Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Формування асортиментної політики підприємства

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю "Ашан Україна Гіпермаркет", м. Київ

Студента 2 курсу 1 м групи,
спеціальності 051 "Економіка",
спеціалізації "Економіка підприємства"
Кононової Крістіни Сергіївни

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент
Трубей Оксана Миколаївна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.
Блакита Ганна Владиславівна

Київ 2018

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ..... 3
ВСТУП..... 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА 8

1.1. Сутність, цілі та методичні основи формування асортиментної політики підприємства торгівлі..... 8
1.2. Принципи та фактори, що впливають на формування асортиментної політики підприємства торгівлі.....25
1.3. Особливості формування асортиментної політики підприємствами продуктового ритейлу України..... 38

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА ТОВ "АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ"..... 52

2.1. Аналіз обсягу та структури основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства..... 52
2.2. Аналіз товарообороту та товарних запасів підприємства..... 59
2.3. Аналіз та оцінка ефективності формування асортиментоної політики підприємства 77

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕН-ТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ "АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ"..... 95

3.1. Розроблення заходів, спрямованих на оптимізацію асортиментної політики підприємства..... 95
3.2. Планування асортименту товарів підприємства на перспективний період..... 99
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів по удосконаленню асортиментної політики підприємства..... 110

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... 117
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 119
ДОДАТКИ

АНОТАЦІЯ

Кононова К.С. "Формування асортиментної політики підприємства" (за матеріалами ТОВ ""Ашан Україна Гіпермаркет", м. Київ). – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 "Економіка", спеціалізація "Економіка підприємства" − Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам формування асортиментної політики підприємства торгівлі. У роботі представлено основні теоретичні засади та практичні інструменти формування та оптимізації асортиментної політики підприємства торгівлі. Дані методи сприяють збільшенню клієнтської бази, за рахунок задоволення потреб споживачів та отриманню цільового прибутку.

Ключові слова: асортиментна політика підприємства торгівлі, товар, задоволення потреб, асортимент, споживачі.

ABSTRACT

Kononova K.S. "Formation of the assortment policy of the enterprise" (based on the materials of LLC "Auchan Ukraine Hypermarket", Kyiv). − Manuscript.

Final qualifying paper on the specialty 051 "Economics", specialization "Economy of Enterprise". – Kyiv National University of Trade and Economics. – Kyiv, 2018.

The final qualification work is devoted to theoretical, methodological and practical aspects of the formation of the assortment policy of the trade enterprise. The given work presents the main theoretical foundations and practical tools for the formation and optimization of the assortment policy of the trade enterprise. These methods help to increase the customer base, by meeting the needs of consumers and obtaining targeted profit..

Key words: assortment policy of the enterprise of trade, goods, satisfaction of needs, assortment, consumers.

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогоднішній день ефективне управління підприємством вимагає щоденного пошуку компромісів і прийняття рішень, від якості яких залежить майбутнє підприємства, його ділова репутація, лояльність його споживачів.

Успіх підприємств роздрібної торгівлі безпосередньо залежить від можливостей задоволення споживчого попиту, що зумовлюють необхідність ретельного вивчення чинників, які сприяють формуванню широкого спектра таких можливостей. Важливе місце посідає асортиментна політика, яка поряд з місцем розташування і ціновою політикою дозволяє сформувати у споживача певний рівень сприйняття підприємства роздрібної торгівлі

Саме асортиментна політика визначає номенклатуру товарів, продукції, що буде відповідати потребам ринку, з врахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, вчасно реагуючи на ринкові зміни.

Питанню формування асортиментної політики і оптимізації діяльності підприємств торгівлі присвячено праці таких вітчизняних вчених, як Т. Ткаченко, Є. Єфімова, І. Бланк, А. Войчак, Ю.Б. Іванов, А. Мазараккі, Л. Лігоненко, І. Смолін, Д. Балагула, І. Височин та інших.

Існуючі розробки з питань формування асортиментної політики, їхнього впливу на майбутній розвиток здебільшого носять описовий та теоретичний характер або стосуються організаційно-технічних заходів з формування асортименту. На практиці ситуація виглядає дещо інакше, враховуючи особливості політичних, конкурентних та інших чинників, що прямо чи опосередковано впливають на діяльність торговельних підприємств. Тож на сьогоднішній день гостро відчувається відсутність системних рекомендацій, які б дозволили підприємцям планомірно та виважено, ґрунтуючись на засадах комплексного підходу, сформувати ефективну асортименту політику.

У зв’язку з цим, **метою** випускної кваліфікаційної роботи є вивчення та аналіз основних теоретичних засад та практичних аспектів формування

асортиментної політики підприємства торгівлі.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні **завдання**:

- розглянути сутність, цілі та методичні основи формування асортиментної політики підприємства торгівлі;
- уточнити порядок, принципи та фактори, що впливають на формування асортиментної політики підприємства торгівлі;
- визначити та проаналізувати особливості формування асортиментної політики політики підприємствами продуктового ритейлу України;
- проаналізувати обсяг та структуру основних показників господарсько-фінансової діяльності ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет";
- проаналізувати товарооборот та товарні запаси ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет";
- оцінити ефективність формування асортиментоної політики ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет";
- розробити заходи, спрямовані на оптимізацію асортиментної політики підприємства;
- здійснити планування асортименту товарів підприємства на перспективний період;
- оцінити ефективність запропонованих заходів по удосконаленню асортиментної політики підприємства.

Об’єктом роботи є процес формування асортиментної політики підприємства роздрібної торгівлі.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні засади формування асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі.

Емпірична база дослідження. Робота виконана за матеріалами фінансової та статистичної звітності ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет", на прикладі магазину "Ашан Петрівка".

Міжнародна торговельна компанія АШАН була заснована в 1961 році у Франції. Являючись десятим світовим торговельним лідером, компанія

АШАН володіє 468 гіпермаркетами, 726 супермаркетами та 289 інтегрованими торговельними центрами в 12 країнах Європи та Азії.

На ринок України компанія вийшла в 2006 році та впровадила нову концепцію "гіпермаркета-дискаунтера". Мережа пропонує низькі ціни (на 10 - 20% нижчі, ніж у конкурентів) на широкий асортимент якісних продовольчих і непродовольчих товарів, в тому числі і під власними торговими марками, що збільшує купівельну спроможність все більшої кількості клієнтів.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. У випускній кваліфікаційній роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Зокрема у процесі оцінки ефективності асортиментної політики ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет" використовувались методи економічного аналізу: статистичні, економіко-математичні та методи маркетингових досліджень.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства роздрібної торгівлі, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Наукова новизна одержаних результатів. На підставі узагальнення різних підходів до трактування категорії "асортиментна політика", запропоновано власне визначення даного поняття, розроблено заходи, спрямовані на оптимізацію асортиментної політики підприємства.

Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування окремих представлених пропозицій у практичній діяльності ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет", зокрема магазина "Ашан Петрівка" для підвищення ефективності формування та управління асортиментної політики.

Апробацію проведених досліджень здійснено в межах наступних публікацій:

1) Кононова К.С. Оптимізація асортиментної політики підприємства

продуктового ритейлу / Пріорітети соціально-економічного розвитку суспільства: науково-практична конференція ФЕМП КНТЕУ, 13-14 травня 2017 р. - Київ – С. 55-58.

2) Кононова К.С. Проблеми формування асортименту товарів на підприємствах торгівлі України // Дослідження ефективності факторів зростання конкуренто- спроможності економіки: теорії та пропозиції: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 25-26 листопада 2016 р.). – К.: ГО "Київський економічний науковий центр", 2016. – С. 67-70.

3) Кононова К.С., Зубко Т.Л. Методи управління асортиментною політикою підприємства / Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції – Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла ТуганБарановського, 2018. – С. 513-517.

4) Кононова К.С. Бізнес-моделювання як інструмент управління конкурентно-спроможністю підприємства / Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: IX Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених: тези доповідей, Дніпро, 22 березня 2018 р. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. – 300 с.

Структура роботи обумовлена метою та завданнями, які розв'язуються в процесі дослідження. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність, цілі та методичні основи формування асортиментної політики підприємства торгівлі

Ефективне функціонування підприємств в умовах ринкової економіки зумовлює необхідність адаптованого управління, планування товарного асортименту, який відповідає потребам споживачів та водночас сприяє прибутковості підприємства торгівлі. Саме тому питання розробки та впровадження ефективної асортиментної політики завжди є актуальним для торговельного бізнесу, а науковці присвячують цьому питанню багато уваги у своїх дослідженнях та працях.

Ефективне управління асортиментною політикою передбачає, перш за все, розуміння суті поняття "асортиментна політика", трактувань якого сьогодні в економічній літературі існує безліч. Але між тим дана категорія не має універсального формулювання та залишається багатоаспектною та складною [1].

Так, вчений С. В. Близнюк зазначає, що асортиментна політика передбачає формування товарного асортименту, який якнайкраще підходить для роботи на обраному ринку та забезпечує економічну ефективність діяльності підприємства [2].

У визначенні Л. Б. Міротіна "асортиментна політика" трактується як цілі, завдання та основні напрямки формування асортименту продукції [3], що також можна охарактеризувати як спрощений погляд на дану проблему. Л. Л. Данилова вважає, що зміст та завдання асортиментної політики полягають в тому, щоб у даний момент часу набір товарів, який пропонується підприємством, оптимально відповідав потребам споживача як за якісними характеристиками, так і стосовно кількісних обсягів [4; 5]. Такий підхід, на

наш погляд, ще більше звужує сутність асортиментної політики, бо акцентує увагу тільки на організаційному аспекті формування асортименту.

Сучасні наукові підходи до трактування категорії "асортиментна політика" наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до трактування категорії "асортиментна політика"

Автор	Сутність поняття "асортиментна політика"
Г. Л. Багієв [6]	Асортиментна політика – це важлива складова товарної політики, яка визначає оптимальний набор товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями.
О. М. Книшова [2]	Асортиментна політика припускає певний набір дій або заздалегідь обміркованих методів і принципів діяльності, завдяки якому забезпечується наступність і цілеспрямованість дій по формуванню й керуванню асортиментами товарів.
Дж. Еванс [8]	Асортиментна політика – це політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виготовляємих і реалізуємих товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури та динаміки цін і ін..
Ф. Котлер [9].	Асортиментна політика – це визначення (формування) та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства.
С. В. Захаров [10]	Асортиментна політика – це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка існуючих товарних груп.
С. С. Гаркавенко [11]	Асортиментна політика передбачає певний курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обґрунтованих принципів поведінки. Вона повинна забезпечити відповіді на питання з приводу формування асортименту та управління ним, підтримання конкурентоспроможності товарів на певному рівні, знаходженню для товарів оптимальних товарних сегментів, розробки та здійснення стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів.
А.Ф. Баришев [12]	Асортиментна політика – це політика, яка спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків.
С. В. Близнюк [2]	Асортиментна політика – політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища.

Окрім того, вчені Р. Б. Ноздрьова і Л. І. Цигічко [13], В. П. Свідерський і А. М. Міщенко [14] дотримуються думки, що асортиментна політика – це

визначення набору товарних груп, що найбільше підходить для успішної праці на ринку та забезпечує економічну ефективність діяльності фірми в цілому.

На підставі аналізу доробок вчених та основних наукових підходів до трактування категорії "асортиментна політика", можна запропонувати таке визначення цього поняття.

Асортиментна політика - складова товарної політики, яка відповідає за формування, підбір та оптимізацію асортименту товарів, який найбільш релевантно задовольнить споживчі потреби, надасть підприємству конкурентні переваги на ринку та можливість отримати бажаний прибуток.

Асортиментна політика є центральним елементом комерційної стратегії підприємства на ринку, головною її метою в сучасних умовах господарювання є визначення набору товарів, найкращих для обслуговування сегмента ринку.

Основними задачами асортиментної політики підприємств торгівлі є:

- задоволення потреб споживачів;
- завоювання нових покупців;
- оптимізація фінансових результатів підприємства.

Сучасна асортиментна політика підприємств вимагає включення в асортиментну модель товарів, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу в певному співвідношенні.

Добре продумана асортиментна політика підприємства торгівлі є свого роду гарантом не тільки побудови оптимальної асортиментної моделі, а й збереження позицій на ринку, впливає на формування іміджу підприємства.

Відсутність асортиментної політики на підприємствах торгівлі веде до нестійкості структури асортименту через вплив випадкових чи перехідних поточних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів [15].

В контексті даного питання важливо зупинитися на дефініції "асортимент товарів".

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

- засіб задоволення потреб споживачів;
- предмет праці та товарні ресурси торговельних підприємств;
- товарні запаси підприємств торгівлі;
- складову обігових активів та майна підприємств;
- об'єкт авансування фінансових ресурсів та об'єкт інвестування;
- об'єкт спрямування інноваційної діяльності;
- засіб вдосконалення організації торговельного обслуговування тощо.

Зазначене підтверджує необхідність і важливість розробки та виділення цілей управління асортиментом в системі функціональних цілей підприємства з розподілом їх відповідно до масштабу завдань, які вирішуються [16].

Виділимо цілі управління асортиментом в системі цілей підприємства торгівлі (рис. 1.1).

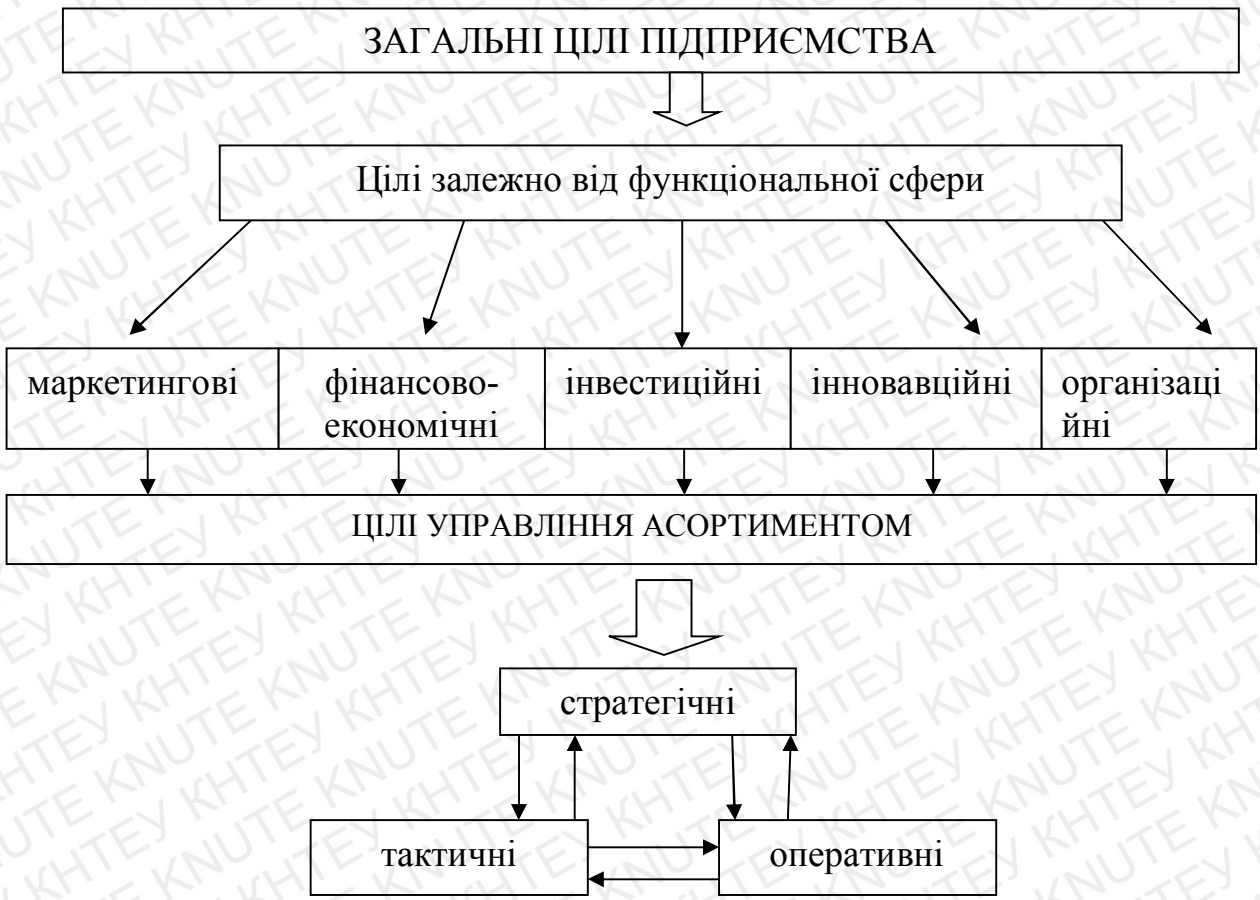

Рис. 1.1 Цілі управління асортиментом в загальній системі цілей підприємства торгівлі [16]

Стратегічні цілі управління асортиментом можна окреслити наступним чином:

- максимальне задоволення потреб всіх цільових груп споживачів із одночасним підвищенням ефективності взаємодії між постачальниками та роздрібною торгівлею;

- формування торгового асортименту, що забезпечить конкурентну перевагу підприємства і на цій основі максимізацію прибутку в довгостроковій перспективі;

- завоювання та утримання певної частки підприємства на споживчому ринку;

- переміщення в інші сегменти ринку;

- формування певного іміджу підприємства;

- забезпечення високого рівня обслуговування покупців;

- зміцнення фінансового стану підприємства;

- підвищення ринкової вартості підприємства тощо [16].

Тактичними цілями управління асортиментом можуть бути:

- формування поточної та перспективної асортиментної політики відповідно до попиту споживачів;

- формування конкретного асортименту, що відповідає параметрам обраної ніші та враховує споживчі характеристики;

- встановлення напрямків розширення асортименту відповідно до потреб, які змінюються;

- вдосконалення діяльності підприємств із взаємовідносин із постачальниками;

- забезпечення достатньої широти, глибини та стійкості асортименту;

- забезпечення рівноваги між авансованими в товари грошовими коштами та надходженнями від їх продажу;

- регулювання величини та структури товарних запасів, що забезпечує максимальну ефективність авансованих коштів;

- забезпечення зростання обсягів реалізації та прибутку;

- підтримання експлуатаційних витрат на мінімальному рівні;

- прискорення оборотності товарних запасів;

- оптимізація структури джерел покриття товарів з урахуванням забезпечення фінансової стійкості підприємства;

- управління ризиками [16].

Оперативне управління асортиментом може здійснюватись за такими цілями:

- забезпечення безперебійної реалізації товарів роздрібним покупцям;

- формування базового асортименту з урахуванням комплексності споживання;

- розподіл окремих груп та підгруп товарів в розрізі споживацьких комплексів;

- поповнення та регулювання асортименту;

- організація господарських зв'язків, контроль їх здійснення;

- забезпечення закупівлі товарів в обсязі, що відповідає запитам ринку та забезпечує оптимальний рівень товарних запасів;

- раціональне використання торгової площі;

- організація внутрішньо магазинної реклами та інформації щодо асортименту;

- раціональне застосування мерчандайзингу;

- стимулювання реалізації тощо.

Вірно сформульовані та систематизовані стратегічні цілі функціонування підприємства є основою розробки стратегії його господарсько-фінансової діяльності, яка є способом досягнення цих цілей [16].

Визначивши цільову спрямованість, необхідно забезпечити їхню реалізацію певним методичним інструментарієм (Додаток А).

Приміром, більшість дослідників схильні до зазначення основних методів планування (формування) асортименту без ув'язування з цілями не тільки асортиментної політики, а й розвитку підприємства загалом [17].

Наприклад, Т.Н. Парамонова, І.Н. Красюк надають лише описову характеристику методам: АВС-аналізу, формуванню асортименту "з урахуванням його вікової структури" (фактично – на основі стадії життєвого циклу товарів), формуванню асортименту "з урахуванням поведінки товарів на ринку" (фактично – залежно від внеску в обсяг продажів), аналізу прибутковості товарних одиниць, матричним методам (матриці БКГ, "глибина-ширина" тощо)" [17].

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

У роботах Ф. Котлера, В.А. Абчука, С.Г. Гаркавенка, О.Г Бєлової, Л.Є. Басовського, В.Б. Ходяченко, О. Комахи, О. Чимириса головна увага зосереджується на методах розширення та звуження асортименту та використанні матриці "темпи зростання ринку – частка ринку" (БКГ) з метою або завоювання більшої частки ринку, або підвищення прибутковості.

Різні варіанти матричних методів позиціонування товарів з метою формування на його основі більш ефективної асортиментної політики досліджено: О.В. Алтиєвою – матриця "ієрархія товарів за погребами – ступінь прихильності споживачів"]; О.В. Одинцовою – матриця "Маркон" для формування висновків щодо розвитку та удосконалення продукції [18]; Є.М. Голубковим, О.В. Пігуновою, І.В. Осиповою, І.М. Синєєвою – матриця "конкурентоспроможність – стадія життєвого циклу"; О.М. Германчуком –

модифікована для рівня товарного портфеля матриця Мак-Кінсі "конкурентоспроможність товару – його привабливість для покупця" [19]. Хоча безперечною перевагою матричних методів є їхня стратегічна спрямованість і орієнтація на споживчі переваги, основним недоліком є відсутність системного взаємозв'язку між різними напрямками оцінки через обмеженнями лише двома критеріями.

У роботах П.В. Кривулі, В.В. Фідарова, Б.І. Герасимова, А.П. Романова, О.В. Одинцової різні методи планування (формування) асортименту розглянуто з критичних позицій, із зазначенням їхніх переваг і недоліків щодо практичних можливостей використання взагалі та об'єктивності отриманих на їхній основі результатів. У роботі П.В. Кривулі всі моделі (методи) планування асортименту згруповані в дві групи: дескриптивні (описові, такі, що дозволяють отримати вихідні дані) та прескриптивні (наказові, такі, що визначають, як робити) [18].

До складу першої групи автором пропонується відносити модель попиту та пропозиції; підхід К. Ланкастера щодо розгляду пропонованого асортименту як сукупності споживчих характеристик, комбінації яких і створюють цінність для споживача; модель відповідності базовому профілю якості; методи позиціонування товарів на ринку; модель життєвого циклу товарів.

Дескриптивність зазначених моделей полягає в тому, що вони дозволяють надати характеристику пропонованого асортименту переважно з точки зору вимог споживачів за різними ознаками і не дають чіткого алгоритму щодо безпосередньо планування асортименту на основі отриманих результатів групування асортиментних позицій.

Прескриптивні моделі та методи орієнтуються лише на кількісні змінні (АВС-аналіз, аналіз покриття витрат, методи лінійного програмування, портфоліо-аналіз тощо), а тому результати їхнього застосування будуть, з одного боку, лише очікуваннями з досить низькою ймовірністю (через високу динамічність змін саме у мікрооточенні підприємства роздрібної

торгівлі), з другого боку, ці формалізовані методи не враховують зв'язків між різними факторами, що впливають на формування та реалізацію асортиментної політики.

Вагомим дослідженням моделей і методик планування асортименту можна вважати монографію В.В. Фідарова, Б.І. Герасимова, А.П. Романова, якими окремо виділено групу математичних моделей (імітаційних, балансових, оптимізаційних), ринкових моделей (модель Розенберга, модель з ідеальною крапкою, модель розрахунку коефіцієнта адекватності кожної асортиментної позиції ринку, методи оцінки конкурентоспроможності), моделі планування та оптимізації асортименту за допомогою різних показників господарської діяльності (маржинального доходу, рентабельності, показників фінансового стану, чистої поточної вартості), методи стратегічного аналізу (матричні моделі БКГ, Мак-Кінсі, Shell). Вказуючи на переваги та недоліки кожної групи методів і моделей, автори справедливо зазначають, що наведені методи "не є самодостатніми і повинні розглядалися в комплексі" [20].

Нижче наведено класифікацію методів формування асортименту продукції підприємства за Н.С. Кубишиною (табл. 1.2) [21].

Таблиця 1.2

Методи формування асортименту продукції підприємства за Н.С. Кубишиною

Група	Склад групи
1	*2*
Методи визначення споживчих переваг	1. **Модель Розенберга –** модель з ідеальною точкою, модель "продукт – ринок". Ця модель виходить з того, що споживачі оцінюють продукти з точки зору придатності для задоволення своїх потреб. 2. **Багатомірні методи** (до них належать факторний і кластерний аналізи). Вони використовуються для обґрунтування маркетингових рішень. [22]. 3. **Методи зіставлення необхідного і реального профілю**. За допомогою них з'ясовується, яка величина характеристики очікується споживачами, а яка величина була сприйнята в реальності. За цими даними будують два профілі продукту. 4. **Моделі з ідеальною точкою**, для розв'язання задачі, у якій досягається екстремум усіх критеріїв.

Продовження табл. 1.2

1	*2*
Методи економічного аналізу	1. **Аналіз АВС–XYZ.** 2. **Метод Дібба-Симкіна**. За його допомогою можна позначити основні напрями розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність структури асортименту і шляхи її оптимізації. 3. **Матриця "Маркон"** – проста аналітична структура, що комбінує інформацію, важливу для поточного й стратегічного керування. 4. **Метод лінійного програмування** – полягає у пошуку максимуму чи мінімуму обраної відповідно до мети аналізу цільової функції за наявних обмежень [23].
Методи портфельного аналізу	1. **Матриця Бостонської Консалтингової Групи** (Матриця BCG). 2. **Матриця McKinsey або General Electric** –для розроблення стратегії компанії, пов'язаної з оптимізацією товарного асортименту [24]. 3. **Матриця конкуренції за М. Портером**. 4. **Матриця Ансоффа** (має дві осі: горизонтальна – товари, що підрозділяються на "старі" та "нові"; вертикальна – ринки, також подільні на "старі" та "нові") [23].

*Складено за матеріалами [21], [22], [23], [24].

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

З метою систематизації методичного інструментарію саме з точки зору цілей і відповідно підходів до формування асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі розроблено рекомендації щодо пріоритетності використання окремих методів за різних цільових настанов (рис. 1.2).

