовища	
11. Метод рангового аналізу асортименту	Проведення рангового аналізу структури асортименту та оцінку ступеня її раціональності на основі коефіцієнту кореляції рангів рентабельності товарів і їх частки в загальному обсязі продажів	Дозволяє визначити ступінь взаємозв'язку між найбільш прибутковими товарами і товарами, що користуються більшим попитом	Ґрунтуються переважно на внутрішніх можливостях підприємства і ігнорують зміни у конкурентному оточенні; відсутність взаємозв'язку з потребами споживачів	Формування асортиментної політики на основі кращого розподілу обмежених ресурсів
12. Метод аналізу покриття витрат (операційного аналізу)	Передбачає визначення товарів, які вносять найбільш вагомий внесок у формування прибутку шляхом віднесення витрат на конкретні товарні позиції	Дозволяє встановити доцільність включення в асортимент товарів за критерієм прибутковості	Область застосування обмежується управлінським обліком, орієнтується тільки на внутрішні можливості підприємства	
13. Методика бальної оцінки параметрів товарів, представлених і асортименті	Метод аналізу рівня продажів за товарними групами, представленими в асортименті, на основі набору параметрів і їх вагових коефіцієнтів	Поєднує кількісну і якісну інформацію щодо характеристик товарів і товарних груп, надає комплексне уявлення про конкурентоспроможність асортименту, дозволяє виявити вплив окремих параметрів товарі на рівень продажів	Суб'єктивність оцінок, відсутність взаємозв'язку з потребами споживачів	Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг; формування асортиментної політики на основі кращого розподілу обмежених ресурсів
14. Матриця «Маркон»	Передбачає групування товарів за обсягами маржинального доходу, валової маржі на одиницю товару та процентом валової маржі за системою двоїчних	Одночасне використання всіх параметрів, що характеризують внутрішнє середовище	Ігнорування змін у конкурентному оточенні, споживчих перевагах та висока залежність від точності перенесення змінних витрат на конкретний товар	Формування асортиментної політики на основі кращого розподілу обмежених ресурсів

	кодів			
15. Матриця сумісних покупок	Передбачає вивчення зв'язків між окремими товарами, представленими в асортименті та оцінку їх інтенсивності	Дозволяє обґрунтувати рішення щодо доцільності зберігання товару в асортименті, якщо його продажі недостатньо ефективні	Застосування обмежується вивченням споживчих переваг; відсутність взаємозв'язку з ресурсами підприємства	Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг

## ДОДАТОК В



Організаційна структура ТОВ «Сокар Петролеум»

## Показники реалізації товарів мережі АЗС

Товарні групи (категорії)	Роки		
	2017	2018	2019
Печиво та вафлі	7444	9801	9305
Снеки	8685	9047	7975
Сендвічі	4963	6032	6646
Кондитерські вироби	6824	8670	7311
Безалкогольні напої	9926	11309	5982
Алкогольні напої	4342	5278	5317
Товари для ТО	4963	6786	3988
Непродовольчі товари	5583	7540	7975
Ресторанна продукція	4963	5278	5982
Інші товари	4342	6032	5982
Разом	62036	75772	66462

## ДОДАТОК Д

## Показники доходів та собівартості від реалізації товарів мережі АЗС

Товарні групи	2018 р.			2019 р.		
	Дохід від продажу, тис.грн	Витрати на реалізацію, тис.грн	Комерційний прибуток, тис.грн	Дохід від продажу, тис.грн	Витрати на реалізацію, тис.грн	Комерційний прибуток, тис.грн
Печиво та вафлі	9801	7797	2004	9305	7332	1972
Снеки	9047	7203	1844	7975	6391	1585
Сендвічі	6032	4829	1202	6646	5313	1333
Кондитерські вироби	8670	6914	1756	7311	5793	1518
Безалкогольні напої	11309	8898	2411	5982	4706	1275
Алкогільні напої	5278	4277	1001	5317	4274	1043
Товари для ТО	6786	5356	1430	3988	3137	850
Непродовольчі товари	7540	5974	1565	7975	6270	1705
Ресторанна продукція	5278	4308	969	5982	4855	1126
Інші товари	6032	5151	881	5982	5091	891
Разом	75772	60708	15064	66462	53163	13300