Оцінка асортименту продукції з точки зору стану життєвого циклу товару передбачає проведення аналізу за такими напрямкам:

- визначення стадій життєвих циклів різноманітних товарів, що входять до торгового асортименту підприємства;

- виділення переліку товарів, які знаходяться на стадії спаду та прийняття рішень відносно їх подальшого виключення з асортименту;

- визначення потенціалу продукції, яка знаходиться на стадії росту і зрілості для забезпечення необхідних об'ємів продаж і отримання

встановлених сум та норм прибутку;

- визначення переліку нової продукції і строків включення їх в асортимент продукції для підтримки його відповідності вимогам споживачів [25].

Рис. 1.2 – Комплекс показників оцінки результативності асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі [20].

Оцінка ефективності розробленої асортиментної політики є одним із

найважливіших інструментів управління асортиментом підприємства торгівлі та вагомим підґрунтям для прийняття управлінських рішень. Саме вона дозволяє виявити прогалини в системі управління асортиментом та своєчасно вжити заходів щодо коригування сформованої асортиментної політики.

Проведення будь-якого аналізу, у тому числі аналізу ефективності асортиментної політики підприємств, неможливе без наявності своєчасної і достовірної інформації.

Інформація є основою процесу керування, підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Без неї неможливо визначити цілі управління, оцінити ситуацію, сформулювати проблему, прийняти рішення і проконтролювати його виконання [26].

Різносторонній аналіз сукупності товарів, пропонованих підприємством на ринок є сутністю аналізу асортименту товарів. Портфельний аналіз дає змогу оцінити позицію суб'єкта або його пропозицій, зокрема на ринку, і може бути корисним при оцінюванні асортиментної політики підприємства.

При аналізі асортименту товарів підприємства маркетинговий аналітик з'ясовує особливості його масштабу, наскільки він спроможний забезпечити підприємству очікувані прибутки, чи узгоджується він з місією і цілями підприємства, яка його збалансованість з огляду на життєвий цикл товарів. Необхідно отримати чітку картину щодо рівня продажу окремих товарів у загальній сумі продажів; прибутку, отримуваного від продажу окремих товарів; характеру асортименту з огляду на фази життєвого циклу товарів; функцій, які забезпечують конкретні товари. На великих підприємствах цю роботу здійснюють з диверсифікованим асортиментом - окремими категоріями, лініями товарів.

Аналіз фінансових результатів від реалізації окремих товарів поєднують з порівнянням частки товарів у загальних продажах і в прибутку підприємства. Якщо частка товару в загальних продажах більша, ніж у прибутку, це свідчить про необхідність переглянути його ціну, якщо менша -

проаналізувати різні аспекти збутової діяльності. Важливими є рішення щодо продуктів, які приносять збитки або перебувають на межі збитковості. Прийняттю рішення щодо них повинен передувати аналіз з огляду на життєвий цикл товару та його нефінансові функції. Товари, які перебувають на стадії спаду, і товари, які впроваджують на ринок, можуть приносити збитки чи балансувати на межі збитковості. Однак не лише фінансові результати мають значення при формулюванні висновків щодо подальшої їх долі на ринку, істотне значення має вивчення збалансованості асортименту товарів, що дає змогу підприємству контролювати приплив надходжень, поступово замінюючи збиткові товари і товари, які переходять з фази зрілості у фазу спадання.

Аналіз життєвого циклу товару не є достатньою підставою для висновків про його значення в асортименті підприємства. Наступний етап полягає у вивченні й оцінюванні інших функцій (крім фінансових), які товар виконує в асортименті. З цією метою аналітик повинен класифікувати товари відповідно до функцій, які вони виконують або можуть виконувати в наступному періоді. Такими функціями можуть бути: доповнення товарної лінії; згладжування ефекту сезонності; реакція на конкуренцію, символізація іміджу підприємства; пристосування підприємства до нових технологій і ринкових тенденцій; використання виробничих можливостей і відходів; можливість отримання іншої користі, навіть якщо товар неприбутковий; залучення покупців з метою їх заохочення до придбання інших товарів.

Існуючі й очікувані функції конкретного товару описують, заносячи необхідні відомості у спеціальні таблиці, завдяки чому аналітик отримує змогу оперувати структурованою інформацією.

Асортимент товарів складається з товарних ліній. Процедура аналізу асортиментної лінії аналогічна аналізу асортименту і має допомогти з'ясувати, чи не є асортиментна лінія занадто довгою (короткою); наскільки оптимальна її структура з огляду на концепцію, стратегію підприємства; наскільки відповідають очікуваним результатам продажі і прибутки від

товарів, що її утворюють; у якій фазі циклу знаходяться її товари; чи є прогалини в товарній лінії; чи може поліпшити результати продажу і рентабельності її "видовження"; чи поліпшить її рентабельність усунення товару з лінії; що думають про неї клієнти.

Оптимізувати асортиментну політику фірми дає змогу портфельний аналіз товарів, висновки з якого трансформувалися у так звану портфельну стратегію товару. Концепція портфельного аналізу, запропонована Бостонською консалтинговою групою, ґрунтується на тому, що роль кожного товару можна оцінити за допомогою двох критеріїв:

- частки на ринку;
- динаміки зростання обсягу продажу як вираз фази циклу життя товару.

Будують квадрат, який ділять на чотири рівних частини, а кожен товар зараховують до однієї з чотирьох груп: "знак запитання" ("загадкові діти"), "зірки", "дійні корови" та "собаки". Така класифікація є вихідним пунктом при встановленні взаємозалежності між товарами та формуванні відповідної стратегії діяльності фірми і використовується, як правило, великими фірмами. Кожна група має ринкові особливості і по-різному впливає на дохід фірми.

Одним з універсальних і поширених методів аналізу асортименту є метод АВС-аналізу, заснований на принципі Парето, що стверджує: за 20% наслідків відповідає 80% причин.

Дослідження довело, що найбільший ефект дає застосування методу АВС в комбінації з методом XYZ. Основна ідея якого полягає в групуванні об'єктів за однорідністю параметрів, що аналізуються, іншими словами – за коефіцієнтом варіації.

Поєднання результатів АВС і XYZ аналізу більш повно характеризує асортимент та стає підставою для прийняття рішення щодо управління тими чи іншими товарними категоріями; підвищення ефективності управління товарними запасами і закупівлями товарів; розробки оптимальної

закупівельної політики за визначеними товарами-"зірками" і товарами-"аутсайдерами", а також визначає шляхи оптимізації асортименту [27].

Діяльність, що направлена на удосконалення структури асортименту продукції, повинна здійснюватись постійно. Різноманітні складові цієї роботи - дослідження ринку, попиту споживачів, дослідження і розробка самої продукції, розробка політики цін, планування реклами і заходів по стимулюванню продажу товарів підлягають постійному контролю і регулюванню у відповідності з їх значенням на різних стадіях життєвого циклу продукції [25].

Ширина асортименту визначається числом товарних груп, підгруп й найменувань товарів, включених до номенклатури, а глибина – числом різновидів товару за кожним найменуванням. Гармонійність – ступінь подібності товарів у асортиментній групі; насиченість – кількість номенклатурних позицій у асортиментній групі [28].

Наявність в асортименті товарів відомих виробників також сприяє підвищенню споживчої цінності асортименту, тому в процесі оцінки ефективності за вказаним критерієм доцільно визначити питому вагу товарів відомих світових брендів. Поряд з кількісними характеристиками, особливу цінність для оцінки ефективності асортиментної політики з позиції покупців становлять якісні, які можуть бути отримані через визначення ступеню задоволеності покупців сформованим асортиментом на основі відповідного опитування.

У зв’язку з тим, що коло показників, які описують результативність асортиментної політики за критерієм конкурентоспроможності, є невизначеним, вважаємо за можливе запропонувати такий їх склад:

- наявність кореляційних зв’язків між показниками динаміки широти і глибини товарного асортименту та показниками рентабельності;

- коефіцієнт співвідношення широти/глибини за товарними позиціями з максимально можливим (бажаним, еталонним) рівнем;

- доходність, витратність, рентабельність товарного асортименту в цілому та в розрізі товарних груп;

- питома вага в асортименті товарів, за якими обсяг продажу найбільший ("локомотивів");

- питома вага товарів-новинок ("лідерів");

- кількість конкурентних переваг, пов’язаних із асортиментною пропозицією;

- гнучкість цінової політики;

- товарооборотність в цілому та в розрізі товарних груп;

- рівень маркетингової і сервісної підтримки.

Відповідність асортименту внутрішнім можливостям пов’язана, як було зазначено вище, із необхідністю оцінки якості використання обмеженої площі фізичного магазину, по-перше, і якості фізичного розпорядження товарами, по-друге. Типовими показниками, що розкривають зміст першого напрямку, будуть: коефіцієнт використання торгової площі; кількість товарних одиниць в розрахунку на 1 м2 торгової площі; кількість товарних оди-ниць на 1 м2 складської площі; прибуток на 1м2 торгової площі; витрати на зберігання товарної одиниці на 1 м2 складської площі; наявність додаткової демонстраційної площі.

Для оцінки ефективності матеріально-технічного забезпечення формування асортименту можуть бути рекомендовані такі показники: збалансованість асортименту з точки зору цілей підприємства в цілому; товарооборотність у порівнянні з оборотністю кредиторської заборгованості; рівень матеріально-технічного забезпечення зберігання товарів великих розмірів; наявність постійних постачальників, умови закупівель; питома вага товарних груп з високим рейтингом забезпеченості поставками [29].

Асортиментна політика підприємства базується на наступних методах корекції асортименту:

- розширення асортименту – кількісна та якісна зміна набору товарів за рахунок збільшення повноти, ширини та новизни (причини: збільшення

попиту, висока рентабельність, вихід на ринок);

- скорочення асортименту – це кількісні чи якісні зміни набору товарів за рахунок зміни його ширини чи повноти (причини: падіння попиту, недостатність пропозиції, збитковість);
- стабілізація асортименту – формування набору товарів, які характеризуються високою стійкістю та низьким ступенем оновлення;
- оновлення асортименту – кількісні чи якісні зміни набору товарів, які характеризуються збільшенням показника новизни (причини: потреба задовольнити нові потреби, підвищення конкурентоспроможності, зміна моди, досягнення НТП);
- гармонізація асортименту – зміна набору товарів, які відображають рівень близькості реального асортименту до оптимального [30].

Наведений у роботі алгоритм управління асортиментною політикою підприємства сформовано із врахуванням загальновідомих управлінських підходів, серед яких процесний, системний та ситуаційний. Відповідно до нього управління асортиментною політикою підприємства передбачає розробку загальної концепції. Її реалізація потребує детально сформованої стратегії за кожною асортиментною групою. Також управління асортиментною політики має обов'язково враховувати етапи життєвого циклу продукту, що дозволить своєчасно приймати рішення щодо кожного з них.

Асортиментна політика підприємства торгівлі передбачає формування товарного асортименту, який якнайкраще підходить для роботи на обраному ринку та забезпечує економічну ефективність діяльності підприємства. Вона поєднує визначення цілей і засобів для їх досягнення та самі рішення й відповідні дії щодо їх реалізації; встановлює зв'язок між вимогами ринку, з одного боку, та намірами і можливостями підприємства – з іншого. Ціль організації щодо асортименту – формування реального асортименту або асортименту, що прогнозується, максимально наближеного до раціонального, для задоволення різних потреб та отримання запланованого прибутку.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження в межах даного пункту випускної кваліфікаційної роботи можна стверджувати, що асортиментна політика – це порядок дій з управління торговим асортиментом, що передбачає уточнення та конкретизацію відповідно стратегічної мети й поточних завдань діяльності підприємства торгівлі; розробку та обґрунтування засобів, методів, форм та інструментів їх досягнення; визначення реального ресурсного забезпечення реалізації плану.

1.2. Порядок, принципи та фактори, що впливають на формування асортиментної політики підприємства торгівлі

Формування асортиментної політики, згідно з проведеними теоретичними дослідженнями, пов’язане з визначенням цілей, засобів і методів, за допомогою яких цілі можуть бути реалізовані. Звертаючись до визначених цільових орієнтирів асортиментної політики, цілком логічним буде припустити доцільність розгляду трьох принципових підходів до формування асортиментної політики:

- формування асортиментної політики на основі споживчих переваг (із метою збільшення споживчої цінності пропонованого асортименту);
- формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг (із метою зміцнення конкурентних позицій за рахунок посилення конкурентоспроможності пропонованого асортименту);
- формування асортиментної політики на основі кращого розподілу обмежених ресурсів (із метою забезпечення підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу) [20].

Загальною метою використання будь-якого із запропонованих підходів є підвищення ефективності асортиментної політики, а безпосередній вибір найбільш доцільного підходу залежатиме від наявності певних умов для його застосування та врахування обмежуючих факторів (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Об'єктивні передумови і обмеження щодо застосування різних підходів до формування асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі *

Підхід	Об'єктивні передумови для використання	Обмежуючі фактори
Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг	- стабільність попиту на основні товарні групи пропонованого асортименту - низька імовірність впливу випадкових факторів на поведінку спожи-вача; - відсутність внутрішніх можливостей для реалізації більш ризикованих і, як правило, більш прибуткових	- ресурсні можливості (перш за все, фінансові, просторові та кадрові); - схильність до ризику менеджерів і керівництва; -умови постачальників (не-забезпечність постачаннями товарів, споживча цінність яких зростає, тому є втрата
	варіантів асортиментної політики; - наявність можливостей організації систематичного моніторингу потреб споживачем і висока прогнозо-ваність їх змін; - низький рівень ефективності асор-тиментної політики за критерієм споживчої цінності.	частки лояльних клієнтів); - дії конкурентів (активіза-ція діяльності конкурентів може призвести до запіз-нення реакції на зростання попиту).
Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг	- наявність достатніх фін. ресурсів; - високий організаційний, кадровий, маркетинговий потенціал; - наявність товарної пропозиції інно-ваційного напрямку з боку виробників; - низький рівень ефективності асор-тиментної політики за критерієм конкурентоспроможності.	- попит споживачів (споживачі ще не достат-ньо інформовані про товар, який пропонується до продажу, і здебільшого консервативні в своєму виборі); - дії конкурентів (які створюють перешкоди)
формування асортиментної політики на основі кращого використання ресурсів	- важке фінансове становище підприємства; - низькі технічні, просторові, організаційні та кадрові можливості; - низький рівень ефективності асор-тиментної політики за критерієм відповідності внутр. можливостям.	- активний розвиток ринкового сегменту, на якому діє підприємство; - агресивні дії конкурентів.

*Складено за матеріалами [17]

Реалізація оперативних цілей управління асортиментом здійснюється шляхом формування асортименту. Лише на основі розробленої асортиментної політики може проводитись формування асортименту як її результату.

Вищевикладене дозволило визначити місце асортиментної політики в системі управління підприємством (рис. 1.3) [31].

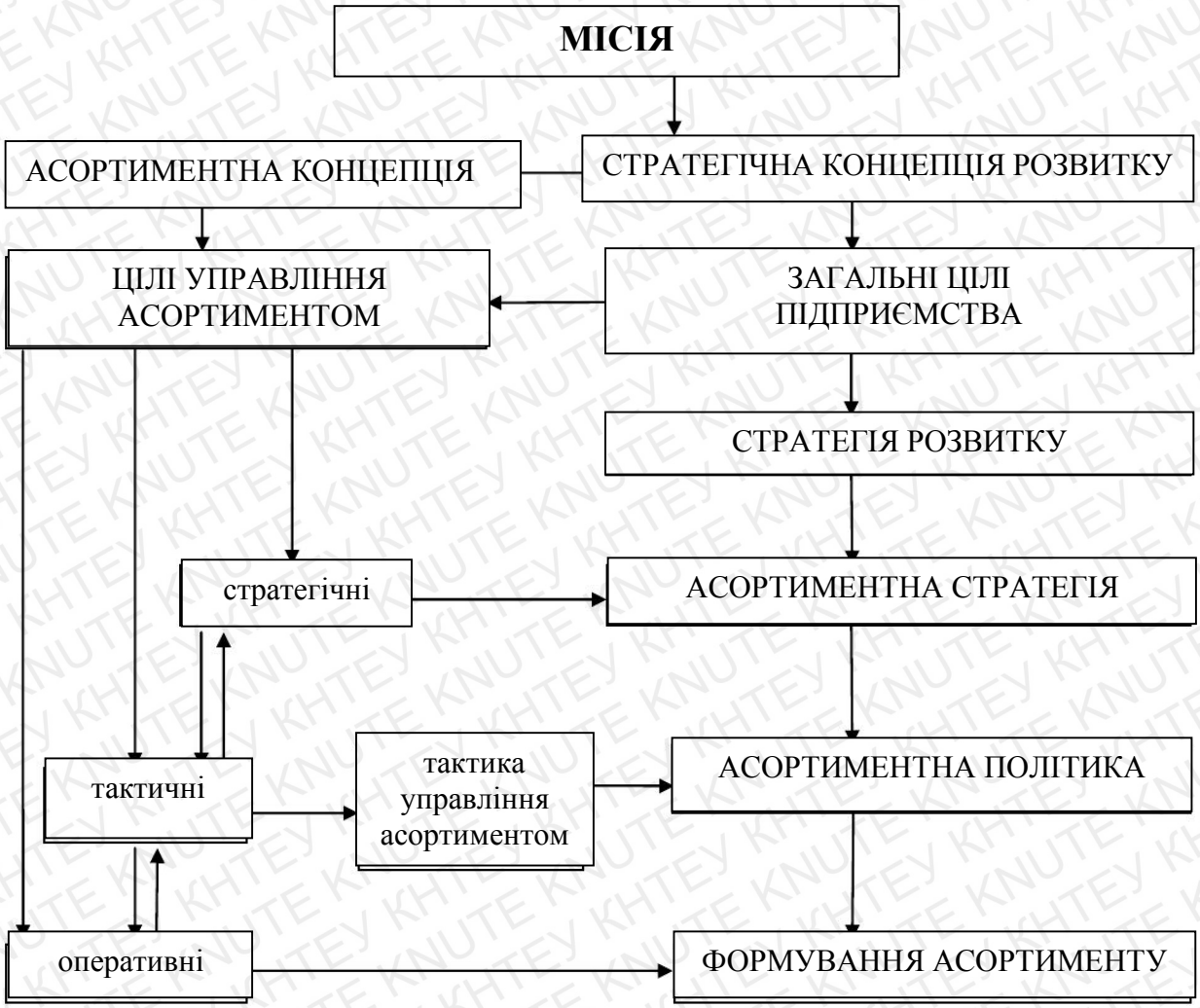

Рис. 1.3 Місце асортиментної політики в системі управління підприємства роздрібної торгівлі [31]

Формуванню асортиментної політики передує аналіз альтернативних шляхів стратегічного і тактичного розвитку, що надасть змогу визначити сфери стратегії і тактики, в яких підприємство буде діяти через асортимент з посиланням і орієнтацією на місію та концепцію.

Таким чином, мета асортиментної політики залежить від місії, загальної стратегії та тактики підприємства і полягає в управлінні асортиментом для досягнення його цілей різного спрямування і характеру.

Розробка та здійснення асортиментної політики потребує дотримання, як мінімум, наступних умов:

- чіткого уявлення про стратегічні цілі діяльності підприємства;

- доброго знання ринку та його вимог;

- уявлення про можливості підприємства та їх відповідність ринковим запитам [16].

У зв'язку з цим можна виділити такі складові асортиментної політики підприємства торгівлі на сучасному етапі:

- Сегментація ринку та вибір цільових ринкових сегментів.

- Вивчення вимог споживачів до товарів, упаковки, сервісу та послуг.

- Визначення набору товарних груп, яким віддають перевагу споживачі та які забезпечують економічну ефективність діяльності підприємства.

- Вибір найбільш ефективного методу формування асортименту з урахуванням сучасних принципів.

- Визначення оптимального співвідношення товарів, що знаходяться на різних стадіях своїх життєвих циклів.

- Розробка асортиментної моделі та стратегії реалізації товарів.

Реалізація даних напрямків передбачає вирішення наступних задач:

- задоволення попиту конкретних груп споживачів;

- гнучке реагування на вимоги ринку;

- забезпечення фінансової стійкості торговельного підприємства [31].

Планування та формування асортименту можуть розглядатися лише в контексті реалізації тієї чи іншої асортиментної політики, а притаманні їм методи становлять методичний інструментарій формування асортиментної політики. Крім того, реалізація зазначених процесів має відбуватися в ієрархічному порядку, а самеза таких етапів: "формування асортиментної політики —> планування асортименту —> формування асортименту".

Останній процес можна назвати організаційним (технічним), коли фактично відбувається укладання угод із постачальниками, отримання товарів, їхнє розміщення на складських і торговельних площах магазину.

На побудову асортиментної політики впливає ряд економічних,

соціальних, демографічних, та інших чинників.

До економічних чинників відносять грошові доходи населення, рівень роздрібних цін, попит на продукцію тощо.

Соціальні чинники – це соціальна і професійна структура, рівень освіти та культурного розвитку людей тощо.

До демографічних чинників відносять зміну чисельності населення, віку, місця проживання, розміру та складу сім'ї.

Природні – це кліматичні умови, фізіологічні особливості організму людини, залежно від статі, віку тощо.

На думку багатьох науковців [32; 33; 34] асортиментна політика базується на таких принципах:

- Адекватність, що передбачає регулюючий характер асортиментної політики в діяльності підприємств торгівлі. Дійсно, асортиментна політика встановлює зв'язок між запитами ринку з одного боку та напрямами і можливостями підприємства – з другого. Але це тільки "зовнішня" частина принципу. А його "внутрішня" частина охоплює відповідність потенціалу підприємства. Вище сказане можна зобразити схематично (рис. 1.4).

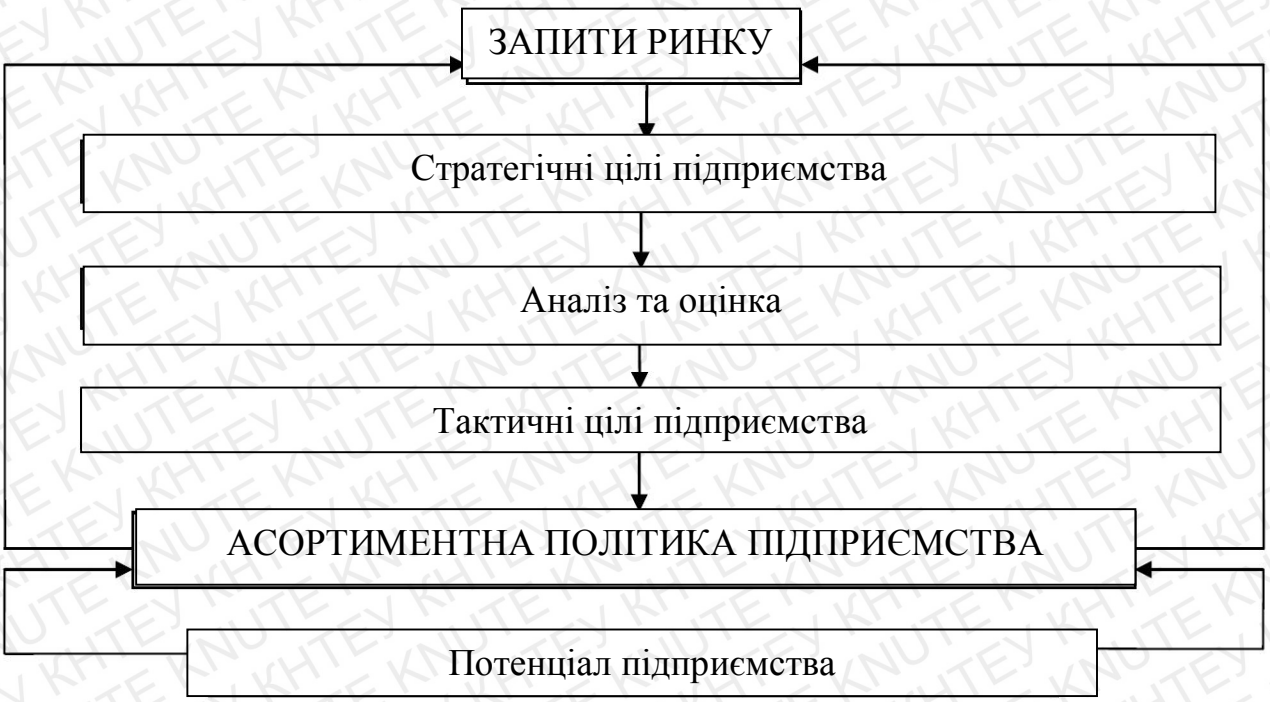

Рис. 1.4 Елементи асортиментної політики підприємства торгівлі [20]

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

- Гнучкість асортиментної політики, яка передбачає пошук можливостей і рішень досить складних проблем. Якщо асортиментна політика не буде повністю відкритою для нових ідей та методів, вона перетвориться на щось непорушне та не буде стимулювати розвиток підприємства. Ураховуючи цей принцип, необхідно зазначити, що орієнтація на ринок споживача є головним у цьому напряму.

Вчені Р. Б. Ноздрьова та Л. І. Цигічко вважають, що під час розробки оптимальної асортиментної політики на підприємствах торгівлі, необхідно виходити також з принципу "синергізму". Це означає, що номенклатура товарів, що реалізуються, повинна бути внутрішньо пов’язаною і окремі товари та види послуг повинні доповнювати один одного.

На нашу думку, принципи, на яких базується асортиментна політика, слід доповнити принципами координації та комплексності.

Підбір, планування та регулювання асортименту товарів базується на таких принципах:

- Відповідності структури попиту споживачів району діяльності підприємства торгівлі.
- Комплексності задоволення попиту споживачів у межах вибраної ніші сегмента споживчого ринку.
- Забезпечення потрібної широти, глибини та сталості асортименту.
- Забезпечення умов для отримання цільового розміру прибутку.

Формування асортименту покликане створити умови для отримання підприємством необхідного прибутку. Це обумовлено тим, що рішення стосовно підбору асортименту визначають обсяг доходів підприємства від торгової діяльності, величину витрат обігу, потребу в обіговому капіталі та інших важливих господарсько-фінансових показників підприємства [35].

Процес планування асортименту продукції визначається як планування всіх видів діяльності, спрямованих на відбір виробів для майбутніх закупівель, співставляючи технічні, функціональні та естетичні властивості цих виробів з вимогами потенційних споживачів. Мистецтво планування асортименту продукції полягає в умінні виявити серед наявних на ринку товарів найбільш потенційних, які принесуть підприємству прибуток, володіють споживчою цінністю та зможуть задовольнити потреби покупців.

До завдань систематичного планування асортименту відносять:

- Задоволення запитів споживачів;
- Оптимальне використання знань і досвіду підприємства;
- Оптимізація фінансових результатів підприємства;
- Завоювання нових покупців шляхом розширення товарної бази та оптимізації асортименту;
- Дотримання принципів гнучкості за рахунок диверсифікації сфер діяльності підприємства галузі і включення в них нетрадиційних галузей.

Безпосередньо процес планування асортименту підприємства включає в себе три основних етапи.

- На першому етапі встановлюється груповий асортимент товарів, тобто визначається асортиментний профіль організації та її мережі продажів.
- Другий етап передбачає встановлення кількісного співвідношення окремих груп товарів, тобто розраховується структура групового асортименту.
- На третьому етапі визначається внутрішньогруповий асортимент, тобто здійснюється підбір конкретних різновидів товарів кожної групи за різними ознаками. При цьому на кожному підприємстві повинно бути забезпечено відповідність пропонованого асортименту товарів попиту покупців.

Враховують також вплив різних факторів на побудову асортименту, основними з яких є:

- тип і розмір підприємства;

- технічна оснащеність підприємства;
- умови товарного постачання;
- чисельність обслуговуваного підприємством населення;
- місце розташування підприємства по відношенню до інших підприємствам;
- транспортні зв'язки між населеними пунктами і інші специфічні фактори, які впливають на процес формування асортименту товарів в кожній конкретній фірмі [36].

Перераховані фактори прямо чи опосередковано впливають на попит, а, отже, і на результати діяльності організації.

Тому можна виділити такі проблеми управління асортиментом:

- потреби покупців швидко змінюються, тому підприємство вимушене постійно оновлювати свій асортимент, що підвищує вимоги до техніко-технологічної бази;
- на підприємствах не налагоджена система управління асортиментом через складність прогнозування зміни попиту споживачів і відсутність методик

оптимізації асортименту;

- відсутні чіткі критерії та інструменти формування оптимального асортименту підприємств;
- жорстка конкуренція призводить до того, що нова продукція не встигає окупити інвестиції в її виробництво та просування.

Також основними проблемами при розробці асортиментної політики є:

- інновації;
- забезпечення конкурентоздатності товару;
- оптимізація товарного ассортименту;
- товарна марка;
- створення ефективної упаковки;
- життєвий цикл товару;
- позиціонування товару на ринку [37].

Щоб ефективно реалізувати всі елементи системи управління асортиментом потрібно систематично проводити аналіз діяльності підприємства, який допоможе визначити, зіставити і привести у відповідність існуючий і бажаний стани системи управління асортиментом на підприємстві [38].

Планування асортименту продукції повинно постійно враховувати інформацію про стан життєвих циклів продукції та послуг, які пропонує підприємство. Це необхідно для складання об’єктивної оцінки відносно конкурентоспроможності асортиментної політики не тільки в теперішньому періоді, а і на подальшу перспективу.

Сутність управління асортиментною політикою підприємств розкривається у складових етапах управління. Анрі Файоль вважав, що існує п'ять етапів, це: планування, організація, розпорядження, координація і контроль [39]. Огляд сучасних літературних джерел дозволяє виявити наступні етапи: планування, організація, розпорядження, мотивація, керування, координація, аналіз, дослідження, оцінка і т.д. Виходячи з цього, етапи управління асортиментною політикою наведені на рис. 1.5.

Рис. 1.5 Етапи управління асортиментною політикою підприємства торгівлі [39]

Концепція управління асортиментною політикою підприємства передбачає комплекс дій:

- аналіз ринку і брендів;
- аналіз комунікації;
- юридичні відносини;
- відносини з конкурентами;
- пакування та транспортування;
- постачання товарів;
- продаж та після продажне обслуговування.

Підвищення конкуренції між підприємствами потребує комплексного підходу до процесу управління асортиментною політикою, що у ринковій економіці гарантує

стабільне місце на ринку та підвищення прихильності споживачів [40].

Загалом реалізація концепції управління асортиментною політикою підприємства (рис. 1.6) ґрунтується на розробці стратегії за кожною товарною групою. Її впровадження передбачає управління асортиментом продукції за етапами її життєвого циклу [41]. Більшість етапів процесу управління асортиментною політикою представляє низку обов'язкових важливих заходів. Важливим аспектом виступає аналіз потенційних та наявних споживачів, оскільки підприємству необхідно визначитися із цільовою аудиторією, для якої буде розроблятися та виготовлятися продукція.

Складним завданням у цей момент постає сегментація споживачів, яка є процесом поділу ринку на більш дрібні частини, у кожній з яких споживачі характеризуються загальними перевагами, однаково реагують на однакові подразники й проявляють однотипні поведінкові реакції [42, 43]. Аналіз споживачів будується на даних, отриманих в результаті вивчення портрета споживача цільового сегмента. Для встановлення потреб використовують різні методики, зокрема це можуть бути: фокус-групи, анкетування, спостереження, інтерв'ю, інтернет-опитування [44].

Рис. 1.6 Алгоритм управління асортиментною політикою підприємства торгівлі [41]

Наступний важливий моментом є дослідження конкурентних товарів. Складності на даному етапі можуть виникати через недостатню кількість необхідної інформації про певні товари [45].

Розробка продукції має враховувати результати проведеного дослідження споживчих уподобань, а також наявних у підприємства можливостей. Це складний процес, що припускає систематизацію інформації й виділення унікальних характеристик власного продукту, що дозволить йому посісти особливе місце [46].

Визначення обсягів виробництва має враховувати як можливості суб'єкта господарювання, так і наявні ринкові потреби. Складність у цей

момент полягає у зваженому остаточному прийнятті рішення щодо частки кожного з товарів у кожній асортиментній групі задля запобігання перевиробництва, непостачання необхідного обсягу продукції та оптимального задоволення наявного споживчого попиту [43].

Після виходу товару на ринок всі подальші дії щодо управління повинні базуватися на відстеженні стадій життєвого циклу кожного з видів продукції [48, 49]. З одного боку, якщо спостерігається етап зростання, товар приноситиме підприємству дохід і керівництво може не приймати активних дій щодо просування на ринок. В свою чергу, на етапі насичення, як відомо, постає необхідність або застосування комплексу заходів задля створення умов подальшого просування товару на ринок за рахунок його удосконалення та

стимулювання збуту, або поступового виведення з діючого асортименту [43].

Формування асортименту товарів, що реалізуються підприємством торгівлі передбачає проведення таких етапів роботи:

- Визначення переліку основних груп та підгруп товарів, що реалізуються, виходячи з обраної товарної спеціалізації підприємства та потреб його потенційних споживачів.

- Розподілу окремих груп та підгруп товарів між споживчими комплексами постійного та сезонного характеру. При проведенні цієї роботи слід врахувати розмір торгової площі підприємств, а також спеціалізацію підприємств-конкурентів, розташованих у районі діяльності цього підприємства, особливо вузькоспеціалізованого.

- Визначення кількості видів та різновидів товарів у межах окремих споживчих комплексів, тобто глибини товарного асортименту.

- Розробка конкретного асортиментного переліку товарів, що пропонуються до реалізації контингенту покупців, який обслуговує підприємство [35].

Таким чином, можна стверджувати, що асортиментна політика

торговельного підприємства повинна будуватись на основі комплексного підходу, а також передбачати певні дії з урахуванням відповідних принципів.

До основних факторів, що впливають на формування та управління товарним асортиментом, відносяться такі:

- зміна попиту на окремі товари;
- поява нових чи модернізація вже існуючих товарів у результаті зміни технологій;
- зміна асортименту конкурента;
- необхідність повного використання виробничих потужностей;
- бажання посередників закуповувати товари широкого асортименту [47].

Споживчий попит є основним фактором, який впливає на формування асортименту, і направлений на максимальне задоволення попиту населення і разом з цим – на активний вплив на попит в сторону його розширення [48].

Суттєвим фактором формування асортименту являється ціна товару. Покупець обов'язково визначає для себе граничну ціну, або діапазон цін в границях якого він збирається заплатити за покупку.

Формування асортименту товарів в фірмі дозволяє забезпечити задоволення споживчого попиту, підвищення економічної ефективності підприємства і рівня торгового обслуговування населення. Від складу і своєчасного оновлення асортименту товарів в фірмі, в значній мірі, залежить ступінь задоволення попиту, витрати потреб населення, які пов'язані з покупкою товарів.

Відсутність в фірмі окремих товарів, їх вузький або нестабільний асортимент, що не відповідає запитам покупців, породжують незадоволений попит, збільшуючи витрати часу населення на пошук необхідних товарів, негативно відбивається на економічній ефективності. Тому при формуванні асортименту товарів важливою вимогою являється максимальне задоволення попиту покупців при мінімальних витратах часу на здійснення покупки і забезпечення ефективної роботи фірми [49].

Формування асортименту також залежить від асортиментного переліку товарів фірми. Розробка кожним конкретним торговим підприємством асортиментного переліку товарів і здійснення контролю за його дотриманням веде до кращого обслуговування покупців цільового ринку і створення стійкого асортименту. У випадку виявлення відсутності в продажу товарів, які передбачені асортиментом, фірма повинна приймати заходи з їх постачання в магазин.

Наявність асортиментного переліку дозволяє не тільки раціонально регулювати асортимент товарів, але і систематично контролювати його повноту і стабільність. Відсутність асортиментної політики веде до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових або змінних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Поточні рішення, які приймаються керівником в таких випадках, нерідко базуються виключно на інтуїції, а не на тверезому розрахунку з урахуванням довгострокових інтересів [50].

Отже, належним чином продумана асортиментна політика не лише дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але й слугує керівництву підприємства свого роду вказівником загальної спрямованості дій, дає змогу контролювати ситуації, які виникають в ході торговельної діяльності. За умови підвищення конкуренції серед учасників ринку, асортиментна політика торговельного підприємства відіграє роль каталізатора розвитку мережі та підвищення кількості задоволених споживачів.

1.3. Особливості формування асортиментної політики підприємствами продуктового ритейлу України

На сьогодні роль підприємства торгівлі на ринку змінюється: відбувається їх перехід до активної ринкової поведінки, а розробка

асортиментної політики все більше ґрунтується на засадах маркетингу. Її найважливішим елементом стає перегляд асортименту товарів, а в окремих випадках істотне перепрофілювання підприємств торгівлі.

Основною спонукальною причиною вказаних вище змін є вимоги ринку – зрушення в попиті і зростання собівартості продукції, підвищення попиту на нові товари, відповідно зменшення на товари, що активно продавались у минулих періодах.

Основну масу матеріальних благ, що використовуються для особистих потреб, населення отримує через мережу підприємств торгівлі, що функціонують на території України.

Треба зазначити, що торговельна система України щороку поповнюється новими "гравцями", які з виходом на ринок впроваджують нові цінові та якісні методи ведення боротьби за споживача.

Торгівля починає переорієнтацію на продукцію, що користується попитом і є більш рентабельною. Однак, зворотним боком процесу стало падіння рівня обслуговування як у роздрібній, так і у оптовій мережі. Перебудовуючи асортиментну політику, підприємства торгівлі намагаються заздалегідь зорієнтувати об'єми продукції на конкретного покупця та їх групи [37].

Керівництво багатьох вітчизняних підприємств торгівлі часто недооцінює значення ефективної асортиментної політики, хоча вона значною мірою вирішує, хто буде лідером в конкурентній боротьбі.

Перевага досягається завдяки наявності асортименту, який за своїми характеристиками або рівнем сервісного обслуговування перевершує пропозиції конкурентів, постійному контролю якості товарів, що продаються у торговельній мережі (походження, термін зберігання та ін.), постійному підтриманню мінімального асортименту товарів для задоволення потреб споживача [51].

Основне завдання торговельного підприємства на конкурентному ринку – створення стійких відмінних переваг, що допомагають завоювати

споживачів – режим роботи, постійне підвищення якості асортименту продукції, розширення асортименту продукції, стимулювання покупця до здійснення наступних покупок саме на торгівельних площах визначеного підприємства.

Формування відмінних переваг дає змогу стабілізувати або збільшити частку ринку, отримати прибуток і випередити конкурентів, або втримати свою позицію лідера.

Підвищення конкуренції між торговельними підприємствами потребує комплексного підходу до процесу управління асортиментною політикою, що у ринковій економіці гарантує стабільне місце на ринку та підвищення прихильності від споживачів.

Аналіз конкурентів потребує оцінки напрямів, сильних та слабких сторін їх діяльності і спектру можливих дій для підвищення свого положення як у окремому сегменті споживачів, так і у комплексі.

В Україні боротьбу асортименту іноді пов'язують з протистоянням олігархічних кланів і промислово-фінансових формувань, які мають вплив як на законодавчий процес, так і на рішення місцевої влади. Вони також здатні недобросовісно обмежувати конкуренцію шляхом створення штучних бар'єрів входження на ринок.

Формування товарного асортименту - це процес поєднання окремих товарів і їх окремих ліній, встановлення співвідношення між "новими" і "старими" товарами, наукомісткими і звичайними, матеріальними товарами або ліцензіями і ноу-хау [52].

Новизна управління асортиментною політикою підприємства полягає у всебічному та комплексному підході до процесів руху товарних потоків ресурсів і продукції у торговельних мережах. Концептуальна модель охоплює і погоджує процеси, що супроводжують формування та вдосконалення асортиментної політики, і є основою при стратегічному плануванні й прогнозуванні об'ємів продажу як загалом мережі, так і конкретного товару [37].

Формування та реалізація асортиментної політики підприємства передбачає планування асортименту продукції, процес якого полягає у розвитку всіх видів діяльності, спрямованих на відбір продукції для майбутнього виробництва і збуту, розробку специфікацій і характеристик продукції відповідно до запитів споживачів.

Асортиментна політика базується на опрацьованій інформації стосовно масштабів сегментів ринку, характеристик продукції, споживацьких переваг, динаміки цін, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Всі перераховані параметри слугують обов'язковими умовами ефективного функціонування підприємства у сучасному конкурентному середовищі та визначають оптимальну асортиментну політику [53].

Дослідження особливостей функціонування ринку продовольчого ритейлу України варто розпочати з аналізу кількісних показників, зокрема кількості об'єктів роздрібної торгівлі.

Так, за даними Державної служби статистики можна визначити забезпеченість населення об'єктами роздрібної торгівлі (в розрахунку на 10000 осіб населення).

В середньому по Україні забезпеченість об'єктами торгівлі залишається такою, як і в 2015 році та становить 12 одиниць на 10 000 осіб. З них забезпеченість населення в магазинах впродовж двох років становила 9 одиниць в розрахунку на 10 000 осіб (табл. 1.4).

В 2016 році кількість магазинів скоротилася з 49587 до 49326, їх торгова площа теж зменшилася на 0,3%. Кількість кіосків роздрібної мережі скоротилися з 4815 до 4491 одиниць. Проте кількість автозаправних станцій зросла з 6291 до 6396 одиниць, що склало 1,7%.

Друга важлива сфера аналізу торгівлі – асортиментна політика. Суть такої політики з боку суб'єктів торгівлі й держави полягає у тому, щоб оптимізувати структуру асортименту, не допускати деформації за рахунок соціально малозначущих і недоброякісних товарів та приорітетно реалізовувати продукцію вітчизняного походження.

Таблиця 1.4

Мережа роздрібної торгівлі в Україні
(на кінець року, одиниць)

	Усього			У містах та селищах міського типу		
	2016	2015	2016 у % до 2015	2016	2015	2016 у % до 2015
Кількість об'єктів роздрібної торгівлі	**49326**	**49587**	**99,5**	**39391**	**39268**	**100,3**
у тому числі:						
Магазинів	38439	38481	99,9	30604	30198	101,3
з них						
- аптек	9823	9463	103,8	8905	8550	104,2
- аптечних пунктів	3223	3248	99,2	2695	2713	99,3
- кіосків	4491	4815	93,3	4297	4630	92,8
- автозаправних станцій	6396	6291	101,7	4490	4440	101,1
Торгова площа магазинів, м^2	7697610	7720164	99,7	6998637	6983048	100,2
з них						
- аптек	581909	552054	105,4	548669	519727	105,6
- аптечних пунктів	74038	74091	99,9	62571	62431	100,2
Забезпеченість населення в розрахунку на 10000 осіб						
об'єктами роздрібної торгівлі	12	12	X	13	13	X
магазинами	9	9	X	10	10	X
торговою площею магазинів,м^2	1808	1805	X	2374	2360	X
аптеками	3	3	X	4	4	X

*Складено за матеріалами [54]

Формування асортиментної політики на вітчизняних підприємствах торгівлі має ряд проблем.

Одна з проблем асортиментної політики в Україні зумовлена випереджаючим зростанням товарообороту алкогольних напоїв і тютюнових виробів, а друга пов’язана з експансією імпорту товарів на вітчизняному ринку [55].

Найчастіше при веденні торговельного бізнесу виникають перешкоди

через нераціональну організацію роботи в рамках наявної номенклатури товарів з урахуванням стадій життєвого циклу, а також через несвоєчасне оновлення асортименту у відповідності до вимог ринку [40].

Забезпечення умов для досягнення запланованого обсягу товарообороту значною мірою залежить від ефективності асортиментної політики торгового підприємства з підбору для реалізації окремих видів та різновидів товарів, планування та регулювання асортиментної структури товарообороту [35].

На внутрішньому ринку третій рік поспіль зберігається позитивна тенденція до зростання обсягів внутрішнього роздрібного товарообігу (рис. 1.7) [56].

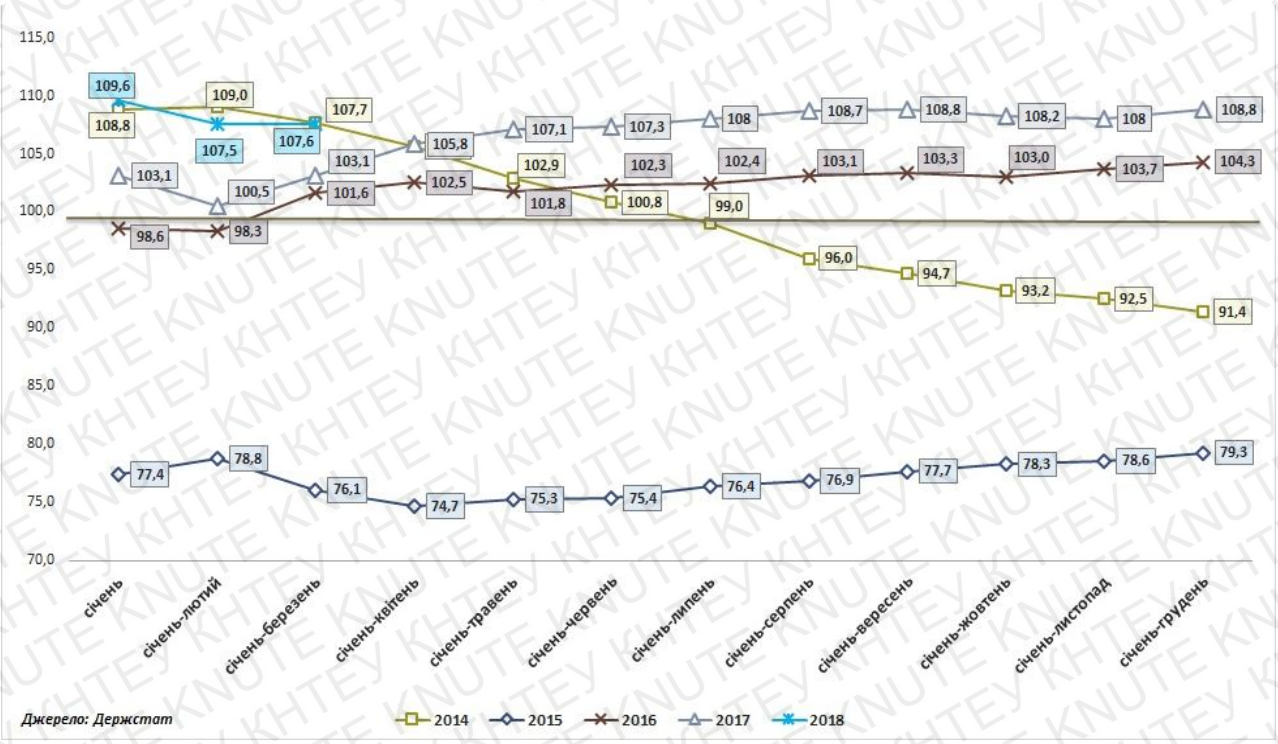

Рис. 1.7 Динаміка обсягів роздрібного товарообороту у 2014-2018 роках *(наростаючим підсумком у % до відповідного періоду попереднього року)*

Обсяг роздрібної торгівлі у січні−березні 2018 року склав 209,6 млрд. гривень, або зріс порівняно з аналогічним періодом минулого року на 7,6%. У національній валюті роздрібний товарообіг у І кварталі ц. р. досяг та навіть на 13% перевищив рівень показника І кварталу 2013 року.

Розглядаючи структуру роздрібного товарообороту підприємств України за 10 років (2007-2017 рр.) чітко простежується постійне зростання товарообороту, при цьому співвідношення продовольчих товарів до непродовольчих складає приблизно 40 на 60 % (Додаток Б).

Зростання обсягів роздрібного товарообігу відмічалося у всіх регіонах країни: від 0,3% у Чернівецькій до 13,8% у Вінницькій областях. Слід зазначити, що у 11 регіонах темп приросту перевищив середній показник по Україні.

Примітно, що 72,1% роздрібного товарообігу в І кварталі 2018 року припадає на підприємства торгівлі, а 27,9% − на фізичних осіб-підприємців. Якщо розглядати регіональний розріз, то у структурі товарообігу підприємства торгівлі займають найбільшу частку у місті Києві (86%), а фізичні особи − підприємці − у
Луганській області (52,4%) [56].

За оцінками експертів, у поточному році, як і у попередні роки, понад половина товарів, які реалізовуватимуться підприємствами роздрібної торгівлі матимуть українське походження. При цьому, якщо частка проданих вітчизняних продовольчих товарів у загальному роздрібному товарообігу перевищуватиме 80%, то переважна частина непродовольчих товарів буде надходити за імпортом (рис. 1.8) [56].

У січні-березні 2018 року економіка країни все ще перебувала під впливом інфляції, хоча, порівняно з минулорічним періодом, її темпи дещо пригальмували. Так, у І кварталі ц. р. індекс споживчих цін (далі – ІСЦ) склав 103,5% (у І кв. 2017 року ІСЦ – 103,9%) (Додаток В).

Серед основних груп товарів та послуг, за якими обраховується ІСЦ, за 3 місяці цього року найбільше подорожчання спостерігалося у групі "продукти харчування та безалкогольні напої" − на 4,2%. У цій групі відбулося зростання цін практично на всі види продовольства, за винятком цукру, а лідерами продовольчої інфляції у І кварталі року стали фрукти (+18,4%) та овочі (+18,1%).

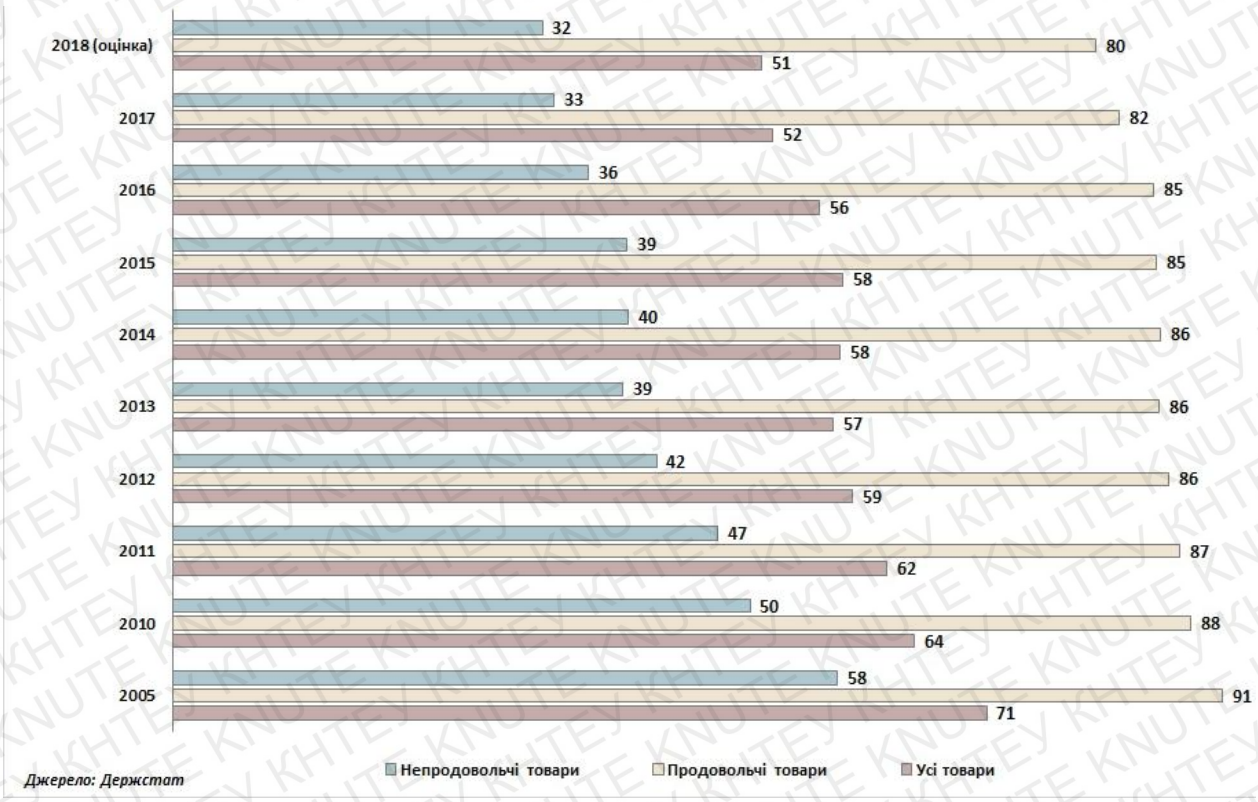

Рис. 1.8 Частка товарів вітчизняного виробництва у структурі роздрібного товарообігу підприємств торгівлі, %

На другій позиції за темпами інфляційних процесів у січні-березні знаходилися послуги зв'язку (+4,1%). На 3,8% зросли ціни і тарифи у групах "транспорт" та "алкогольні напої і тютюнові вироби". Загалом ІСЦ у розрізі більшості груп товарів та послуг у І кварталі був нижчим, ніж в минулому [57].

Для підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку підприємствам торгівлі необхідно створити стійкі відмінні переваги, які допоможуть завоювати споживачів, в цьому асортимент відіграє ключову роль.

Незважаючи на активний розвиток, актуальними проблемами що на цей час доводиться вирішувати торговельним підприємствам України, є:

- Забезпечення ефективного розвитку торговельного підприємства, досягнення рівноваги у зовнішньому середовищі та переваги над конкурентами. На сьогодні дедалі актуальнішою стає тенденція глобалізації української торгівлі. Україна проходить шлях країн з розвинутою

економікою, такі загальні економічні риси – це ознака стрімкого розвитку, через злиття і поглинання пройшла у свій час американська і західноєвропейська торговельні мережі.

- Активний пошук шляхів розширення асортименту торговельних підприємств та нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі;

Крім вирішення фінансових питань, торговельні підприємства України повинні вийти на новий рівень взаємовідносин з постачальниками продукції. Держава зі свого боку повинна забезпечити затвердження законопроектів, що дадуть змогу торговельним підприємствам здійснювати свою діяльність згідно з вимогами ринку, не порушуючи чинного законодавства України.

Законом України "Про захист економічної конкуренції" передбачена можливість виникнення колективної монополії. У тому числі вона виникає на регіональному ринку, коли загальна частина не більше п'яти суб'єктів господарювання на ньому перевищує 70 %. Серед ознак зловживання монопольним становищем зазначено "застосування різних цін або різних інших умов до рівних угод з суб'єктами господарювання, продавцями або покупцями без об'єктивно виправданих на це причин".

- Розроблення заходів та підходів до формування гнучкої асортиментної політики для стрімкого та агресивного розвитку торговельного підприємства та покращення показників його діяльності в цілому.

З метою визначення оптимізаційних заходів з формування асортиментної структури підприємств продовольчого ритейлу, варто розглянути сучасні загальні параметри та особливості розвитку цих підприємств та найвагоміші зовнішні фактори впливу на їх діяльність.

Фактори, що впливають на формування асортименту вітчизняних підприємств торгівлі на ринку продовольчого ритейлу:

- зменшення купівельної спроможності населення;
- попит споживачів, зміна їх вподобань;

- обмеженість імпорту;
- загальний рівень розвитку та доходів населення території, на якій знаходяться торговельні площі;
- політична нестабільність в Україні;
- поведінка конкурентів;
- ринкові тенденції, поява новинок та інновацій;
- орієнтація споживачів на більш натуральний склад товарів;
- наявність власних торгових марок;
- зміна формату магазинів, скорочення торговельних площ;
- захоплення споживачів локальною їжею, що породжує бажання купувати продукти харчування саме у місцевих виробників та інші фактори.

Загалом у 2016 році було відкрито 577 магазинів, приблизно на 30% більше, ніж в 2015 році. Одна з головних причин для стрімкого розвитку – збільшення кількості угод на продовольчому ринку.

Лідером за темпами розвитку стала мережа "АТБ", яка в минулому році відкрила 111 магазинів. На другому місці - Fozzy Group ("Сільпо", "Фора", "Fozzy C & C"), яка відкрила 59 нових магазинів і почала розвивати мережу дискаунтерів "Thrash!". У трійці лідерів також луцький ритейлер "Наш Край" [58] (табл. 1.5).

Ситуація в окремих регіонах України ускладнює розвиток ритейлу, особливо через не рівномірність конкуренції на ринку. У Західній Україні слабка присутність провідних українських ритейлерів. Є регіони, як, наприклад, Мукачево, в яких конкуренція відсутня взагалі. Найбільш конкурентними регіоном звичайно є Київ. Тому зараз продуктовий ритейл починають активно освоювати Центральні, Південні та Західні області України.

З 2015 року неочікувані результати розвитку показав зовсім молодий ритейлер України (заснований влітку 2015 року) - мережа сімейних маркетів "ДЕЛВІ" (Київ). На кінець 2015 року відкрито 67 маркетів, на кінець 2016 - 120 магазинів.

Таблиця 1.5

ТОП-10 продуктових мереж України за кількістю магазинів

Компанія	Бренди	Кількість магазинів на 1.01.17 р.
АТБ	АТБ	835
Fozzy Group	Fozzy Cash&Carry, Сільпо, Фора, Thrash! Le Silpo	530
Volwest Group	Наш Край, Наш Край Експрес, Дісконт, SPAR	214
ОПТТОРГ- 15	Делві	120
ЕКО	ЕКО Маркет, Сімпатік	114
Львовхолод	Рукавичка, Під Боком	114
Укр. ритейл	Брусничка, Брусниця	101
ПАККО	Вопак, Пакко	90
Фуршет	Фуршет, Фуршет-гурман	81
ТД Аванта	Колібріс, 555, АВС Маркет	77

У 2017 році мережа "АТБ" вела активний розвиток у Львові та Одесі, також компанія планує розвивати південні регіони. У Дніпрі був відкритий магазин нового формату, з впровадженням енергозберігаючих технологій.

Компанія Fozzy Group, на відміну від своїх конкурентів, розвиває одразу кілька брендів. Зокрема запускає мережу в форматі дискаунтера - Thrash!.

Певний розвиток демонструє й компанія Volwest Group ("Наш Край", "Наш Край Експрес", "Дисконт"), дана мережа функціонує на засадах франчайзингу. За рік товарооборот мережі збільшівся на 43% в порівнянні з минулим роком. На 2017-й рік компанія "Volwest Group" займалася розвитком мережі супермаркетів "SPAR".

В 2017 році кількість магазинів "Вопак" і "Пакко", що входять до ПАККО-Холдинг скоротилася з 98 до 90одиниць. Мережа - "Фуршет" за рік закрилися 17 супермаркетів і тільки один відкрився - в Чернівцях.

В той же час компанія "Ашан Україна" планує відкривати магазин не великих форматів, формату "біля будинків".

Через нестабільну ситуацію в країні, лідируючі компанії намагаються приховувати свої плани на майбутнє. Проте деякі факти вже стали відомі на ринку.

Багато в чому зростання продажів українського ритейлу і плани по відкриттю нових маркетів залежать від зростання обсягу споживчого кошика. Важливу роль відіграє "чесна конкуренція" на ринку, так як великі мережі дотримуються законодавства щодо сплати акцизного збору і застосування РРО при продажі товарів, що на жаль, відсутній у багатьох локальних невеликих мережах і окремо керованих маркетах. Напевно укрупнення мережевих операторів цього ринку призведе до поліпшення якості товарів, обслуговування, зниження роздрібних цін на товари і що важливо, до збільшення надходжень до бюджету у вигляді податків від здійснюваної діяльності [59].

В той же час, на думку представників асоціації постачальників торговельних мереж, ринок продуктового ритейлу чекає на подальші трансформації. Багато торгових мереж не в змозі далі повноцінно обслуговувати свої борги і повинні піти з ринку. Так, в 2016 році кілька великих торгових мереж зробили спробу провести злиття активів, і утворити продуктову торговельну мережу, яка б охоплювали практично всі регіони України. Однак на шляху постала проблема заборгованості банкам, постачальникам і кредиторам [60].

Очікується, що деякі мережі продаватимуть весь свій бізнес, а деякі, як "Billa", можуть розпродати магазини в тих регіонах, які не вписуються в їхню стратегію. Об'єктами потенційного поглинання виступають продуктові мережі, що займають з 6 по 15 місця. Більш дрібні мережі малоцікаві великим гравцям. А найбільшими "збирачами" активів протягом 2016-2017 років будуть мережі з ТОП-5, такі як "АТБ", "Сільпо" та "Ашан". В 2017 році "Ашан" вже викупив магазини "Караван" і почав переоснащувати під свої стандарти [60].

Окрім того змінюється й політика розвитку мереж. Так, продуктові

торговельні мережі розвиваються переважно за рахунок невеликих за площею магазинів. У 2016 році близько 60% від заг. кількості нових відкриттів припало на міні-маркети (площа до 200 кв.м) і магазини біля будинку (200-400 кв. м).

За останні два роки ритейлери зменшили кількість найменувань товарів на полицях магазинів в середньому на 10-15%. Першими під скорочення потрапили імпортні товари та дорогі українські продукти. Ритейлери активно розширюють перелік товарів, які виробляються під торговою маркою мережі (private label). Як правило, це найдешевша продукція в магазинах. Її закупівельна ціна на 20-30% нижче в порівнянні з брендовими аналогами, що дозволяє мережам непогано заробляти на private label [61].

Найважливішим фактором, що має бути врахований при формуванні асортиментної політики є попит споживачів. Варто взяти до уваги той факт, що зараз вибір продуктів харчування визначається багато в чому цінностями споживача, його громадянською позицією, обраним стилем життя.

Харчова індустрія знаходиться під тиском двох потужних чинників: з одного боку, зростає захоплення кулінарією, з іншого - недовіра до харчової промисловості, великим корпораціям, які виробляють продукти харчування. Бренд уже не є безумовною гарантією якості. Так, встановлено, що 52% покупців цікавляться поживною цінністю та уточнюють склад товару. І ця тенденція буде підсилюватися.

Саме тому, актуальними на сьогодні є різноманітні пропозиції здорової їжі, включення корисних домішок до переліку інгредієнтів, розміщення на упаковці інформації про благотворний вплив продуктів на здоров'я людини. Особливо активно продаються продукти харчування, що обіцяють здоров'я мозку і хорошу розумову діяльність [62].

62% українських прозьюмерів відзначають, що прагнуть купувати продукти харчування у місцевих виробників, а не в супермаркетах. Добре, що в Україні є ритейлери, які вчасно підхопили цей тренд і виділили полиці для невеликих українських виробників (наприклад, "Лавка Традицій" в

"Сільпо"). Це відмінна можливість для розвитку вітчизняної індустрії і створення власних продуктових брендів [62].

В продуктовому ритейлі почалася активна індивідуалізація роботи з кожним покупцем. І в цьому немає нічого нового: можна сказати, що роздрібна торгівля "повертається на 100 років назад". Так, на початку минулого століття кожен крамар знав в обличчя і по імені більшість своїх покупців, знав їх потреби, їх сім'ї - і привозив товар потрібної якості і кількості відповідно до потреб кожного конкретного клієнта.

Зараз потужні роздрібні мережі намагаються повернутися до цієї системи. Досягти цього вони можуть через створення та управління базами даних своїх покупців, історії їх покупок, управління програмами лояльності, а вірніше - реєстрації в програмах лояльності, які можуть запропонувати своїм покупцям.

Таким чином роздрібна торгівля створює все більше інструментів для аналізу та управління історією покупок, підготовкою нових пропозицій під конкретного клієнта. Подібне управління споживчим досвідом здійснюється в найбільших роздрібних мережах України вже кілька років [63].

Асортиментна політика торговельних підприємств України повинна враховувати динаміку факторів зменшення купівельної спроможності населення, попит споживачів, поведінку конкурентів, загальний рівень достатку території, де знаходяться торговельні площі, так і України загалом.

Таким чином, до особливостей формування асортиментної політики на сучасному вітчизняному продовольчому ринку можна віднести: зменшення торговельної площі магаинів; скорочення імпортних товарів та дорогих українських продуктів і збільшення кількості здорових продуктів та натуральних товарів місцевого виробництва; все найчастіше виробляються товари під власною торговою маркою; поглинання невеликих мереж лідерами ринку; орієнтація на задоволення потреб споживачів; магазини намагаються все частіше слідкувати за новомодними тенденціями та вводити їх у свої мережі.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА ТОВ "АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ"

2.1 Аналіз обсягу та структури основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства

На сьогоднішній день продовольчий ритейл України представлений багатьма компаніями, проте тільки декілька з них є лідерами в цій галузі, які задають тенденції і є прикладом для наслідування.

В межах аналітичної частини роботи досліджувалась діяльність ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет" на прикладі магазину "Ашан Петрівка". Для кращого розуміння діяльності компанії, спершу слід зазначити коротку характеристику та історію заснування підприємства.

Міжнародна торговельна компанія "Ашан" була заснована 6 липня 1961 року у Франції. Жерар Мюльє відкрив свій перший магазин "Ашан" у Рубе (північ Франції), в кварталі "Високі поля", який і дав назву підприємству.

Відкриття першого гіпермаркету "Ашан" відбулося у місті Ронк (північ Франції) в 1967 році. Основний принцип — продавати максимально велику кількість якісних товарів за максимально низькими цінами та максимально великій кількості покупців, максимально швидко.

Мережа магазинів "Ашан" присутня в 16 країнах, серед яких країни ЄС, Росія, Китай, Тайвань, Сенегал. Будучи десятим світовим торговельним лідером, компанія "Ашан" володіє 468 гіпермаркетами, 726 супермаркетами та 289 інтегрованими торговельними центрами в 12 країнах Європи та Азії [64].

На ринок України компанія "Ашан" вийшла 29 березня 2008 року та впровадила нову концепцію "гіпермаркета-дискаунтера". Зараз "Ашан"

представлений у Києві, Кривому Розі, Запоріжжі, Львові, Одесі та інших містах, що налічує 24 магазини різних форматів.

Компанія збільшує купівельну спроможність все більшої кількості клієнтів, пропонуючи широкий асортимент якісних товарів за цінами на 10 - 20% нижчими, ніж у конкурентів, що є запорукою успіху проекту "Ашан" в Україні.

Відкриття торгових центрів мережі "Ашан" в містах України забезпечує надходження додаткового капіталу у вигляді податкових надходжень в бюджет міст країни, сприяє відкриттю нових робочих місць, розвиває торгові марки українських виробників різної продукції. До 80% продаваних в "Ашан" товарів виробляється в Україні [65].

Головна мета "Ашан" в Україні - відкрити свої концептуально нові магазини в усіх регіонах країни, надаючи при цьому перевагу співпраці з українськими виробниками та постачальниками, сприяючи створенню робочих місць.

"Ашан" пропонує своїм клієнтам надзвичайно широкий вибір:

- продуктів харчування, серед яких: свіжоспечений гарячий хліб з хрусткою скоринкою, традиційні пиріжки, широкий асортимент риби українських, балтійських, французьких виробників тощо. в цілому, це - якісні свіжі продукти, що відповідають найвищим санітарним вимогам;
- товарів для дому, меблів полегшеної конструкції, диванів, широкий асортимент побутової техніки: чайники, мікрохвильові печі, холодильники тощо;
- товарів для відпочинку, комп'ютерів та телевізорів від найпростіших до найсучасніших, а також широкий вибір книжок та іграшок для ваших діточок;
- одягу для всієї родини та на будь-який гаманець;
- сезонних товарів, товарів для дачі та відпочинку на відкритому повітрі, святкових товарів, що стануть вам у нагоді під час щорічних свят.

В підсумку, під одним дахом "Ашан" Ви знайдете величезний вибір

різних груп товарів. Асортимент "Ашан" задовольнить потреби будь-якого клієнта.

Завдяки уважному персоналу, готовому відповісти на всі запитання, кожен клієнт відчує себе найважливішим і бажаним у магазині.

Наприкінці 2015 року розпочалася трансформація компанії ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет", а також була запроваджена Нова Концепція 2025: Ашан змінює життя – своїх клієнтів, партнерів та співробітників, щоб відповідати на нові потреби і зміни у споживанні в умовах динамічного конкурентного середовища.

В "Ашан" на Петрівці є можливість кредитування (до 15000 грн) з шопінг-картою від Oney. Карта дає постійний доступ до коштів, без сплати відсотків до 56 днів; спрощену процедуру повторних кредитів та програму лояльності на картку в подальшому. Також у гіпермаркеті почав діяти додаток, який сповіщає покупців про знижки через Bluetooth.

Ще однією особливістю гіпермаркетів "Ашан" у Києві є наявність власної мережі автобусів, які здійснюють розвезення покупців за певними маршрутами.

В сучасних мінливих умовах зовнішнього середовища важливим підтвердженням ефективності функціонування суб'єкта господарювання є збільшення ринкової вартості підприємства, що стає можливим завдяки формуванню його конкурентоспроможної моделі бізнесу.

Бізнес-модель підприємства – це сукупність елементів, які характеризують принципову, відмінну від конкурентів логіку його функціонування на основі використання ключових компетенцій для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів із метою створення продукту (послуги), що відповідає пріоритетам споживачів [66].

На думку Остервальдера, опис будь-якої бізнес-моделі має включати дев'ять блоків, які відображають логіку дій компанії, спрямованих на отримання прибутку. Ці дев'ять блоків охоплюють чотири основні сфери

бізнесу: взаємодія зі споживачем, пропозиція, інфраструктура і фінансова ефективність компанії [67].

В Додатку Д наведена бізнес-модель магазину "Ашан Петрівка" за Остервальдером.

Клієнти - серце будь-якої бізнес-моделі. Адже як в бізнесі, головною умовою є задоволення потреб клієнтів. Перевагою "Ашан Петрівка" є те, що вони створили зручні умови для здійснення покупок для своїх клієнтів, починаючи від лавок для відпочинку в торговому залі, зручної навігації по магазину та пошуку акційних пропозицій в додатку до розвезення клієнтів на безкоштовних автобусах.

Для тих, хто не має часу/можливості ходити до магазину на порталі Zakaz.ua, розташован інтернет-магазин "Ашан", з доставкою додому. Для максимального задоволення потреб клієнтів, в магазині був створений дуже широкий асортимент товарів власного виробництва (Крім загальної кулінарії, є широкий вибір французької випічки, свіжого хліба, власний сушист та свіжа піца).

Товари в магазині представлені в широкому ціновому діапазоні: є товари "private label", товари українських виробників та дорожчі імпортні. Таким чином кожен покупець може здійснити покупку за своїм гаманцем.

З метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі та подальшого формулювання і вибору стратегій підприємства, нижче наведені сильні та слабкі сторони магазину "Ашан Петрівка"; можливості та загрози (табл. 2.1).

Для більш повного розуміння позиції компанії на ринку вцілому, виділення сильних та слабких місць в діяльності ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет", було проаналізовано статистичні дані компанії.

Основним показником визначено "MarketScore" - скоринговий індекс ринкової потужності компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що грунтується на 10 індикаторах. Вони комплексно

відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами.

Таблиця 2.1

SWOT – аналіз магазину "Ашан Петрівка"

S (Сильні сторони) • Широкий асортимент продукції. • наявність товарів як вітчизняного виробництва, так й імпортні • Наявність власних м'ясопереробних, кулінарних, рибних виробництв та пекарень. • Виробництво товарів під власними торговими марками. • Низькі ціни • Імідж на ринку • Фокусування на споживачі • Інтернет-магазин на платформі Zakaz.ua • Проведення благодійних акцій • Кредитування • Європейський досвід • Wi-fi, власний додаток "Мій Ашан" • Наявність автобусної розвозки • Програма "Гарантія свіжості", та система Has	**O (Можливості)** • Широкі перспективи просування, наявність привабливих сегментів ринку • Наявність ринкового потенціалу • Позитивний тренд розвитку торгівлі • Впровадження міжнародних новинок • Створення нових торгових марок власного виробництва (private label) • Збільшення частки експорту за рахунок продукції нац.виробництва. • Можливість відкриття магазинів нового формату (невеликих біля будинку)
W (Слабкі сторони) • Висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого розвитку бізнесу. • Короткий термін зберігання продукції власної кулінарії. • Вплив сезонності на споживання. • Майже відсутні канали просування.	**T (Загрози)** • Зростаючий конкурентний тиск та поява нових конкурентів • Збільшення витрат у зв'язку зі змінами у законодавстві • Спад економіки та як наслідок купівельної спроможності покупців • Зростання цін на сировину, що призведе до зростання цін на продукцію власного виробництва і зменшення попит

Діапазон значень цього показника може варіюватися від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання індикаторів компанії [68].

Як видно з табл. 2.2, протягом 2015-2017 років індекс MarketScore становив 3,8-4, що свідчить про максимальну ринкову потужність.

2016 рік відзначився появою нових магазинів - конкурентів, що відзначилося на погіршенні місця компанії в секторі та частці, яку компанія займала у секторі, ринку та субринку.

Таблиця 2.2

Показники ринкової потужності ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет" в 2015- 2017 рр.

Фінансовий індикатор	2015	2016	2017
Індекс MarketScore	A/4	A/3.9	A/3.8
Частка у секторі	0,45%	0,39%	0,37%
Частка ринку	4,37%	4,19%	3,95%
Частка на субринку	4,79%	4,73%	4,45%
Місце компаніїї в секторі	21	26	25
Місце компаніїї на ринку	4	4	4
Місце компаніїї на субринку	4	4	4
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	2198,1	848,3	1629,5
Відносний приріст виручки за рік, %	33,0%	9,6%	16,8%
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	1385,2	1468,8	1558,7
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	23,5%	22,3%	19,4%

А також зниження приросту виручки за рік, з 33% у 2015 році до 9,6% у 2016 році.

При цьому впродовж досліджуваних років компанія займала 4 місце на ринку та субринку, абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки виріс з 1385,2 млн грн в 2015 році до 1468,8 млн грн в 2016 році.

В 2017 році компанія зберегла 4 місце на ринку та субринку, займала 0,37% у секторі та мала 4,45% на субринку.

Також на 7,2% відбувся відносний приріст виручки за рік, що склало 1629,5 млн грн абсолютного приросту за 2017 рік.

Наступним етапом був аналіз фінансової стійкості ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет", зокрема індексу FinScore та його елементів (табл. 2.3).

FinScore - скоринговий індекс фінансової стійкості компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що базується на 10 фінансових індикаторах, які комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії у порівнянні з конкурентами на ринку.

Діапазон значень цього індексу може варіюватись від 1 (мінімальна фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість), в залежності від значень фінансових індикаторів компанії [68].

З табл. 2.3 видно, що впродовж 2015-2017 років показник потроху зростав, що свідчить про покращення фінансової стійкості компанії.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет" в 2015- 2017 рр.

Фінансовий індикатор	2015	2016	2017
Індекс FinScore	**D/1,8**	**C/2,4**	**B/2,5**
Ліквідність			
Поточна ліквідність	73,10%	83,50%	86,80%
Абсолютна ліквідність	10,20%	9,70%	11,20%
Платоспроможність			
Коефіцієнт автономії	-33,30%	-13,60%	4,90%
Прибутковість			
ROA - Рентабельність активів	-11,40%	7,50%	5,60%
RCA - Рентабельність оборотних активів	-16%	8,90%	7,20%
NPM - Чиста маржа	-2,20%	2,10%	2,30%
ROTA - Рентабельність загальних активів	-7,90%	10,50%	8,10%
Ділова активність			
Оборотність загальних активів	5,5	4,4	3,1
Оборотність робочого капіталу	-21,1	-21,5	-22,4
Оборотність дебіторської заборгованості	27,7	18,7	9,3

Рекомендоване значення для поточної ліквідності компанії становить більше 100%, показник характеризує здатність компанії погашати свої поточні зобов'язання строком до 1 року за рахунок оборотних активів.

Дивлячись на дані компанії "Ашан", треба відзначити, що їй не вистачає ресурсів, які можна використовувати для погашення короткострокових вимог кредиторів, адже в 2016 році показник становив лише 83,5 %, а в 2017 році 86,8%. В 2015 році коефіцієнт автономії досяг -33,3%, в 2016 році показник становив -13,6%, а в 2017 році 4,9%.

Щодо прибутковості компанії, 2016 рік став першим за довгі роки, коли компанія отримала не збитки, а прибуток, зросла рентабельність активів до

7,5% і чиста маржа до 2,1%. В 2017 році рентабельність активів становила 5,6%, а чиста маржа 2,3%, що безумовно свідчить про успішню діяльність компанії у цьому році.

На відміну від ROA, при розрахунку ROTA (рентабельність загальних активів) використовується не чистий прибуток, а операційний прибуток фірми. Це дозволяє абстрагуватись від впливу податків та боргового навантаження на дохідність. Щодо ділової активності компанії, то в 2016 році у порівнянні з 2015 роком, ситуація погіршилася. Оборотність загальних активів зменшилася з 5,5 до 4,4 і в 2017 становив всього 3,1. Також дані свідчать про неефективне використання робочого капіталу компанії, з точки зору згенерованої ним виручки.

Проаналізувавши статистичні дані всього ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет", можна переходити до аналізу окремо взятого магазину, а саме "Ашан Петрівка".

Одним із ключових факторів успіху діяльності компанії є наявність великої кількості клієнтів та максимальне задоволення їх потреб.

В табл. 2.4 наведені дані за 2016-2017 роки за кількістю клієнтів.

Таблиця 2.4

Основні показники операційної діяльності гіпермаркету "Ашан Петрівка" в 2016-2017 роках

	2016		**2017**		**Абсолютна зміна**		**Відносна зміна, %**	
	ГРН	% / ТО	ГРН	% /ТО	ГРН	% /ТО	ГРН	%/ТО
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
К-сть роб. днів	**364**		**364**		**0**		**1,00**	
К-сть клієнтів - Клієнтів за день	**4 115 597**	**11 307**	**3 927 694**	**10 790**	**-187 903**	**-516**	**0,95**	**0,95**
Середня покупка	321,6		365,0		43,4		1,13	
К-сть артикулів	**67 588 580**		**65 147 230**		**-2 441 350**		**0,96**	
Артикулів/ клієнта	16,4		16,6		0,2		1,01	
Сер. ціна продажу	19,6		22,0		2,4		1,12	
Рахунок								
ТО з ПДВ	**1 323 767 420**		**1 433 716 035**		**109 948 616**		**1,08**	
ТО без ПДВ	1 100 190 110		1 191 378 785		91 188 675		1,08	
Маржа продажу	**149 087 247**	**11,26%**	**167 446 565**	**11,68%**	**18 359 319**	**0,42%**	**1,12**	**1,04**
Річні знижки	59 244 874	4,48%	67 830 390	4,73%	8 585 516	0,26%	1,14	1,06

Продовження табл. 2.4

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
Промо знижки бюджет	24 509 605	1,85%	26 861 728	1,87%	2 352 123	0,02%	1,10	1,01
Знижки при вході в мережу	516 650	0,04%	307 974	0,02%	-208 677	-0,02%	0,60	0,55
Результат за знижками	**84 271 129**	**6,37%**	**95 000 091**	**6,63%**	**10 728 962**	**0,26%**	**1,13**	**1,04**
Списання	9 563 529	0,72%	12 014 571	0,84%	2 451 042	0,12%	1,26	1,16
ПДВ на Списання	1 912 706	0,14%	2 402 914	0,17%	490 209	0,02%	1,26	1,16
Всього Списання	**11 476 235**	**0,87%**	**14 417 486**	**1,01%**	**2 941 251**	**0,14%**	**1,26**	**1,16**
Резерв на невідомі втрати (уценки)	178 939	0,01%	211 785	0,01%	32 846	0,00%	1,18	1,09
Констатовані невідомі втрати	6 952 709	0,53%	7 057 121	0,49%	104 411	-0,03%	1,02	0,94
ПДВ на невідомі втрати	1 898 629	0,14%	1 411 424	0,10%	-487 205	-0,04%	0,74	0,69
Невідомі втрати	**9 030 277**	**0,68%**	**8 680 330**	**0,61%**	**-349 947**	**-0,08%**	**0,96**	**0,89**
Різниця в резерві на зниж. ціни запасів	**3 878 710**	**0,29%**	**1 165 122**	**0,08%**	**-2 713 588**	**-0,21%**	**0,30**	**0,28**
Розходження в касах	**21 594**	**0,00%**	**54 268**	**0,00%**	**32 674**	**0,00%**	**2,51**	**2,32**
Надання послуг без податків	1 797 757	0,14%	2 314 248	0,16%	516 491	0,03%	1,29	1,19
Орендна плата	**142 650**	**0,01%**	**570 010**	**0,04%**	**427 360**	**0,03%**	**4,00**	**3,69**
Всього інших доходів	**1 940 407**	**0,15%**	**2 884 258**	**0,20%**	**943 851**	**0,05%**	**1,49**	**1,37**
Чиста маржа бухгалтерська	**210 891 967**	**15,93%**	**241 013 709**	**16,81%**	**30 121 742**	**0,88%**	**1,14**	**1,06**
Витрати на персонал	46 745 569	3,53%	56 481 599	3,94%	9 736 030	0,41%	1,21	1,12
Зовнішня роб. сила	7 929 249	0,60%	9 334 232	0,65%	1 404 983	0,05%	1,18	1,09
Розподілення прогресу	-214 949	-0,02%	989 170	0,07%	1 204 118	0,09%	-4,60	-4,25
Загальні витрати на персонал	**54 459 869**	**4,11%**	**66 805 001**	**4,66%**	**12 345 131**	**0,55%**	**1,23**	**1,13**
Маржа - Витрати на персонал	**156 432 098**	**11,82%**	**174 208 709**	**12,15%**	**17 776 611**	**0,33%**	**1,11**	**1,03**
Упаковка	1 627 375	0,12%	0	0,00%	-1 627 375	-0,12%	0,00	0,00
Витрати на утримання	15 931 331	1,20%	16 527 579	1,15%	596 247	-0,05%	1,04	0,96
Енергоресурси	12 880 999	0,97%	11 423 983	0,80%	-1 457 016	-0,18%	0,89	0,82
Реклама	3 134 033	0,24%	2 224 361	0,16%	-909 673	-0,08%	0,71	0,66
Всього зовн. оренда	13 784 131	1,04%	19 681 017	1,37%	5 896 887	0,33%	1,43	1,32
Податки і страховки	762 067	0,06%	-1 360 569	-0,09%	-2 122 635	-0,15%	-1,79	-1,65
Ін. управл.витрати	9 165 464	0,69%	12 539 139	0,87%	3 373 675	0,18%	1,37	1,26
Витрати з інкасації	6 617 537	0,50%	7 912 206	0,55%	1 294 669	0,05%	1,20	1,10
Прямі витрати	**118 362 807**	**8,94%**	**135 752 718**	**9,47%**	**17 389 911**	**0,53%**	**1,15**	**1,06**
Цетральні служби	35 741 726	2,70%	38 707 071	2,70%	2 965 345	0,00%	1,08	1,00
Загальні витрати	**154 104 533**	**11,64%**	**174 459 789**	**12,17%**	**20 355 256**	**0,53%**	**1,13**	**1,05**
КЕШ ФЛОУ	**56 787 434**	**4,29%**	**66 553 920**	**4,64%**	**9 766 486**	**0,35%**	**1,17**	**1,08**
КФ до зовн. ор. плати	**70 571 565**	**5,33%**	**86 234 938**	**6,01%**	**15 663 373**	**0,68%**	**1,22**	**1,13**

Як бачимо, тенденція продовжується і кількість клієнтів зменшується,

кількість клієнтів за день зменшилася 516 чоловік або на 0,05%. Проте збільшуєтья ціна покупки та середня ціна продажу, при цьому кількість артикулів на клієнта залишається майже без змін. Не дивлячись на щорічне зменшення клієнтів, товарооборот в гіпермаркеті "Ашан Петрівка" продовжує зростати. Це відбувається через підвищення середньої ціни артикула.

Впродовж двох досліджуваних років маржа продажу збільшилася на 18359319 грн або 12%. Загальні витрати зросли на 20355256 грн, або 13%. В 2017 році загальні витрати становили аж 12,17% від товарообороту, найбільшу частку у витратах припадає на заробітну плату працівникам "Ашан" і склали майже стільки же, що й КЕШ ФЛОУ, а саме 4,66%.

Оскільки витрати на працівників магазину займають велику частку у структурі витрат, то далі проаналізовано їх ефективність (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники використання персоналу гіпермаркету "Ашан Петрівка" в 2015-2017 роках

	2015	2016	2017	Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
				16-15	17-16	16-15	17-16
Торговельна площа в кв.м	**15 230**	**15 230**	**15 230**				
ТО/ кв.м всього	**88 359,9**	**86 918,4**	**94 137,6**	-1441,9	7 219	0,98	1,08
Кількість працівників							
К-сть менеджерів, що працюють весь час	45,2	44,1	42,0	-1,1	-2	0,97	0,95
К-сть робітників, що працюють весь час	346,0	344,5	338,8	-1,5	-6	1,00	0,98
Всього штату працівників	**391,2**	**388,6**	**380,7**	**-2,6**	**-8**	**0,99**	**0,98**
Продуктивність праці, грн	3 439 983	3 842 130	4 232 247	412 147	390 117	1,12	1,10
Виробіток річний, шт	178 937	196 170	192 311	178 333	-3 860	1,10	0,98
к-сть відпрацьованих годин Робітники	**605 705**	**635 374**	**589 448**	**29 669**	**-45 925**	**1,05**	**0,93**
ТО з ПДВ /відпрацьовані години Робітники	**2221,7**	**2 083,4**	**2 432,3**	**-138,3**	**349**	**0,94**	**1,17**
Артикули / відпрацьовані години Робітники	**115,6**	**106,4**	**110,5**	**-9,2**	**4**	**0,92**	**1,04**

Всього штат працівників у 2017 році зменшився на 8 осіб, тому й кількість відпрацьованих годин зменшилася. Товарооборот з ПДВ по

відношенню до робітників, що працюють весь час збільшився на 390117 грн або 10%, в той же час кількість артикулів на кількість працівників зменшилася на 3860 одиниць або на 2%.

Якщо аналізувати ефективність використання торговельної площі, то з підвищенням товарообороту збільшується й показник співвідношення товарообороту до всієї торговельної площі. В 2017 році він збільшився на 7219 грн або на 8 %.

Отже, ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет" увійшло на ринок ритейлу в 2008 році і відкрило свій перший магазин "Ашан Петрівка". Компанія з європейськими цінностями і стандартами, нового формату своєю появою змінила ринок України. Під одним дахом "Ашан" ви знайдете величезний вибір різних груп товарів: це й продукти харчування, товари для дому, відпочинку, одягу, для всієї родини та на будь-який гаманець, сезонних товарів та інших. Асортимент "Ашан" задовольнить потреби будь-якого клієнта. Впродовж останніх років "Ашан" займає 4 місце в Україні і входить в десятку найкращих магазинів світу. З кожним роком товарооборот компанії зростає, проте через велику кількість конкурентів (особливо магазинів меншого формату, як "АТБ"), кількість клієнтів зменшується.

Оскільки "Ашан" намагається надати клієнтам найбільш широкий асортимент товарів та за цінами нижчими, ніж в конкурентів, маржа на продаж не дуже висока (майже не змінювалась з 2008 року), а при постійному підвищенні цін - зростають витрати, велику частку займає оплата заробітної плати та інші управлінські витрати, які покриваються значною частиною прибутку, який зростає замалими темпами.

2.2. Аналіз товарообороту та товарних запасів підприємства

Управління товарооборотом підприємства торгівлі здійснюється, виходячи із стратегічної мети діяльності та потреби забезпечення необхідних

темпів розвитку, найбільш повного задоволення попиту споживачів, що обслуговуються, розширення їх контингенту.

Відповідно до основної мети, перед керівництвом підприємства ставляться такі важливі завдання, як узгодження темпів розвитку товарообороту з розвитком регіонального споживчого ринку та змінами його кон'юнктури; планування обсягу реалізації товарів, який забезпечить отримання підприємством необхідної суми прибутку; забезпечення у процесі планування товарообороту ефективного використання наявного ресурсного потенціалу, а при необхідності – визначення обсягів та можливостей залучення додаткових ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових); розробка асортиментної політики, планування асортиментної структури товарообороту відповідно до попиту споживачів.

Розглядаючи обсяг роздрібного товарообороту "Ашан Петрівка", варто зазначити, що в 2016 році в порівнянні з 2015 роком було зменшення загального обсягу роздрібного товарообороту на 21 963,1 тис. грн або на 1,63% (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Товарооборот "Ашан Петрівка" у 2015-2017 рр.

Товари і товарні групи	Обсяг товарообороту, тис. грн			Абсол. зміна, тис.грн		Темп змін,%	
	2015	**2016**	**2017**	**2016-2015**	**2017-2016**	**2016-2015**	**2017-2016**
Разом прод.товарів	1 034 766,9	1 003 723,9	1 111 394,0	-31 043,0	107 670,1	-3,00	10,73
Разом непрод.товарів	310 954,5	320 034,4	322 393,0	9 079,9	2 358,6	2,92	0,74
Усього прод та непрод товарів	**1 345 721,4**	**1 323 758,3**	**1 433 786,9**	**-21 963,1**	**110 028,6**	**-1,63**	**8,31**

Головною причиною спаду стало відкриття поруч магазина "Fozzi", який створив безпосередню конкуренцію на Петрівці. Це стало стимулом до розвитку і бажання випередити конкурента, що позитивно відзначилося на показниках 2017 року (зростання товарообороту на 8,31% або 110 028,6 тис.

грн).Обсяг роздрібного товарообороту продовольчих товарів значно змінювався впродовж досліджуваних років. Спочатку він зменшився на 3%, а в 2017 році зріс на 10,73%. Більш стабільний обсяг роздрібного товарообороту у 2015-2017 роках спостерігається у непродовольчих товарах. Спочатку зріс на 2,92%, а в 2017 році на 0,74%. Загалом тенденція є непоганою, хоча як відомо, одним з факторів зростання роздрібного товарообороту є зростання цін на товари та послуги, що не завжди гарантує прибутковість підприємства.

Динаміку роздрібного товарообороту магазина "Ашан Петрівка" протягом трьох досліджуваних років можна спостерігати на рис. 2.1.

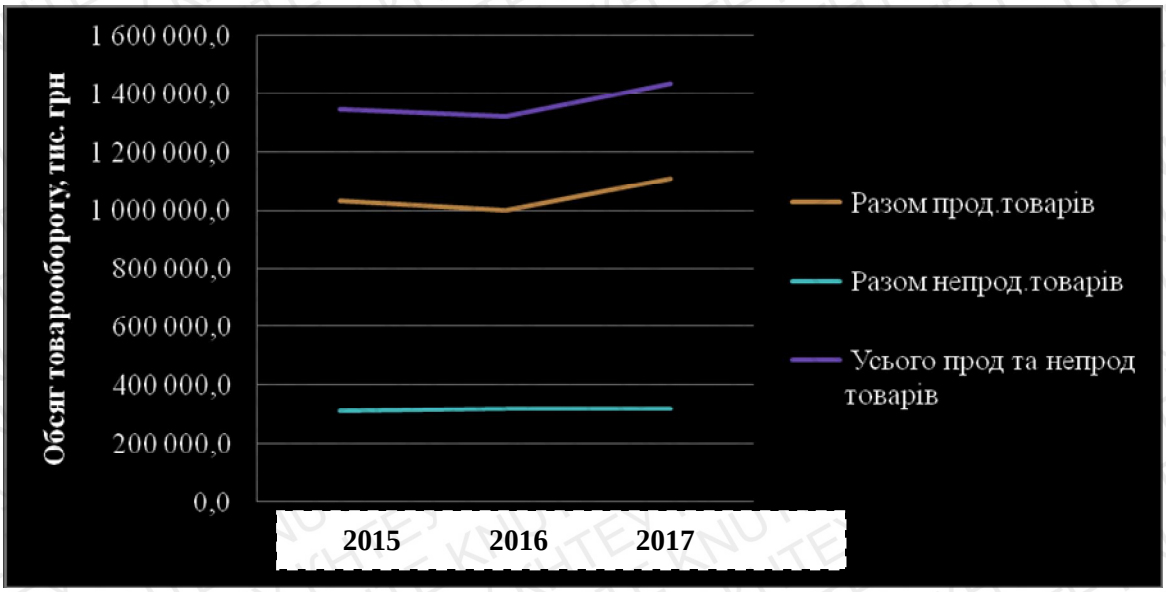

Рис. 2.1 Динаміка роздрібного товарообороту "Ашан Петрівка" в 2015-2017рр.

Нижче в табл. 2.7 наведена структура роздрібного товарообороту магазина "Ашан Петрівка" в 2015-2017 рр.

Протягом трьох досліджуваних років частка продовольчих товарів в загальній структурі товарообороту магазина була більша за частку непродовольчих товарів більш, ніж в 3 рази. Найкраще співвідношення продовольчих та непродовольчих товарів спостерігається (тобто найбільший відсоток непродовольчих товарах в структурі товарообороту впродовж трьох досліджуваних років) в 2016 році та становлять 75,8% та 24,2% відповідно.

Таблиця 2.7

Структура товарообороту "Ашан Петрівка" у 2015-2017 рр.

Назва показника	Товарооборот, тис. грн					
	2015	Частка в структурі%	2016	Частка в структурі%	2017	Частка в структурі %
"Продовольчі товари"	1 034 766,91	**76,9**	1 003 723,9	**75,8**	1 111 394,0	**77,5**
"Непродовольчі товари"	310 954,54	**23,1**	320 034,4	**24,2**	322 393,0	**22,5**
Разом	1 345 721,44	**100,0**	1 323 758,3	**100,0**	1 433 786,9	**100,0**

Також треба зазначити, що ріст загального роздрібного товарообороту в 2017 році відбувся більше за рахунок зростання обсягу товарообороту саме продовольчих товарів (частка непродовольчих товарів найменша за три роки). Відбулося це за декількох причин:

- товарооборот росте за рахунок підвищення цін на товари;
- купівельна спроможність покупців не зростає і вони змушені більшу кількість грошей витрачати на продовольчі товари, обмежуючи власні потреби на непродовольчі товари.

Динаміку змін в структурі товарообороту можна побачити на рис. 2.2.

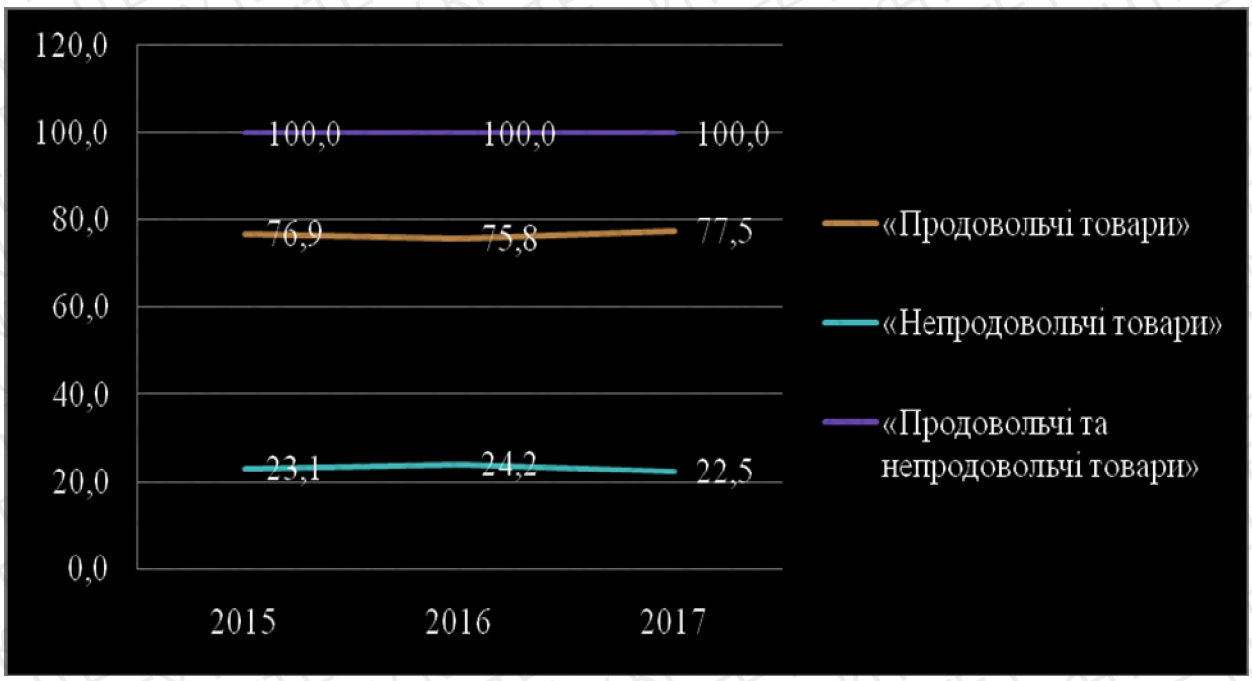

Рис. 2.2 Динаміка структури товарообороту "Ашан Петрівка" в 2015-2017рр.

Забезпечення умов для досягнення запланованого обсягу товарообороту значною мірою залежить від ефективності асортиментної політики торгового підприємства з підбору для реалізації окремих видів та різновидів товарів, планування та регулювання асортиментної структури товарообороту.

В табл. 2.8 наведено обсяг продовольчого асортименту (за товарними групами) в товарообороті "Ашан Петрівка" в 2015-2017 роках.

Таблиця 2.8

Динаміка обсягу продовольчого асортименту в товарообороті "Ашан Петрівка" в 2015-2017 рр.

Товари і товарні групи	Обсяг товарообороту, тис. грн			Абсолютна зміна, тис. грн		Темп змін, %	
	2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
М'ясо ви-во магазину	45890,1	37446,1	37216,4	-8444,0	-229,7	-18,4	-0,6
М`ясо ви-во постачальн	7445,4	6849,3	9776,9	-596,1	2927,6	-8,0	42,7
М`ясо птиці	46600,1	42407,9	50309,9	-4192,2	7902,0	-9,0	18,6
Копченості вир. магазина	17,2	26,7	15,5	9,4	-11,1	54,9	-41,7
Хліб В/П	11487,3	10779,8	13228,5	-707,5	2448,7	-6,2	22,7
Хліб В/М	8140,5	8317,0	9040,6	176,5	723,5	2,2	8,7
Хліб заморожений	680,9	988,5	1393,3	307,6	404,8	45,2	41,0
Конд.вироби в/п	12963,0	12578,6	11537,4	-384,4	-1041,2	-3,0	-8,3
Випічка В/М	3220,7	3611,1	3851,9	390,4	240,8	12,1	6,7
Французька випічка	3937,2	4442,9	4919,4	505,8	476,5	12,8	10,7
М`ясн.дел.і ковб.вироби в/	34840,5	33786,1	40712,3	-1054,4	6926,2	-3,0	20,5
Масло / маргарин / соус	21820,3	22950,2	25657,8	1129,8	2707,7	5,2	11,8
Молочні продукти свіжі	59301,4	63933,9	70585,5	4632,5	6651,6	7,8	10,4
Яйця	16292,2	13442,8	14901,1	-2849,4	1458,3	-17,5	10,8
Молоч.прод.стерилізова	7780,6	9294,6	12641,4	1514,0	3346,7	19,5	36,0
Сир В/П	17364,3	20917,8	26744,4	3553,5	5826,5	20,5	27,9
Заморозка інша	12593,4	12432,6	16002,5	-160,8	3569,9	-1,3	28,7
Свіжі вагові продукти	0,0	0,0	56,8	0,0	56,8		
М`ясн делікат ф/м прилавк	29099,8	27328,6	28892,0	-1771,2	1563,4	-6,1	5,7
Сир	22900,7	23190,8	25555,4	290,1	2364,6	1,3	10,2
Риба охолоджена	20426,3	15365,6	16622,3	-5060,6	1256,6	-24,8	8,2
Риба заморожена ваг.	3580,7	4837,2	6536,8	1256,5	1699,7	35,1	35,1
Риба В/П	16553,2	18758,3	20798,8	2205,1	2040,5	13,3	10,9
Риба копчена	4361,5	4260,7	4054,3	-100,8	-206,4	-2,3	-4,8
Фрукти свіжі	38080,4	38116,3	42467,0	35,9	4350,7	0,1	11,4
Горіх,сухофрукт,овочі суш	3343,3	3333,2	3874,4	-10,2	541,2	-0,3	16,2

Продовження табл. 2.8

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Овочі свіжі	36432,7	35506,4	40181,2	-926,3	4674,8	-2,5	13,2
Товари на вагу	33314,2	31474,1	37614,4	-1840,0	6140,3	-5,5	19,5
Заморожена продукція ваг.	6544,4	6377,1	7177,2	-167,2	800,0	-2,6	12,5
Кафе ашан	2458,6	2061,3	2852,8	-397,3	791,5	-16,2	38,4
Готова кулінарія ф/м	8855,5	9196,9	10099,0	341,3	902,2	3,9	9,8
Готова кулінарія в/п	5711,9	5653,7	6605,8	-58,2	952,1	-1,0	16,8
Кулінарні добавки,соуси	16943,0	17051,7	18115,2	108,8	1063,4	0,6	6,2
Олії,оцети	18695,0	16007,5	15743,9	-2687,6	-263,5	-14,4	-1,6
Легкі закуски,аперитив	6775,7	7338,6	8514,9	563,0	1176,2	8,3	16,0
Товари світу	4108,8	4240,2	4122,2	131,4	-118,0	3,2	-2,8
Гарячі напої	41048,3	35005,1	35391,3	-6043,2	386,2	-14,7	1,1
Кондитерські вироби	26828,8	28381,9	31760,6	1553,1	3378,7	5,8	11,9
Десерти	11880,5	11469,0	12087,3	-411,5	618,4	-3,5	5,4
Консерви	16767,2	15311,0	16582,0	-1456,3	1271,1	-8,7	8,3
Гарніри	19012,4	17429,8	17273,3	-1582,7	-156,5	-8,3	-0,9
Печиво / випічка	8282,6	8204,3	9831,0	-78,3	1626,7	-0,9	19,8
Сніданки	11023,3	10404,3	11397,7	-619,0	993,4	-5,6	9,5
Промислова випічка	1290,7	1310,2	1594,5	19,5	284,3	1,5	21,7
Інші лікеро-горілч.вир.	41769,6	41303,0	45691,7	-466,6	4388,7	-1,1	10,6
Водка	19506,4	18410,2	19592,3	-1096,2	1182,1	-5,6	6,4
Пиво і коктейлі	14495,2	14742,4	16119,4	247,2	1377,0	1,7	9,3
Вино	35831,6	36727,7	39375,3	896,1	2647,7	2,5	7,2
Тютюнові вироби	8168,7	8215,9	10766,5	47,2	2550,7	0,6	31,0
Соки і сиропи	12262,9	11573,6	12635,4	-689,4	1061,8	-5,6	9,2
Напої безалкогол. І кола	8890,3	8819,9	10471,4	-70,4	1651,5	-0,8	18,7
Вода	15484,3	14411,2	17590,3	-1073,0	3179,1	-6,9	22,1
Товари д/домаш.тварин	2549,8	2708,9	2900,6	159,1	191,7	6,2	7,1
Корм для Тварин	15776,2	14338,3	15003,6	-1437,9	665,3	-9,1	4,6
Косметика і парфумерія	14306,0	15135,5	15787,9	829,5	652,5	5,8	4,3
Засоби догл за волоссям	14182,4	12792,6	11977,3	-1389,9	-815,2	-9,8	-6,4
Засоби особистої гігієни	38268,3	34148,7	33403,7	-4119,6	-745,1	-10,8	-2,2
Бутік косм,парафарм,оптик	3235,4	3554,3	3093,3	318,9	-461,0	9,9	-13,0
Засоби догл за білиз,миюч	17186,6	14376,0	15747,7	-2810,5	1371,7	-16,4	9,5
Господарс.речі д/дому	42131,2	42500,2	46435,3	369,0	3935,1	0,9	9,3
Біо-продукти	2741,2	4176,5	6477,7	1435,4	2301,2	52,4	55,1
Дієтичне харчування	3277,3	3969,4	3987,5	692,1	18,1	21,1	0,5
Всього	**1034757,9**	**1003723,9**	**1111394**	**-31034,0**	**107670,1**	**-3,0**	**10,7**

Як видно з таблиці, асортимент досліджуваного магазина є досить широким, побудований на аналізі асортименту магазинів - конкурентів та максимально наближений до потреб споживачів, тим паче, що формат гіпермаркету це дозволяє.

На початку 2017 року було змінено стелажі з печивом, тепер їх можна купити за форматом самообслуговування. Оптимізація простору та збільшення асортименту товарів на вагу мало позитивні результати і збільшилося на 19,5%, у порівнянні з 2015 роком. Також, в магазині було проаналізовано асортимент товарів та зручність купівлі і споживання продуктів у кафе "Ашан Петрівка". Великим поштовхом стало відкриття поруч магазина "Фоззі", в якому готуються свіжа піца у печі та суші при клієнтах. У червні 2018 року відбулося відкриття оновленого кафе "Ашан".

Через політику мережі "Ашан", в 2016 році м'ясо перестали продавати на вагу, зараз можна купити тільки розфасований товар. Це надзвичайно зменшило обсяг товарообороту та збільшило кількість списання м'яса. В 2016 році обсяг товарообороту скоротився на цілих 18,4 %.

Впродовж трьох досліджуваних років, позитивну тенденцію з підвищенням обсягу товарообороту мали такі товари та товарні групи, як: випічка власного виробництва, французька випічка, молочні продукти, риба та інші продукти. Оскільки спостерігається тенденція до зростання інтересу та споживання натуральних товарів, то Ашан ввів до свого асортименту відділ органічних продуктів у бакалію, створили у 2017 році куточок фермерських товарів (молочних продуктів, м'яса та інших товарів).

Нижче у табл. 2.9 наведено структуру роздрібного товарообороту продовольчих товарів магазину "Ашан Петрівка" у розрізі товарних груп.

Як видно, найбільшу частку в товарообороті продовольчих товарів складають свіжі молочні продукти. В 2016 році частка зросла з 5,73% до 6,37%, темп змін склав 11,1%. В 2017 році частка молочних продуктів зовсім трохи зменшилася і склала 6,35% від всіх продовольчих товарів. Наступним у структурі товарообороту продовольчих товарів за переважання частки - м'ясо птиці. В 2016 році частка зменшилася з 4,50% до 4,23%, темп змін склав -6,2%. Найбільша частка впродовж трьох досліджуваних років спостерігається в 2017 році, склала 4,53% (темп змін відносно 2016 року склав 7,1%).

Таблиця 2.9

Структура роздрібного товарообороту продовольчих товарів "Ашан Петрівка"у 2015-2017 рр

Товари і товарні групи	Частка у структурі товарообороту, %			Темп змін,%	
	2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
М'ясо ви-во магазину	4,43	3,73	3,35	-15,9	-10,2
М`ясо ви-во постачальн	0,72	0,68	0,88	-5,2	28,9
М`ясо птиці	4,50	4,23	4,53	-6,2	7,1
Хліб В/П	1,11	1,07	1,19	-3,3	10,8
Хліб В/М	0,79	0,83	0,81	5,3	-1,8
Хліб заморожений	0,07	0,10	0,13	49,7	27,3
Конд.вироби в/п	1,25	1,25	1,04	0,0	-17,2
Випічка В/М	0,31	0,36	0,35	15,6	-3,7
Французька випічка	0,38	0,44	0,44	16,3	0,0
М`ясн.дел.і ковб.вироби в/п	3,37	3,37	3,66	0,0	8,8
Масло / маргарин / соус	2,11	2,29	2,31	8,4	1,0
Молочні продукти свіжі	5,73	6,37	6,35	11,1	-0,3
Яйця	1,57	1,34	1,34	-14,9	0,1
Молоч.прод.стерилізована	0,75	0,93	1,14	23,2	22,8
Сир В/П	1,68	2,08	2,41	24,2	15,5
Заморозка інша	1,22	1,24	1,44	1,8	16,2
М`ясн делікат ф/м,прилавк	2,81	2,72	2,60	-3,2	-4,5
Сир	2,21	2,31	2,30	4,4	-0,5
Риба охолоджена	1,97	1,53	1,50	-22,4	-2,3
Риба заморожена ваг.	0,35	0,48	0,59	39,3	22,0
Риба В/П	1,60	1,87	1,87	16,8	0,1
Риба копчена	0,42	0,42	0,36	0,7	-14,1
Фрукти свіжі	3,68	3,80	3,82	3,2	0,6
Горіх,сухофрукт,овочі суш	0,32	0,33	0,35	2,8	5,0
Овочі свіжі	3,52	3,54	3,62	0,5	2,2
Товари на вагу	3,22	3,14	3,38	-2,6	7,9
Заморожена продукція ваг.	0,63	0,64	0,65	0,5	1,6
Кафе ашан	0,24	0,21	0,26	-13,6	25,0
Готова кулінарія ф/м	0,86	0,92	0,91	7,1	-0,8
Готова кулінарія в/п	0,55	0,56	0,59	2,0	5,5
Кулінарні добавки,соуси	1,64	1,70	1,63	3,8	-4,1
Олії,оцети	1,81	1,59	1,42	-11,7	-11,2
Легкі закуски,аперитив	0,65	0,73	0,77	11,7	4,8

Продовження табл. 2.9

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Товари світу	0,40	0,42	0,37	6,4	-12,2
Гарячі напої	3,97	3,49	3,18	-12,1	-8,7
Кондитерські вироби	2,59	2,83	2,86	9,1	1,1
Десерти	1,15	1,14	1,09	-0,5	-4,8
Консерви	1,62	1,53	1,49	-5,9	-2,2
Гарніри	1,84	1,74	1,55	-5,5	-10,5
Печиво / випічка	0,80	0,82	0,88	2,1	8,2
Сніданки	1,07	1,04	1,03	-2,7	-1,1
Промислова випічка	0,12	0,13	0,14	4,6	9,9
Інші лікеро-горілч.вир.	4,04	4,11	4,11	1,9	-0,1
Водка	1,89	1,83	1,76	-2,7	-3,9
Пиво і коктейлі	1,40	1,47	1,45	4,8	-1,3
Вино	3,46	3,66	3,54	5,7	-3,2
Тютюнові вироби	0,79	0,82	0,97	3,7	18,3
Соки і сиропи	1,19	1,15	1,14	-2,7	-1,4
Напої безалкогол. І кола	0,86	0,88	0,94	2,3	7,2
Вода	1,50	1,44	1,58	-4,1	10,2
Товари д/домашніх тварин	0,25	0,27	0,26	9,5	-3,3
Корм для тварин	1,52	1,43	1,35	-6,3	-5,5
Косметика і парфумерія	1,38	1,51	1,42	9,1	-5,8
Засоби догл за волоссям	1,37	1,27	1,08	-7,0	-15,4
Засоби особистої гігієни	3,70	3,40	3,01	-8,0	-11,7
Бутік косм,парафарм,оптик	0,31	0,35	0,28	13,3	-21,4
Засоби догл за білиз,миюч	1,66	1,43	1,42	-13,8	-1,1
Господарс.речі д/дому	4,07	4,23	4,18	4,0	-1,3
Біо-продукти	0,26	0,42	0,58	57,1	40,1
Дієтичне харчування	0,32	0,40	0,36	24,9	-9,3
Всього	**100,00**	**100,00**	**100,00**		

Трохи меншу частку склало м'ясо власного виробництва. В 2015 році склало 4,43%. Проте в наступних роках спостерігається спад на 15,9% в 2016 році та 10,2% у 2017 році. Також велику частку в структурі роздрібного товарообороту магазина складають: інші лікеро-горілчані вироби, вино, свіжі фрукти, господарські речі для дому та інші товари. Впродовж трьох років скорочувалося споживання кондитерських виробів власного виробництва, охолодженої риби (проте споживання замороженої риби зростало), гарнірів, олії та оцету, копчених виробів та інших.

Далі в табл. 2.10 розглянуто обсяг непродовольчого асортименту (за товарними групами) в товарообороті "Ашан Петрівка" в 2015-2017 роках.

Таблиця 2.10

Динаміка обсягу непродовольчого асортименту в товарообороті "Ашан Петрівка" в 2015-2017 рр.

Товари і товарні групи	Обсяг товарообороту, тис. грн			Абсолютна зміна, тис. грн		Темп змін, %	
	2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Автомобілі	8797,3	10088,4	10924,4	1291,1	836,0	14,7	8,3
Дитяче харчування	11263,8	10711,7	12236,0	-552,1	1524,3	-4,9	14,2
Гігієна і здор.дитини	20079,8	16074,7	15719,6	-4005,2	-355,0	-19,9	-2,2
Постіль/меблі для дому	5499,8	4149,5	3677,8	-1350,2	-471,8	-24,6	-11,4
Прибир/Догляд за будинком	6192,5	6029,8	6485,3	-162,7	455,5	-2,6	7,6
Речі для дому	11108,9	10515,4	10825,5	-593,4	310,1	-5,3	2,9
Речі для кухні	6683,2	6657,4	7163,3	-25,8	505,9	-0,4	7,6
Сервірування столів	12007,3	12362,9	12966,1	355,7	603,2	3,0	4,9
Прикраси для столу	3696,8	3967,8	4325,7	271,1	357,8	7,3	9,0
Текстиль для дому	10202,5	10214,9	10587,2	12,5	372,3	0,1	3,6
Ванна кімната	2199,5	2301,8	2224,7	102,3	-77,1	4,7	-3,3
Фарби,покриття	2784,6	2865,4	3333,4	80,8	468,0	2,9	16,3
Електроосвітлювал.прибори	7121,3	7855,6	6789,8	734,3	-1065,9	10,3	-13,6
Будівництво та сантехніка	693,5	748,2	808,7	54,7	60,5	7,9	8,1
Ємності д/Безпеки	167,2	126,4	136,6	-40,8	10,2	-24,4	8,1
Обладнання електричне	4579,1	4699,9	5181,5	120,8	481,6	2,6	10,2
Фурнітура	540,4	519,9	561,9	-20,5	42,0	-3,8	8,1
Інструм д/ремонту/електр	2419,0	2453,7	3060,4	34,7	606,7	1,4	24,7
Багаж	4486,7	4436,5	5435,6	-50,2	999,0	-1,1	22,5
Товари для саду	9055,2	10124,0	11219,4	1068,7	1095,4	11,8	10,8
Святкові прикраси	3362,0	4065,0	4669,6	703,0	604,6	20,9	14,9
Відп. на відкритому пов.	2661,9	2451,9	2702,0	-210,0	250,1	-7,9	10,2
Спорядж.д/ін.видів спорту	8676,0	8861,9	8218,6	185,8	-643,3	2,1	-7,3
Мала побутова техніка	13010,7	14137,1	16195,2	1126,4	2058,1	8,7	14,6
Велика побутова техніка	1681,2	2051,4	1978,5	370,1	-72,9	22,0	-3,6
Комп`ютерна техніка	1228,1	1068,6	1018,6	-159,5	-50,0	-13,0	-4,7
Аксесуари д/комп/техніки	3841,4	4502,7	4714,4	661,2	211,8	17,2	4,7
Фототехніка та аксесуари	700,5	602,5	643,9	-98,0	41,4	-14,0	6,9
Засоби зв`язку	2742,2	3506,1	3617,9	763,9	111,9	27,9	3,2
Аудіо/відеотехніка/акс-ри	5262,9	6163,9	6998,2	901,0	834,3	17,1	13,5
Канцелярські товари	17727,7	17999,6	18529,8	271,9	530,3	1,5	2,9
Іграшки	19009,7	18578,9	18896,5	-430,8	317,6	-2,3	1,7
Книги	7706,7	9001,9	9309,4	1295,2	307,5	16,8	3,4

Продовження табл. 2.10

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Газети та журнали	983,5	834,8	738,9	-148,6	-95,9	-15,1	-11,5
Білизна,нічна білизна жін	8505,8	9912,1	8868,8	1406,3	-1043,3	16,5	-10,5
Жін панчіш-шкарпетк вироб	7272,0	6911,5	7218,9	-360,5	307,4	-5,0	4,4
Жіночий одяг	8512,8	8569,8	7703,1	57,0	-866,7	0,7	-10,1
Бід,нічна білиз,шкарп чол	8698,7	9623,6	9339,0	924,9	-284,6	10,6	-3,0
Одяг чоловічий	11597,6	12829,2	11879,3	1231,6	-949,9	10,6	-7,4
Білизна та шкарп дитячі	6153,1	6233,0	6204,4	79,9	-28,6	1,3	-0,5
Дитячий одяг	7997,6	9450,8	8156,9	1453,2	-1293,9	18,2	-13,7
Одяг для немовлят	2545,2	3396,5	2821,1	851,3	-575,4	33,4	-16,9
Дитячі речі	2379,4	2233,6	2160,1	-145,8	-73,4	-6,1	-3,3
Аксесуари та галантерея	4888,2	4903,3	4613,2	15,1	-290,1	0,3	-5,9
Взуття	20543,9	21540,7	17454,7	996,8	-4086,0	4,9	-19,0
Текстиль д/зим.видів спор	233,6	235,6	216,6	2,1	-19,0	0,9	-8,1
Продаж упаковок	3231,9	3345,0	3591,3	113,1	246,3	3,5	7,4
Послуги з доставки	2,8	0,2	146,5	-2,6	146,3	-92,8	73519,1
Сервіс	89,0	119,2	124,4	30,3	5,2	34,0	4,4
Всього	**310824,3**	**320034,4**	**322393,0**	**9210,1**	**2358,6**	**3,0**	**0,7**

Позитивну тенденцію із щорічним підвищенням обсягу товарообороту мали такі товари та товарні групи, як:

– товари для саду в 2016 році у порівнянні з 2015 роком зросли на 11,8 %, а у 2017 році у порівнянні з 2016 роком - на 10,8%;

– святкові прикраси зросли на 703 тис. грн або 20,9% в 2016 році та на 604,6 тис. грн або 14,9 % в 2017 році;

– мала побутова техніка зросла на 8,7% та 14,6 % у 2016 та 2017 роках відповідно;

– аудіо-, відеотехніка та аксесуари також мали позитивну тенденцію і зросли на 17,1% у 2016 році, в порівнянні з 2015 роком та на 13,5 % у 2017 році, в порівнянні з 2016 роком.

Найбільша зміна спостерігається у послугах з доставки, які в 2017 році, у порівнянні з 2016 роком, зросли на 146,3 тис. грн.

Такий значний зріст відбувся завдяки відкриттю інтернет-магазина "Ашан" на платформі zakaz.ua.

Далі розглянемо структуру товарообороту непродовольчих товарів.

Таблиця 2.11

Структура роздрібного товарообороту непродовольчих товарів "Ашан Петрівка"у 2015-2017 рр

Товари і товарні групи	Частка у структурі товарообороту, %			Темп змін,%	
	2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Автомобілі	2,83	3,15	3,39	11,4	7,5
Дитяче харчування	3,62	3,35	3,80	-7,6	13,4
Гігієна і здор.дитини	6,46	5,02	4,88	-22,3	-2,9
Постіль/меблі для дому	1,77	1,30	1,14	-26,7	-12,0
Прибир/догляд за будинком	1,99	1,88	2,01	-5,4	6,8
Речі для дому	3,57	3,29	3,36	-8,1	2,2
Речі для кухні	2,15	2,08	2,22	-3,3	6,8
Сервірування столів	3,86	3,86	4,02	0,0	4,1
Прикраси для столу	1,19	1,24	1,34	4,2	8,2
Текстиль для дому	3,28	3,19	3,28	-2,8	2,9
Ванна кімната	0,71	0,72	0,69	1,6	-4,1
Фарби,покриття	0,90	0,90	1,03	-0,1	15,5
Електроосвітлювал.прибори	2,29	2,45	2,11	7,1	-14,2
Будівництво та сантехніка	0,22	0,23	0,25	4,8	7,3
Ємності д/безпеки	0,05	0,04	0,04	-26,6	7,3
Обладнання електричне	1,47	1,47	1,61	-0,3	9,4
Фурнітура	0,17	0,16	0,17	-6,6	7,3
Інструм д/ремонту/електр	0,78	0,77	0,95	-1,3	23,4
Багаж	1,44	1,39	1,69	-4,0	21,6
Товари для саду	2,91	3,16	3,48	8,6	10,0
Святкові прикраси	1,08	1,27	1,45	17,4	14,0
Відп. на відкритому пов.	0,86	0,77	0,84	-10,5	9,4
Спорядж.д/ін.видів спорту	2,79	2,77	2,55	-0,8	-7,9
Мала побутова техніка	4,19	4,42	5,02	5,5	13,7
Велика побутова техніка	0,54	0,64	0,61	18,5	-4,3
Комп`ютерна техніка	0,40	0,33	0,32	-15,5	-5,4
Аксесуари д/комп/техніки	1,24	1,41	1,46	13,8	3,9
Фототехніка та аксесуари	0,23	0,19	0,20	-16,5	6,1
Засоби зв`язку	0,88	1,10	1,12	24,2	2,4
Аудіо/відеотехніка/акс-ри	1,69	1,93	2,17	13,7	12,7
Канцелярські товари	5,70	5,62	5,75	-1,4	2,2
Іграшки	6,12	5,81	5,86	-5,1	1,0
Книги	2,48	2,81	2,89	13,4	2,7
Газети та журнали	0,32	0,26	0,23	-17,6	-12,1
Білизна,нічна білизна жін	2,74	3,10	2,75	13,2	-11,2

Продовження табл.2.11

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Жін панчіш-шкарпетк вир.	2,34	2,16	2,24	-7,7	3,7
Жіночий одяг	2,74	2,68	2,39	-2,2	-10,8
Біл,нічна білиз,шкарп чол	2,80	3,01	2,90	7,4	-3,7
Одяг чоловічий	3,73	4,01	3,68	7,4	-8,1
Білизна та шкарп дитячі	1,98	1,95	1,92	-1,6	-1,2
Дитячий одяг	2,57	2,95	2,53	14,8	-14,3
Одяг для немовлят	0,82	1,06	0,88	29,6	-17,5
Дитячі речі	0,77	0,70	0,67	-8,8	-4,0
Аксесуари та галантерея	1,57	1,53	1,43	-2,6	-6,6
Взуття	6,61	6,73	5,41	1,8	-19,6
Текстиль д/зим.видів спор	0,08	0,07	0,07	-2,0	-8,7
Продаж упаковок	1,04	1,05	1,11	0,5	6,6
Послуги з доставки	0,00	0,00	0,05	-93,0	72980,5
Сервіс	0,03	0,04	0,04	30,1	3,6
Всього	**100,00**	**100,00**	**100,00**		

Наступним етапом в дослідженні є аналіз товарних запасів магазину "Ашан Петрівка". Розпочнемо із динаміки обсягу товарних запасів саме продовольчих товарів (табл. 2.12).

Впродовж трьох досліджуваних років обсяг товарних запасів постійно зростав. В 2016 році у порівнянні з 2015 зріс на 1118,6 тис. грн або на 2,6%.

Таблиця 2.12

Динаміка обсягу товарних запасів продовольчих товарів магазину "Ашан Петрівка" в 2015-2017 рр.

	Товарні запаси, тис. грн			Абсолютна зміна, тис. грн		Темп змін,%	
	2015	**2016**	**2017**	**2016-2015**	**2017-2016**	**2016-2015**	**2017-2016**
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Продовольчі товари	**42620,0**	**43738,5**	**53765,5**	**1118,6**	**10026,9**	**2,6**	**22,9**
М'ясо ви-во магазину	316,4	323,9	513,7	7,5	189,9	2,4	58,6
М`ясо ви-во постачальн	25,9	22,9	114,6	-3,0	91,7	-11,5	399,6
М`ясо птиці	45,8	48,1	192,4	2,3	144,4	5,0	300,2
Хліб В/П	70,0	97,0	103,7	27,0	6,7	38,6	6,9
Хліб В/М	427,9	413,1	342,0	-14,8	-71,1	-3,5	-17,2
Хліб заморожений	17,3	28,0	59,4	10,7	31,5	62,0	112,6

Продовження табл. 2.12

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Конд.вироби в/п	242,3	313,4	96,7	71,2	-216,8	29,4	-69,2
Випічка В/М	257,6	319,7	277,0	62,1	-42,7	24,1	-13,4
Французька випічка	310,1	176,9	169,4	-133,2	-7,5	-42,9	-4,3
М`ясн.дел.і ковб.вироби в/п	759,6	1030,3	1360,2	270,7	329,9	35,6	32,0
Масло / маргарин / соус	458,8	879,7	842,0	420,9	-37,6	91,8	-4,3
Молочні продукти свіжі	605,2	591,6	607,7	-13,6	16,1	-2,3	2,7
Яйця		276,8	649,2	276,8	372,3		134,5
Молоч.прод.стерилізована	254,9	214,6	259,5	-40,3	45,0	-15,8	21,0
Сир В/П	651,6	683,7	1008,4	32,0	324,8	4,9	47,5
Заморозка інша	678,5	640,7	853,4	-37,8	212,8	-5,6	33,2
Свіжі вагові продукти	0,0	0,0	58,3	0,0	58,3		
М`ясн делікат ф/м,прилавк	426,4	781,9	771,7	355,5	-10,2	83,4	-1,3
Сир	764,7	943,7	1404,4	179,0	460,6	23,4	48,8
Риба охолоджена	170,4	308,8	-14,3	138,4	-323,1	81,2	-104,6
Риба заморожена ваг.	339,3	391,6	491,4	52,3	99,8	15,4	25,5
Риба В/П	1886,5	1308,3	3008,9	-578,3	1700,6	-30,7	130,0
Риба копчена	169,0	118,6	188,0	-50,4	69,4	-29,8	58,5
Фрукти свіжі	572,2	514,7	496,0	-57,5	-18,7	-10,0	-3,6
Горіх,сухофрукт,овочі суш	296,4	250,4	528,8	-46,0	278,4	-15,5	111,2
Овочі свіжі	387,7	249,9	471,2	-137,8	221,3	-35,5	88,6
Товари на вагу	2352,7	2544,7	3303,4	192,0	758,7	8,2	29,8
Заморожена продукція ваг.	515,3	279,7	264,9	-235,7	-14,8	-45,7	-5,3
Кафе ашан	66,4	80,0	228,6	13,6	148,6	20,5	185,7
Готова кулінарія ф/м	288,7	267,1	284,3	-21,6	17,2	-7,5	6,4
Готова кулінарія в/п	104,5	194,3	280,1	89,8	85,8	85,9	44,1
Кулінарні добавки,соуси	613,1	630,9	836,2	17,8	205,3	2,9	32,5
Олії,оцети	440,9	656,6	664,1	215,6	7,5	48,9	1,1
Легкі закуски,аперитив	228,7	262,1	358,1	33,4	96,0	14,6	36,6
Товари світу	280,4	161,5	367,5	-118,9	206,0	-42,4	127,6
Гарячі напої	1976,5	2692,9	2599,6	716,4	-93,2	36,2	-3,5
Кондитерські вироби	1506,9	2070,1	3305,2	563,2	1235,1	37,4	59,7
Десерти	440,0	502,7	489,9	62,7	-12,7	14,3	-2,5
Консерви	1944,0	1128,5	1765,4	-815,5	637,0	-42,0	56,4
Гарніри	391,3	617,5	604,1	226,3	-13,4	57,8	-2,2
Печиво / випічка	341,1	509,8	557,4	168,7	47,6	49,5	9,3
Сніданки	487,8	496,2	596,8	8,5	100,6	1,7	20,3
Промислова випічка	47,6	54,3	66,6	6,7	12,3	14,2	22,7
Інші лікеро-горілч.вир.	4578,7	4575,5	4699,9	-3,2	124,4	-0,1	2,7
Водка	1009,8	1055,3	1209,2	45,4	153,9	4,5	14,6
Пиво і коктейлі	285,5	344,2	463,5	58,8	119,2	20,6	34,6
Вино	3492,3	4094,2	3666,5	601,9	-427,7	17,2	-10,4
Тютюнові вироби	242,3	190,4	449,3	-52,0	258,9	-21,4	136,0

Продовження табл. 2.12.

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Соки і сиропи	334,3	348,0	693,0	13,7	345,0	4,1	99,1
Напої безалкогол. і кола	203,6	154,8	236,4	-48,8	81,6	-24,0	52,7
Вода	211,7	282,5	379,3	70,8	96,8	33,4	34,3
Товари д/домашніх тварин	97,1	106,2	100,0	9,2	-6,3	9,4	-5,9
Корм для тварин	1056,4	707,4	509,3	-349,0	-198,1	-33,0	-28,0
Косметика і парфумерія	1357,4	1361,2	1888,8	3,8	527,7	0,3	38,8
Засоби догл за волоссям	1250,0	960,4	1295,2	-289,6	334,8	-23,2	34,9
Засоби особистої гігієни	2136,1	1605,7	2328,9	-530,5	723,3	-24,8	45,0
Бутік косм,парафарм,оптик	729,8	713,9	1007,3	-15,9	293,4	-2,2	41,1
Засоби догл за білиз,миюч	1349,4	812,1	1070,7	-537,3	258,6	-39,8	31,8
Господарс.речі д/дому	1676,8	1569,5	1610,6	-107,3	41,1	-6,4	2,6
Біо-продукти		540,0	575,4	540,0	35,4		6,6
Дієтичне харчування	216,5	240,3	157,8	23,8	-82,5	11,0	-34,3
Всього прод. та непрод. тов.	**88887,3**	**103160,4**	**112877,9**	**14273,1**	**9717,5**	**16,1**	**9,4**

Значний ріст товарних запасів відбувся у 2017 році. Обсяг виріс аж на 10026,9 тис. грн або на 22,9%. Найбільших змін в 2017 році зазнали такі товарні групи: зросли товарні запаси м'ясо від постачальників (на 399,6%), м'ясо птиці (300,2%), яйця (134,5%), кафе Ашан (185,7%), тютюнові вироби (136%), товари світу (127,6%).

Скорочення товарних запасів відбулося в таких товарних групах: кондитерські вироби власного виробництва (на 69,2%), хліб власного виробництва (17,2%), випічка власного виробництва (на 13,4%), дієтичне харчування (34,3%).

Далі розглянемо динаміку обсягу товарних запасів непродовольчих товарів магазина "Ашан Петрівка" (табл. 2.13).

В 2016 році в порівнянні з 2015 роком відбулося зростання товарних запасів на 13154,6 тис. грн або 28,4%. В 2017 році в порівнянні з 2016 роком цей показник зменшився на 309,4 тис. грн або на 0,5%.

В 2017 році у порівнянні з 2016-м найбільших змін зазнали такі товарні групи: аудіотехніка, відеотехніка і аксесуари зросли на 65,5%; дитячі речі зросли на 46,8%, комп'ютерна техніка на 77,3%.

Таблиця 2.13

Динаміка обсягу товарних запасів непродовольчих товарів магазину "Ашан Петрівка" в 2015-2017 рр.

	Товарні запаси, тис. грн			Абсолютна зміна, тис. грн		Темп змін,%	
	2015	**2016**	**2017**	**2016-2015**	**2017-2016**	**2016-2015**	**2017-2016**
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Непродовольчі товари	**46267,3**	**59421,9**	**59112,4**	**13154,6**	**-309,4**	**28,4**	**-0,5**
Автомобілі	1471,1	1783,0	1850,8	311,8	67,8	21,2	3,8
Дитяче харчування	763,8	621,7	1040,5	-142,0	418,8	-18,6	67,4
Гігієна і здор.дитини	851,7	643,3	758,7	-208,4	115,4	-24,5	17,9
Постіль/меблі для дому	944,1	885,3	1203,6	-58,8	318,3	-6,2	36,0
Прибир/догляд за будинком	817,7	817,2	864,2	-0,6	47,0	-0,1	5,8
Речі для дому	1513,3	1455,0	1524,9	-58,3	69,9	-3,9	4,8
Речі для кухні	722,2	606,7	812,9	-115,4	206,2	-16,0	34,0
Сервірування столів	1381,4	1264,0	1255,5	-117,4	-8,4	-8,5	-0,7
Прикраси для столу	914,4	924,1	1047,0	9,7	123,0	1,1	13,3
Текстиль для дому	1415,7	1192,3	1394,7	-223,4	202,4	-15,8	17,0
Ванна кімната	348,0	509,2	499,9	161,2	-9,3	46,3	-1,8
Фарби,покриття	559,4	777,6	747,7	218,3	-29,9	39,0	-3,8
Електроосвітлювал.прибори	1408,2	1240,5	1629,1	-167,7	388,6	-11,9	31,3
Будівництво та сантехніка	257,1	299,8	201,5	42,7	-98,3	16,6	-32,8
Ємності д/безпеки	44,2	68,0	38,2	23,8	-29,7	53,7	-43,7
Обладнання електричне	821,4	697,3	1137,1	-124,1	439,7	-15,1	63,1
Фурнітура	116,4	161,2	165,7	44,8	4,5	38,5	2,8
Інструм д/ремонту/електр	629,6	923,0	1044,7	293,3	121,8	46,6	13,2
Багаж	593,5	1222,0	1201,8	628,5	-20,3	105,9	-1,7
Товари для саду	1048,1	1239,3	1396,4	191,3	157,1	18,2	12,7
Святкові прикраси	92,2	208,1	286,7	115,9	78,6	125,8	37,8
Відп. На відкритому пов.	153,4	281,1	277,7	127,7	-3,4	83,2	-1,2
Спорядж.д/ін.видів спорту	1703,3	3218,1	2628,1	1514,8	-590,0	88,9	-18,3
Мала побутова техніка	2202,3	4040,5	3723,6	1838,2	-316,9	83,5	-7,8
Велика побутова техніка	546,8	651,3	721,8	104,4	70,6	19,1	10,8
Комп`ютерна техніка	592,3	383,8	680,6	-208,5	296,8	-35,2	77,3
Аксесуари д/комп/техніки	891,7	895,6	1176,3	3,9	280,7	0,4	31,3
Фототехніка та аксесуари	267,7	248,9	295,9	-18,8	47,0	-7,0	18,9
Засоби зв`язку	1153,4	834,5	1160,6	-318,9	326,1	-27,7	39,1
Аудіо/відеотехніка/акс-ри	1688,9	1846,9	3055,9	158,0	1209,0	9,4	65,5
Канцелярські товари	2167,3	2635,5	2188,9	468,2	-446,6	21,6	-16,9
Іграшки	3478,2	4145,5	4624,0	667,3	478,5	19,2	11,5
Книги	799,4	1351,8	2069,8	552,4	718,0	69,1	53,1

Продовження табл. 2.13

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Газети та журнали	52,8	44,9	37,8	-7,9	-7,0	-15,0	-15,6
Білизна,нічна білизна жін	1130,2	1486,9	741,3	356,7	-745,6	31,6	-50,1
Жін панчіш-шкарпетк вироб	883,8	1728,4	1406,0	844,6	-322,4	95,6	-18,7
Жіночий одяг	1209,5	1782,3	848,3	572,9	-934,0	47,4	-52,4
Біл,нічна білиз,шкарп чол	836,8	1328,0	1060,1	491,2	-267,9	58,7	-20,2
Одяг чоловічий	1231,8	2047,3	2156,0	815,4	108,8	66,2	5,3
Білизна та шкарп дитячі	1044,7	1840,7	1672,9	796,0	-167,8	76,2	-9,1
Дитячий одяг	1304,6	1325,3	1483,6	20,7	158,4	1,6	11,9
Одяг для немовлят	523,6	606,3	415,2	82,7	-191,0	15,8	-31,5
Дитячі речі	462,0	317,4	466,0	-144,5	148,6	-31,3	46,8
Аксесуари та галантерея	1169,1	1467,7	1620,5	298,6	152,8	25,5	10,4
Взуття	2895,2	6439,6	3068,8	3544,4	-3370,8	122,4	-52,3
Текстиль д/зим.видів спор	70,1	101,1	121,8	31,0	20,7	44,3	20,5
Всього прод. та непрод. тов.	**88887,3**	**103160,4**	**112877,9**	**14273,1**	**9717,5**	**16,1**	**9,4**

Скоротилися товарні запаси жіночого одягу (на 52,4%), взуття (52,3%), товари для будівництва і сантехніка (на 32,8%) та інших товарів. Загалом, впродовж трьох досліджуваних років обсяг товарних запасів (продовольчих та непродовольчих) постійно зростав, на 14273,1 тис. грн або 16,1% в 2016 році у порівнянні з 2015 роком та на 9717,5 тис. грн або на 9,4% у 2017 році в порівнянні з 2016 роком.

Однією з причин постійного збільшення товарних запасів магазину (особливо обсягу товарних запасів непродовольчих товарів) пояснюється збільшенням кількості товару власних торгових марок "Ашану".

Оскільки товарооборот і товарні запаси тісно пов’язані між собою, то далі було розраховано ряд важливих показників.

Спочатку розраховуємо період та коефіцієнт оборотності товарних запасів у 2015-2017 роках, а також рівень товарних запасів у сукупному товарообороті.

Як видно з табл. 2.14., як загальні, так і середні товарні запаси кожного року потрохи зростали, при цьому зменшилися в 2016 році, у порівнянні з 2015 роком та зрісли у 2017 році.

Тенденція показника період обороту не є позитивною, впродовж трьох

років кількість днів обороту товарних запасів зростає. В 2015 році показник становив 25 днів, а в 2017 році 27,4 дні.

Таблиця 2.14

Оборотність товарних запасів "Ашан Петрівка" у 2015-2017 рр.

Показник	2015	2016	2017
Товарні запаси на кінець періоду	88 887,27	103 160,41	112 877,91
Середні товарні запаси	92 564,03	96 023,84	108 019,16
Товарооборот, тис.грн	1 345 721,44	1 323 758,31	1 433 786,92
Кількість робочих днів	364	364	364
Період обороту ТЗ, днів	**25,0**	**26,4**	**27,4**
Коефіцієнт оборотності ТЗ	**14,5**	**13,8**	**13,3**
Рівень товарних запасів	**24,0**	**28,4**	**28,7**

Погіршення ситуації підтверджується таким показником, як коефецієнт оборотності товарних запасів, результати аналізу свідчать, що в 2015 році товарні запаси обернулися 14,5 роки, а в 2017 році всього 13,3 рази. Рівень товарних запасів в 2016 році та 2017 році був майже однаковим і склав 28,4 та 28,7 днів відповідно. Тобто на таку кількість днів вистачало товарних запасів для отримання товарообороту.

Далі розраховано коефіцієнт співвідношення темпу змін товарообороту та товарних запасів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання товарообороту і товарних запасів на "Ашан Петрівка" у 2015-2017 рр.

	2015	2016	2017	Темп змін,%	
				2016-2015	2017-2016
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
ТО (загальний), тис.грн	1 345 721,4	1 323 758,3	1 433 786,9	98,4	108,3
ТО (прод. товари), тис.грн	1 034 766,9	1 003 723,9	1 111 394,0	97,0	110,7
ТО (непрод. товари), тис.грн	310 954,5	320 034,4	322 393,0	102,9	100,7
ТЗ (загальні)	88 887,3	103 160,4	112 877,9	116,1	109,4

Продовження табл. 2.15

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
ТЗ (продовольчі)	42 620,0	43 738,5	53 765,5	102,6	122,9
ТЗ (непродовольчі)	46 267,3	59 421,9	59 112,4	128,4	99,5
Коеф. співвідношення ТО і ТЗ (загальний)		**0,85**	**0,99**		
по продовольчим товарам		**0,95**	**0,90**		
по непродовольчим товарам		**0,80**	**1,01**		

Отже, вибір правильного асортименту та топових товарів (за принципом Паретто, 20/80, тобто мається на увазі, що 20% товарів приносить 80% прибутку, а інші 80 % товару приносять лише 20% в товарооборот і майбутній прибуток відповідно) прямо впливає на структуру товарообороту.

2016 рік видався для гіпермаркету Ашан Петрівка одночасно важким, з відкриттям неподалік конкурента та плацдармом для покращення своїх позицій в наступному, 2017 році. Тому й товарооборот (крім непродовольчої групи) скоротився у 2016 році та зріс у 2017 році.

В структурі роздрібного товарообороту гіпермаркету найбільшу частку займають продовольчі товари, що на жаль свідчить про низький рівень доходу споживачів, які мусять більшу частину грошей витрачати на продовольчі товари, а вже на залишені купувати непродовольчі товари.

На жаль обсяг товарних запасів з кожним роком збільшувався, при цьому темп зростання обсягів товарних запасів був вище темпів зростання товарообороту, про що говорить нам проаналізований вище коефіцієнт співвідношення даних показників.

2.3. Аналіз та оцінка ефективності формування асортиментоної політики підприємства

При формуванні асортиментної політики "Ашан Петрівка" дотримується таких принципів:

– пошук та закупівля товарів за найкращими цінами;

– визначення та дотримання структури асортименту;

– забезпечення наявності товару в магазинах;

– ведення переговорів з постачальниками (ціни, знижки, бонуси, акції);

– пошук нових джерел постачання для покриття усіх потреб та посилення диференціації пропозиції.

До власних торгових марок "Ашан" українського виробництва належать ТМ "Кожен день" і "Ашан". Викладка такого товару забезпечується 100% обов'язковою гамою та наявністю на ТЖ (бокові викладки товару, які приносить найбільший товарооборот в секторі або акційні пропозиції); фейсинг (представлення товару "обличчям" до покупців) у 2 рази більше, ніж у лідера.

Також власні торгові марки "Ашан" представлені такими марками як:

– Inextenso (одяг, аксесуари та інші товари);

– Actuel (посуд, все для випічки, побутові товари та хімія);

– Selecline та Qilive (техніка);

– Гарантія якості Ашан (товари інших виробників, виготовленні спеціально для "Ашан");

– Rik&Rok (дитячі іграшки та печиво);

– Airport (Travel design)(валізи та інші товари для подорожей);

– Cosmia (косметика та все для гігієни);

– Cups (спортивні товари);

– MMM (представляє ексклюзивні, дорогі товари) та інші.

Спеціально для власних торгових марок розробляється маркетингова стратегія, додаткові декорації та стелажі. Наприклад для нової ТМ Cosmia з Франції закуповувалися піраміди (стелажі для викладки) з Ейфелевою вежею зверху. В місці продажу валіз ТМ "Airport" (Travel design) встановлені таблиці допусків по розмірам валіз в різні літаки.

Нижче наведена секторальна структура товарного асортименту магазинів "Ашан Гіпермаркет Україна", яка включає в себе п'ять секторів (рис. 2.3).

Рис. 2.3 Структура товарного асортименту "Ашан Петрівка"

Відмінність в товарній структурі магазина "Ашан Петрівка" заключається в тому, що сектор Текстиль зараз входить до сектору Товари для дому.

Всього є три формати магазина "Ашан": F_0, F_1, F_2. "Ашан Петрівка" відноситься до формату F_2, тобто найбільшого. Це означає, що в ньому представлена 100% гама товарів власного виробництва "Ашан". Велика площа магазину "Ашан" Петрівка дозволяє представити широку гаму свіжих продуктів - хліб власного виробництва (хліб з добавками та без, батони, багети, лаваші, булочки, бейгли та багато іншого.), м’ясні вироби (різні сорти м'яса та вироби з них (котлети, декілька видів сосисок, стейки та інше), а також напівфабрикати, субпродукти і супові набори) та рибні вироби

(великий асортимент свіжої, свіжомороженої та охолодженої риби, морепродуктів, ікри, а також продуктів холодного і гарячого копчення), страви кулінарії, апетитну випічку та тістечка (круасани, мафіни, пончики, торти та тістечка, рулети та іншу випічку), суші та піцу власного виробництва, що можна скуштувати відразу у кафе, розташованому в самому магазині, а також посмакувати щойно звареною, запашною кавою та іншими напоями.

Ще однією особливістю магазину "Ашан Петрівка" є відділ органічної продукції, товарів світу (представлені товари таких країн, як: Вірменія, Азербайджан, Грузія, Туреччина, Таїланд, Тайвань, Корея, В'єтнам, Китай, Франція, Греція, Італія та Мексика), а також широка представленість ексклюзивних брендів "Ашан", які здобули свою популярність завдяки високій якості за доступною ціною.

Організація простору гіпермаркета є дуже важливою для отримання бажаного товарообороту і прибутку магазина. При вході (центральному) в магазин "Ашан" Петрівка розташовано три плато (спеціальні зони в магазині для проведення масивних промоакцій): A, B і C. Під час проходження практики, тобто за 6 тижнів магазин змінив три плато. Така часта зміна товарів свідчить про вміння швидко адаптуватися до ринкових тенденцій та давати клієнтам саме те, що необхідно в даний період року.

В магазині "Ашан Петрівка" є центральна алея (центральний широкий прохід, що веде із непродовольчої частини гіпермаркету в продовольчу), яка обмежена двома гондолами (великі конструкції з полицями для викладки товарів у відділі) та бокові алеї, які розташовані всередині відділу.

На торцях гондоли (ТЖ) розташовані товари, які прописані (марчбуком з Франції), за домовленістю з постачальником або на розсуд експерта цього сегмента. Імплантація в гіпермаркеті "Ашан Петрівка" здійснюється за такими правилами:

- вертикальна викладка товарів;
- товар виставляється щільно один до одного;

- товар виставляється етикеткою до покупця;
- на сток товарів зверху і внизу так само діє пракило вертикальної викладки;
- коробки на стоці повинні бути закритими;
- цінник встановлюється чітко зліва від товару;
- ріст цін зліва на право;
- виставлення товарів починається з середніх полок;
- суворо заборонено займати порожнє місце іншим товаром;
- ротація товару (спосіб управління продажами товарів: виставлення наперед товарів, термін придатності яких підходить до кінця раніше (таким чином товари, товари, термін придатності яких пізніше, ставляться в кінець полиці)).

Також для зручного пошуку необхідного товару зверху гандол (на раках) у непродовольчих відділах прикріплені вивіски із назвою групи товарів, наприклад: все для барбекю, захист для дерев, декор для саду, засоби на розлив та інші.

А у продовольчих відділах після оновлення дизайну магазину з'явилися великі кольорові написи відділів: м'ясний, рибний відділ, відділ кулінарії, сирів та ковбас.

Гама магазина представлена за принципом 3/3. Перша третина (з позначкою червона пташка "Ашан") найбільша, до неї входить дешевий товар, з невисокою якістю, другу третину (зелена пташка) займають вже товари середньої ціни та якості, а останню (найменшу, позначається чорною пташкою "Ашан") - найдорожчі, з найвищою якістю.

Останнім часом аналіз покупців магазину "Ашан Петрівка" показав, що рівень заможності середньостатистичного покупця підвищився, гіпермаркет відвідують не тільки клієнти пенсіонного віку, в очікуванні знижок і низького цінника, а й більш заможні, працюючі покупці, тому для них представлено ексклюзивні товари, дорожчі від звичайних (наприклад відділ органічних товарів в бакалії та у м'ясному відділі - товари з ферми).

Раніше для того, щоб визначити "обличчя покупця" і розуміння, які в нього потреби магазин здійснював велике опитування "Хеліус", яке давало інформацію для оптимізації асортименту гіпермаркета за потребами покупців. Зараз це опитування вже не діє, на зміну прийшла анкета "Наближення до клієнта" (Додаток Ж).

Менеджер кожного сегменту самостійно спілкується з клієнтами свого відділу, здійснює з ним покупки (тобто проходження по магазину) та визначає, що спадобалося, що ні, на скільки зручно знайти конкретний товар, і чи представлений він взагалі в магазині.

Також є оцінка за такими критеріями: викладка товару, асортимент товару, ціни на товари, якість товарів, атмосфера у відділі (наскільки комфортно вам знаходитися у відділі), чи були випадки, коли ви не купили товар у відділі (чому)?, що вам подобається?, що вам не подобається?, інші зауваження та побажання.

Забезпечення оптимального складу структури товарообороту передбачає застосування ABC-XYZ аналізу (табл. 2.16). ABC-аналіз аналізує вклад кожного товару/товарної групи до загального результату, а XYZ-аналіз виявляє відхилення, стрибки та нестабільність продажів. Розгляд обсягу товарообороту продовольчої групи у розрізі місяців - наведено в додатку З.

Так, перша категорія "А" – включає 50% усіх товарів в обсязі товарообороту. Коло конкретних видів цих товарів найбільш вигідне з точки зору фінансових наслідків.

Як видно з таблиці, найбільш вигідно підприємству продавати такі товари та товарні групи як: свіжі молочні продукти, м'ясо птиці, дієтичне харчування, інші лікеро-горілчані вироби, свіжі овочі та фрукти, кондитерьсі вироби, вино, товари на вагу та інші.

Друга категорія "В" – включає 30 % асортименту товарів, які займають таку саму частку в загальній вартості товарів, але мають меншу значимість у забезпеченні здійснення товарообороту інформування фінансових результатів.

Таблиця 2.16

ABC- XYZ аналіз продуктового асортименту в товарообороті "Ашан Петрівка" за 2017 р.

Найменування позиції	Всього обсяг ТО, грн.	Частка %	Кумуля-тивна частка,%	ABC	Сер. обсяг продажу грн.	Коеф. варіації %	XYZ	ABC-XYZ
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
Молочні продукти свіжі	70585496,8	6,6	6,6	A	5882124,7	5,4	X	AX
М`ясо птиці	50309902,6	4,7	11,3	A	4192491,9	10,3	Y	AY
Дієтичне харчування	46435311,5	4,3	15,6	A	3869609,3	8,5	X	AX
Інші лікеро-горілч.вир.	45691681,5	4,3	19,8	A	3807640,1	41,9	Z	AZ
Фрукти свіжі	42466987,5	4,0	23,8	A	3538915,6	26,3	Z	AZ
М`ясн.дел.і ковб. вир.в/п	40712300,1	3,8	27,6	A	3392691,7	16,4	Y	AY
Овочі свіжі	40181248,2	3,7	31,3	A	3348437,4	21,8	Y	AY
Вино	39375327,9	3,7	35,0	A	3281277,3	43,4	Z	AZ
Товари на вагу	37614411,3	3,5	38,5	A	3134534,3	13,0	Y	AY
Гарячі напої	35391256,0	3,3	41,8	A	2949271,3	14,7	Y	AY
Засоби особистої гігієни	33403669,7	3,1	44,9	A	2783639,1	9,2	X	AX
Кондитерські вироби	31760616,6	3,0	47,8	A	2646718,0	74,4	Z	AZ
М`ясн делікат ф/м,прилавк	28892044,1	2,7	50,5	B	2407670,3	12,7	Y	BY
Сир В/П	26744352,4	2,5	53,0	B	2228696,0	13,3	Y	BY
Масло / маргарин / соус	25657840,0	2,4	55,4	B	2138153,3	19,6	Y	BY
Сир	25555406,6	2,4	57,8	B	2129617,2	11,7	Y	BY
Риба В/П	20798817,4	1,9	59,7	B	1733234,8	57,2	Z	BZ
Водка	19592347,2	1,8	61,6	B	1632695,6	18,6	Y	BY
Кулінарні добавки,соуси	18115178,9	1,7	63,2	B	1509598,2	11,3	Y	BY
Вода	17590328,8	1,6	64,9	B	1465860,7	16,4	Y	BY
Гарніри	17273256,1	1,6	66,5	B	1439438,0	6,9	X	BX
Риба охолоджена	16622264,8	1,5	68,0	B	1385188,7	51,9	Z	BZ
Консерви	16582027,1	1,5	69,6	B	1381835,6	41,9	Z	BZ
Пиво і коктейлі	16119390,6	1,5	71,1	B	1343282,6	22,4	Y	BY
Заморозка інша	16002462,8	1,5	72,6	B	1333538,6	19,1	Y	BY
Косметика і парфумерія	15787924,4	1,5	74,0	B	1315660,4	31,9	Z	BZ
Засоби догл за білиз,миюч	15747740,1	1,5	75,5	B	1312311,7	11,0	Y	BY
Олії,оцети	15743928,5	1,5	77,0	B	1311994,0	15,0	Y	BY
Корм для Тварин	15003647,5	1,4	78,4	B	1250304,0	8,0	X	BX
Яйця	14901110,9	1,4	79,8	B	1241759,2	39,0	Z	BZ
Хліб В/П	13228502,7	1,2	81,0	C	1102375,2	12,2	Y	CY
Молоч.прод.стериліз	12641379,9	1,2	82,2	C	1053448,3	12,7	Y	CY

Продовження табл. 2.16

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
Соки і сиропи	12635363,4	1,2	83,3	C	1052946,9	19,0	Y	CY
Десерти	12087349,7	1,1	84,5	C	1007279,1	20,7	Y	CY
Засоби догл за волоссям	11977336,9	1,1	85,6	C	998111,4	9,7	X	CX
Конд.вироби в/п	11537364,4	1,1	86,6	C	961447,0	21,1	Y	CY
Сніданки	11397676,5	1,1	87,7	C	949806,4	8,7	X	CX
Тютюнові вироби	10766527,8	1,0	88,7	C	897210,7	20,4	Y	CY
Напої безалкогол. І кола	10471421,8	1,0	89,7	C	872618,5	28,1	Z	CZ
Готова кулінарія ф/м	10099028,7	0,9	90,6	C	841585,7	16,1	Y	CY
Печиво / випічка	9831017,6	0,9	91,5	C	819251,5	16,4	Y	CY
М`ясо ви-во постачальн	9776860,8	0,9	92,5	C	814738,4	13,0	Y	CY
Хліб В/М	9040578,1	0,8	93,3	C	753381,5	18,5	Y	CY
Легкі закуски,аперитив	8514873,1	0,8	94,1	C	709572,8	8,2	X	CX
Заморож. Продукція ваг.	7177168,2	0,7	94,8	C	598097,4	28,5	Z	CZ
Готова кулінарія в/п	6605772,5	0,6	95,4	C	550481,0	26,2	Z	CZ
Риба заморожена ваг.	6536834,2	0,6	96,0	C	544736,2	22,1	Y	CY
Господарс.речі д/дому	6477708,7	0,6	96,6	C	539809,1	8,9	X	CX
Французька випічка	4919448,7	0,5	97,0	C	409954,1	10,2	Y	CY
Товари світу	4122152,3	0,4	97,4	C	343512,7	14,4	Y	CY
Риба копчена	4054298,0	0,4	97,8	C	337858,2	33,7	Z	CZ
Біо-продукти	3987474,1	0,4	98,2	C	332289,5	8,1	X	CX
Горіх,сухофрукт,овочі суш	3874382,5	0,4	98,5	C	322865,2	19,6	Y	CY
Випічка В/М	3851876,6	0,4	98,9	C	320989,7	12,4	Y	CY
Бутік,косм,парафарм, оптик	3093309,6	0,3	99,2	C	257775,8	17,3	Y	CY
Товари д/дом.тварин	2900598,5	0,3	99,4	C	241716,5	10,6	Y	CY
Кафе Ашан	2852777,2	0,3	99,7	C	237731,4	20,5	Y	CY
Промислова випічка	1594508,0	0,1	99,9	C	132875,7	15,2	Y	CY
Хліб заморожений	1393317,9	0,1	100,0	C	116109,8	13,0	Y	CY
Свіжі вагові продукти	56828,8	0,0	100,0	C	4735,7	271,9	Z	CZ
Копченості вир. Маг	15548,3	0,0	100,0	C	1295,7	78,3	Z	CZ
Всього	**1074177563,2**	**100,0**			**89514796,9**			

До цієї категорії належать такі товари як: м'ясні делікатеси (магазинна фасовка), сири, водка, вода, кулінарні добавки та соуси, риба, яйця та інші товари.

Третя категорія "С" – включає решту (20 %) товарів, які не відіграють особливої ролі у формуванні кінцевих фінансових результатів. До

таких товарів відносяться: хліб власного виробництва, десерти, соки і сиропи, вранцузька випічка, копченості, кафе Ашан та іні товарні групи.

Тепер щодо результатів ABC- XYZ аналізу продуктового асортименту.

До групи AX, що має високий внесок в збут, високий ступінь надійності прогнозу, внаслідок стабільності споживання товарів цієї групи увійшли: свіжі молочні продукти, дієтичне харчування та засоби особистої гігієни.

До групи AY, що має високий внесок в збут та середній ступінь надійності прогнозу внаслідок нестабільності споживання товарів цієї групи, увійшли: м'ясо птиці, свіжі овочі, м'ясні делікатеситовари на вагу та гарячі напої.

Група AZ відзначається високим вкладом в збут, проте низьким ступенем надійності прогнозу внаслідок стохастичного споживання. До цієї групи увійшли: інші лікерно-горілчані вироби, свіжі фрукти, вино та кондитерські вироби.

Середнім вкладом в збут і високим ступенем надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання товарів цієї групи, відзначаються товари та товарні групи BX. До неї увійшли: гарніри та корм для тварин.

Група BY - середній вклад в збут і середній ступінь надійності прогнозу. До неї входять: м'ясні делікатеси (магазинна фасовка), сири, масло, маргарин та олія, вода, водка, кулінарні добавки, соуси, пиво і коктейлі, інша заморозка, засоби догляду за білизною, миючі.

Група BZ - середній вклад в збут та низький рівень надійності прогнозу. До цієї групи увійшли: риба, консерви, косметика і парфумерія, яйця.

До трьох останніх груп з низьким вкладом в збут увійшло дуже багато товарів і товарних груп.

Група CX (високий ступінь надійності прогнозу): засоби догляду за волоссям, сніданки, легкі закуски та аператив, господарські речі для дому, біо-продукти.

Група CY (середній ступінь надійності прогнозу): хліб, молочна продукція стерилізована, десерти,соки і сиропи, кондитерські вироби, тютюнові вироби, готова кулінарія (магазинна фасовка), риба заморожена фасована, печиво та французька

випічка, товари світу, горіхи та сухофрукти, кафе "Ашан" та інші.

Група CZ (низький ступінь надійності прогнозу): напої безалкогольні, готова кулінарія, заморожена продукція вагова,риба копчена, свіжі вагові продукти, копченості власного виробництва.

Далі було здійснено аналіз структури асортименту продовольчих товарів та встановлено частки різних товарів у місячному товарообороті. Нижче на рис. 2.4 наведено динаміку перших 10 товарів (з найвищою часткою товарообороту) впродовж 2017 року.

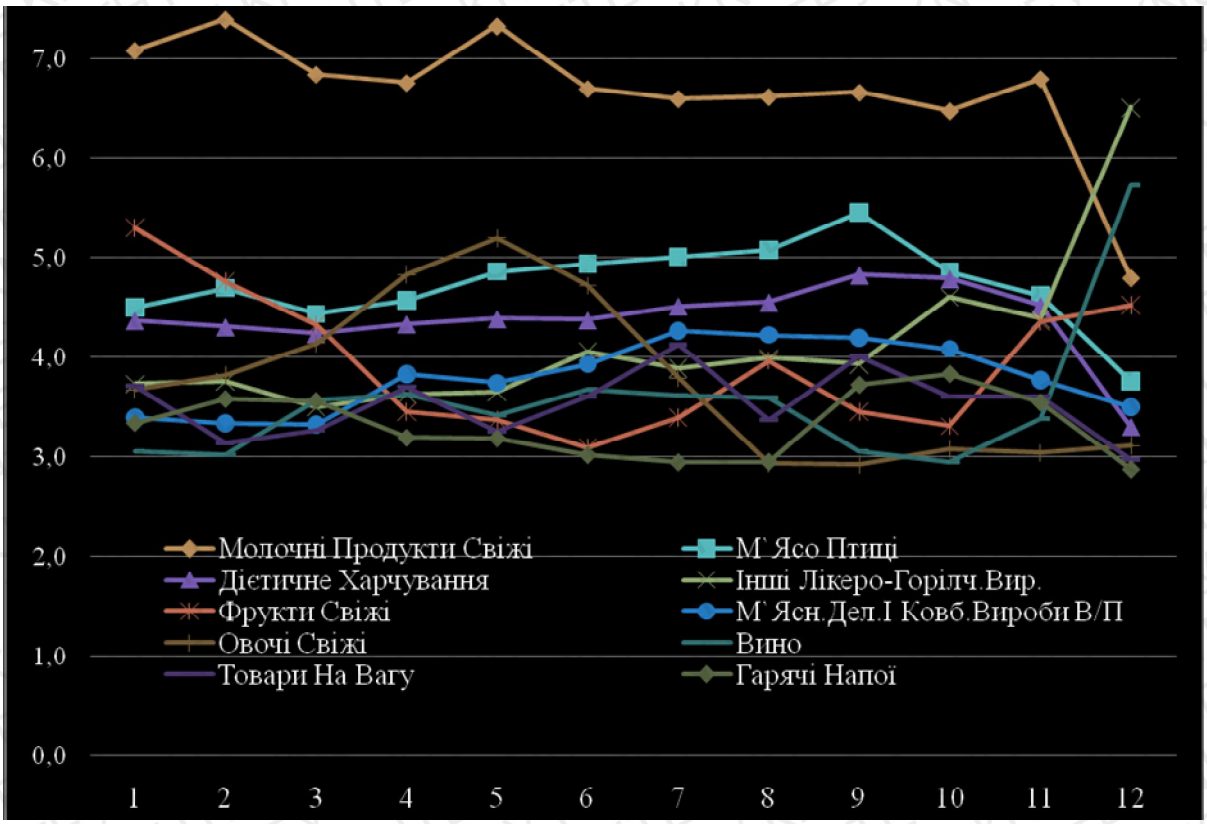

Рис. 2.4 Динаміка ТОП-10 товарів з найвищими частками в структурі продуктового товарообороту магазина "Ашан Петрівка" в 2017році

З рисунку чітко спостерігається нестабільний попит майже на всі розглянуті товари. Це, в першу чергу, пояснюється сезонністю. Попит на

свіжі овочі в літній сезон вище, ніж в інші періоди. Найбільша зміна в структурі спостерігається в останньому місяці, через свята споживається менше свіжих молочних продуктів, дієтичного харчування та м'яса птиці. А зростає частка вина, інших лікеро-горілчаних виробів, свіжих фруктів.

Після розгляду продовольчої групи товарів, було здійснено ABC-XYZ аналіз асортименту непродовольчої групи в товарообороті гіпермаркета "Ашан Петрівка" (табл. 2.17).

Розгляд обсягу товарообороту продовольчої групи у розрізі місяців - наведено в додатку К.

Таблиця 2.17

ABC- XYZ аналіз непродуктового асортименту в товарообороті "Ашан Петрівка" за 2017 р.

Найменування позиції	Всього, грн.	Частка%	Кумулятивна частка, %	ABC	Сер. обсяг продажу грн.	Коеф. варіації %	XYZ	ABC-XYZ
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
Іграшки	18896503,8	5,9	5,9	A	1574708,6	79,7	Z	AZ
Канцелярські Товари	18529824,3	5,7	11,6	A	1544152,0	78,6	Z	AZ
Взуття	17454733,0	5,4	17,0	A	1454561,1	28,0	Z	AZ
Мала Побутова Техніка	16195206,8	5,0	22,0	A	1349600,6	23,4	Z	AZ
Гігієна І Здор.Дитини	15719618,4	4,9	26,9	A	1309968,2	6,5	X	AX
Сервірування Столів	12966149,0	4,0	30,9	A	1080512,4	29,5	Z	AZ
Дитяче Харчування	12235998,8	3,8	34,7	A	1019666,6	12,7	Y	AY
Одяг Чоловічий	11879279,5	3,7	38,4	A	989940,0	17,0	Y	AY
Товари Для Саду	11219421,9	3,5	41,9	A	934951,8	80,4	Z	AZ
Автомобілі	10924419,0	3,4	45,3	A	910368,2	32,8	Z	AZ
Речі Для Дому	10825497,3	3,4	48,7	A	902124,8	20,2	Y	AY
Текстиль Для Дому	10587195,8	3,3	51,9	B	882266,3	23,8	Y	BY
Біл,Нічна Білиз,Шкарп Чол	9338992,8	2,9	54,8	B	778249,4	18,1	Y	BY
Книги	9309438,7	2,9	57,7	B	775786,6	31,1	Z	BZ
Білизна,Нічна Білизна Жін	8868801,9	2,8	60,5	B	739066,8	13,3	Y	BY
Спорядж.Д/Ін.Видів Спорту	8218613,9	2,5	63,0	B	684884,5	34,4	Z	BZ
Дитячий Одяг	8156894,1	2,5	65,5	B	679741,2	49,3	Z	BZ
Жіночий Одяг	7703142,6	2,4	67,9	B	641928,6	20,4	Y	BY
Жін Панчіш-Шкарпетк Вир	7218866,1	2,2	70,2	B	601572,2	53,7	Z	BZ

Продовження табл. 2.17

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
Речі Для Кухні	7163332,4	2,2	72,4	B	596944,4	24,0	Y	BY
Аудіо/Відеотехніка/Аксесуар	6998221,2	2,2	74,6	B	583185,1	43,5	Z	BZ
Електроосвітлювал.Прибори	6789758,1	2,1	76,7	B	565813,2	23,3	Y	BY
Прибир/Догляд за будинком	6485333,9	2,0	78,7	B	540444,5	12,1	Y	BY
Білизна Та Шкарп Дитячі	6204401,3	1,9	80,6	C	517033,4	46,5	Z	CZ
Багаж	5435577,8	1,7	82,3	C	452964,8	36,3	Z	CZ
Обладнання Електричне	5181457,5	1,6	83,9	C	431788,1	15,9	Y	CY
Аксесуари Д/Комп/Техніки	4714424,4	1,5	85,4	C	392868,7	18,1	Y	CY
Святкові Прикраси	4669589,1	1,4	86,8	C	389132,4	281,3	Z	CZ
Аксесуари Та Галантерея	4613168,5	1,4	88,2	C	384430,7	24,7	X	CX
Прикраси Для Столу	4325672,7	1,3	89,6	C	360472,7	37,6	Z	CZ
Постіль/Меблі Для Дому	3677787,8	1,1	90,7	C	306482,3	14,8	Y	CY
Засоби Зв`Язку	3617925,6	1,1	91,9	C	301493,8	22,3	Y	CY
Продаж Упаковок	3591329,2	1,1	93,0	C	299277,4	13,2	Y	CY
Фарби,Покриття	3333393,5	1,0	94,0	C	277782,8	18,5	Y	CY
Інструм Д/Ремонту/Електр	3060379,5	0,9	94,9	C	255031,6	16,0	Y	CY
Одяг Для Немовлят	2821118,9	0,9	95,8	C	235093,2	27,2	Y	CY
Відп. На Відкритому Пов.	2702014,6	0,8	96,7	C	225167,9	89,9	Z	CZ
Ванна Кімната	2224677,3	0,7	97,4	C	185389,8	13,4	Y	CY
Дитячі Речі	2160139,3	0,7	98,0	C	180011,6	11,2	Y	CY
Велика Побутова Техніка	1978474,1	0,6	98,6	C	164872,8	34,2	Z	CZ
Комп`Ютерна Техніка	1018564,8	0,3	99,0	C	84880,4	41,6	Z	CZ
Будівництво Та Сантехніка	808722,3	0,3	99,2	C	67393,5	11,0	Y	CY
Газети Та Журнали	738943,4	0,2	99,4	C	61578,6	6,8	X	CX
Фототехніка Та Аксесуари	643858,9	0,2	99,6	C	53654,9	17,9	Y	CY
Фурнітура	561901,9	0,2	99,8	C	46825,2	13,1	Y	CY
Текстиль Д/Зим.Видів Спор	216644,8	0,1	99,9	C	18053,7	173,3	Z	CZ
Послуги З Доставки	146502,0	0,0	99,9	C	12208,5	248,9	Z	CZ
Ємності д/Безпеки	136621,5	0,0	100,0	C	11385,1	28,9	Z	CZ
Сервіс	124431,3	0,0	100,0	C	10369,3	27,3	Z	CZ
Всього	322392964,9	100						

Як видно з таблиці, найбільш вигідно підприємству продавати такі товари та товарні групи як: іграшки, канцелярські товари, взуття, мала побутова техніка, мала побутову техніку, гігієна і здоров'я дитини,

сервірування столів, дитяче харчування, чоловічий одяг, товари для саду, автомобілі та речі для дому.

Результи ABC-XYZ аналізу непродуктового асортиментупоказали, що до групи AX (яка має високий внесок в збут, високий ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання товарів цієї групи) увійшла товарна група "Гігієна і здоров'я дитини".

До групи AY, що має високий внесок в збут та середній ступінь надійності прогнозу внаслідок нестабільності споживання товарів цієї групи, увійшли: дитяче харчування, чоловічий одяг та речі для дому.

Група AZ відзначається високим вкладом в збут, проте низьким ступенем надійності прогнозу внаслідок стохастичного споживання. До цієї групи увійшли: іграшки, канцелярські товари, взуття, мала побутова техніка, мала побутову техніку, сервірування столів, товари для саду та автомобілі речі.

Група BY - середній вклад в збут і середній ступінь надійності прогнозу. До неї входять: текстиль для дому, білизна, чоловічі шкарпетки, жіноча білизна і одяг, речі для кухні, електроосвітлювальні прибори, догляд за будинком.

Група BZ - середній вклад в збут та низький рівень надійності прогнозу. До цієї групи увійшли: книги, дитячий одяг, спортивне снарядження, аудіо та відеотехніка, аксесуари до них.

До трьох останніх груп з низьким вкладом в збут увійшло дуже багато товарів і товарних груп.

Група CX: аксесуари та галантерея, газети та журнали.

Група CY: обладнання електричне, аксесуари для комп'ютерної техніки, постіль та меблі для дому, засоби зв`язку, продаж упаковок, фарби, інструменти, одяг для немовлят, ванна кімната, дитячі речі, будівництво та сантехніка, фототехніка та аксесуари, фурнітура.

Група CZ: білизна та шкарпетки дитячі, багаж, святкові прикраси, прикраси для столу, відпочинок на відкритому повітрі, велика побутова

техніка, комп`ютерна техніка, текстиль для зимових видів спорту, послуги з доставки, ємності для безпеки, сервіс.

Далі було здійснено аналіз структури асортименту непродовольчих товарів та встановлено частки різних товарів у місячному товарообороті. Нижче на рис. 2.5 наведено зміну частки перших 10 товарів (з найвищою часткою товарообороту) впродовж 2017 року.

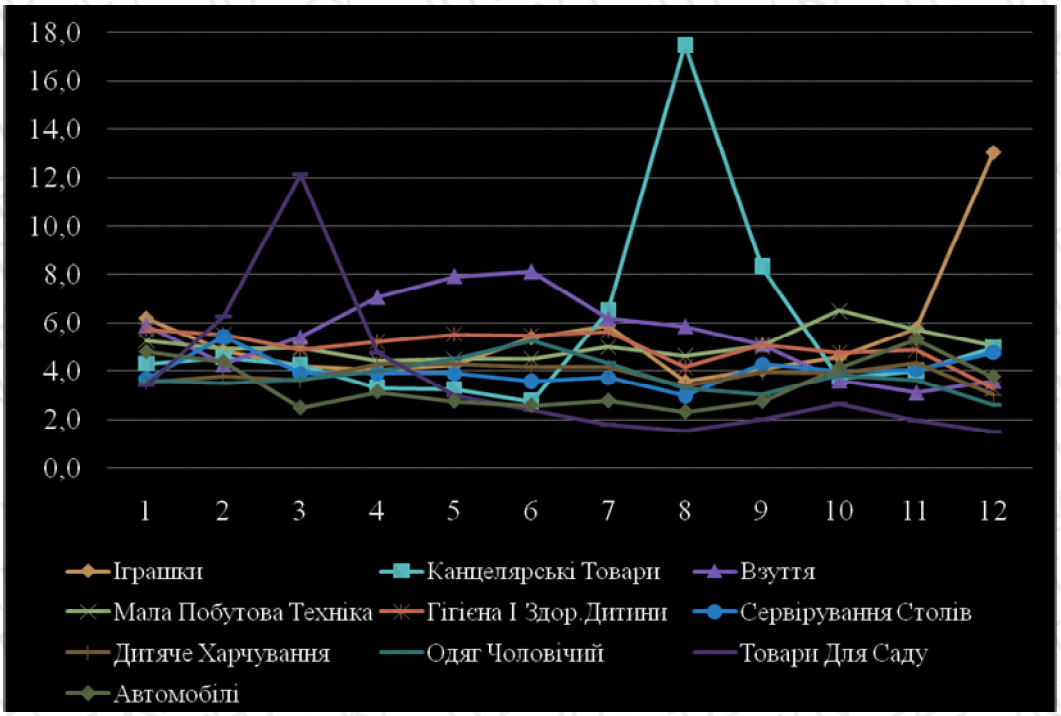

Рис. 2.5 Динаміка ТОП-10 товарів з найвищими частками в структурі непродуктового товарообороту магазина "Ашан Петрівка" в 2017році

Найбільш нестабільний попит спостерігається у групі взуття (зростання у період переходу від зимнього на весняного взуття), великий стрибок продажу канцелярських товарів до шкільного сезону та іграшок до зимових свят.

Далі представлено показники рентабельності продажів, тобто реалізованої продукції. Коефіцієнт маржі - відношення прибутку до виручки. Якщо помножити отриманий показник на 100%, то в підсумку можна отримати рентабельність продажів (табл. 2.18).

Маржа продажу - це відношення прибутку до ринкової вартості товару. Він показує, скільки реального прибутку було отримано організацією від

реалізації свого товару, не враховуючи змінні витрати.

Дані таблиці свідчать про ефективну асортиментну політику, адже маржа продажу в 2017 році збільшилася відносно 2016 року на 12,3 %. Також рентабельність продажів у 2017 році була більша за планову на 6973,7 тис. грн.

Таблиця 2.18

Рентабельність продажів (маржа) магазину "Ашан Петрівка"

	Маржа продажу, тис. грн		**Маржа у %**	**2017/2016, %**	**Маржа продажу планова, тис. грн**	**2017 факт/ 2017 план**
	2016	**2017**	**2017**		**2017**	
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Всього	149087,2	167446,6	11,7	12,3	160472,9	6973,7
Продовольчі товари	**95047,0**	**112826,1**	**10,2**	**18,7**	**110166,4**	**2659,7**
М'ясо ви-во магазину	1832,5	1900,8	5,1	3,7	2136,6	-235,8
М`ясо ви-во постачальн	445,3	353,7	3,6	-20,6	481,4	-127,7
М`ясо птиці	3079,5	4014,2	8,0	30,4	3503,8	510,5
Копченості вир. магазину	23,6	13,1	84,1	-44,7	0,0	13,1
Хліб В/П	1030,6	1399,0	10,6	35,7	1133,2	265,8
Хліб В/М	1658,4	2168,7	24,0	30,8	2315,6	-147,0
Хліб заморожений	271,6	453,0	32,5	66,8	307,3	145,8
Конд.вироби в/п	1530,7	1516,6	13,1	-0,9	1660,1	-143,5
Випічка В/М	260,0	800,8	20,8	NS	846,2	-45,4
Французька випічка	1628,5	2129,6	43,3	30,8	1456,4	673,2
М`ясн.дел.і ковб.вироби в/п	3096,9	4249,1	10,4	37,2	3500,2	749,0
Масло / маргарин / соус	1457,4	1632,0	6,4	12,0	2012,3	-380,3
Молочні продукти свіжі	2608,8	3418,5	4,8	31,0	3512,8	-94,3
Яйця	715,5	905,4	6,1	26,6	1004,8	-99,4
Молоч.прод.стерилізована	608,1	838,8	6,6	37,9	857,8	-19,0
Сир В/П	1603,2	2259,0	8,4	40,9	1882,3	376,7
Заморозка інша	1393,7	2050,8	12,8	47,2	1462,8	588,0
Свіжі вагові продукти	0,0	-7,5	-13,1	0,0	0,0	-7,5
М`ясн делікат ф/м,прилавк	2135,5	2509,1	8,7	17,5	2530,5	-21,4
Сир	2290,9	2529,2	9,9	10,4	2603,1	-73,9
Риба охолоджена	336,5	658,9	4,0	95,8	553,3	105,6
Риба заморожена ваг.	569,3	753,7	11,5	32,4	618,1	135,6
Риба В/П	2307,3	2092,3	10,1	-9,3	2450,1	-357,8
Риба копчена	568,1	386,1	9,5	-32,0	574,6	-188,5
Фрукти свіжі	3053,4	3749,4	8,8	22,8	3592,6	156,7
Горіх,сухофрукт,овочі суш	556,1	677,0	17,5	21,7	646,4	30,6

Продовження табл. 2.18

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Овочі свіжі	3469,4	4382,1	10,9	26,3	3506,0	876,0
Товари на вагу	2890,3	4595,1	12,2	59,0	3636,1	959,0
Заморожена продукція ваг.	806,0	1157,3	16,1	43,6	887,2	270,1
Кафе ашан	297,1	346,2	12,1	16,5	502,5	-156,3
Готова кулінарія ф/м	1290,3	866,1	8,6	-32,9	1532,7	-666,6
Готова кулінарія в/п	803,2	757,4	11,5	-5,7	923,8	-166,4
Кулінарні добавки,соуси	2086,3	2293,6	12,7	9,9	2419,6	-126,0
Олії,оцети	1121,0	1148,0	7,3	2,4	1434,1	-286,0
Легкі закуски,аперитив	1084,0	1203,9	14,1	11,1	1220,4	-16,5
Товари світу	383,3	338,1	8,2	-11,8	464,3	-126,2
Гарячі напої	3960,2	4392,1	12,4	10,9	4446,1	-53,9
Кондитерські вироби	2395,9	2200,2	6,9	-8,2	2872,4	-672,2
Десерти	1101,6	1124,0	9,3	2,0	1290,3	-166,4
Консерви	1939,2	2091,8	12,6	7,9	2137,5	-45,7
Гарніри	1749,6	1933,0	11,2	10,5	2214,1	-281,1
Печиво / випічка	888,1	1121,1	11,4	26,2	1010,2	110,8
Сніданки	1370,2	1675,5	14,7	22,3	1550,2	125,3
Промислова випічка	148,7	189,1	11,9	27,2	173,9	15,2
Інші лікеро-горілч.вир.	3232,1	3901,2	8,5	20,7	3882,0	19,3
Водка	1880,4	2237,9	11,4	19,0	2312,8	-74,9
Пиво і коктейлі	1085,6	1641,2	10,2	51,2	1256,2	385,0
Вино	3343,7	4497,7	11,4	34,5	3818,7	679,0
Тютюнові вироби	454,0	467,1	4,3	2,9	558,9	-91,8
Соки і сиропи	1048,1	1347,6	10,7	28,6	1179,7	167,9
Напої безалкогол. і кола	668,7	965,1	9,2	44,3	781,8	183,3
Вода	1273,7	1954,7	11,1	53,5	1429,5	525,2
Товари д/домашніх тварин	424,4	576,0	19,9	35,7	462,3	113,7
Корм для тварин	1738,7	1842,4	12,3	6,0	1921,4	-79,0
Косметика і парфумерія	1871,4	1915,5	12,1	2,4	2079,2	-163,7
Засоби догл за волоссям	1472,1	1415,2	11,8	-3,9	1559,6	-144,3
Засоби особистої гігієни	4408,3	4401,6	13,2	-0,2	4665,0	-263,4
Бутік косм,парафарм,оптик	893,6	775,6	25,1	-13,2	959,7	-184,1
Засоби догл за білиз,миюч	1550,3	1752,6	11,1	13,0	1709,2	43,4
Господарс.речі д/дому	5799,4	6461,8	13,9	11,4	6401,1	60,8
Біо-продукти	508,7	783,5	12,1	54,0	715,5	68,0
Дієтичне харчування	547,8	623,5	15,6	13,8	610,3	13,2
Непродовольчі товари	**53193,4**	**56790,5**	**17,6**	**6,8**	**61518,7**	**-4728,2**
Автомобілі	1668,9	1939,7	17,8	16,2	1812,3	127,5
Дитяче харчування	1072,2	1121,0	9,2	4,5	1217,9	-96,9
Гігієна і здор.дитини	1919,5	1772,0	11,3	-7,7	2127,5	-355,5
Постіль/меблі для дому	509,0	729,2	19,8	43,3	584,5	144,7
Прибир/догляд за будинк	1177,7	1500,0	23,1	27,4	1290,7	209,3

Продовження табл. 2.18

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Речі для дому	1890,9	2300,9	21,3	21,7	2239,7	61,2
Речі для кухні	1140,0	1559,9	21,8	36,8	1299,6	260,3
Сервірування столів	2211,6	2522,3	19,5	14,0	2480,4	41,9
Прикраси для столу	721,1	938,4	21,7	30,1	858,8	79,6
Текстиль для дому	1956,3	2407,6	22,7	23,1	2331,9	75,7
Ванна кімната	457,1	533,0	24,0	16,6	511,0	22,0
Фарби,покриття	485,1	622,5	18,7	28,3	530,1	92,5
Електроосвітлювал.прибор	1220,3	1136,4	16,7	-6,9	1306,0	-169,6
Будівництво та сантехніка	140,9	155,4	19,2	10,3	150,4	5,0
Ємності д/безпеки	26,9	22,1	16,1	-17,9	29,6	-7,6
Обладнання електричне	856,2	1169,7	22,6	36,6	969,9	199,8
Фурнітура	110,9	132,7	23,6	19,6	121,6	11,2
Інструм д/ремонту/електр	474,5	618,3	20,2	30,3	531,3	86,9
Багаж	1098,4	1353,4	24,9	23,2	1275,0	78,4
Товари для саду	1289,2	1758,6	15,7	36,4	1710,0	48,7
Святкові прикраси	639,0	640,6	13,7	0,2	758,5	-117,9
Відп. на відкритому пов.	252,0	465,7	17,2	84,8	316,6	149,1
Спорядж.д/ін.видів спорту	1662,9	1236,0	15,0	-25,7	1771,4	-535,4
Мала побутова техніка	1418,1	1321,9	8,2	-6,8	1588,3	-266,4
Велика побутова техніка	9,4	5,2	0,3	-44,6	59,9	-54,7
Комп`ютерна техніка	-60,9	-56,9	-5,6	6,5	7,0	-63,9
Аксесуари д/комп/техніки	387,7	556,1	11,8	43,4	499,4	56,7
Фототехніка та аксесуари	-31,7	8,1	1,3	125,5	6,9	1,2
Засоби зв`язку	70,2	126,4	3,5	80,1	177,6	-51,2
Аудіо/відеотехніка/акс-ри	137,9	262,5	3,8	90,4	215,6	47,0
Канцелярські товари	2997,8	3288,6	17,7	9,7	3627,3	-338,7
Іграшки	2902,1	3047,8	16,1	5,0	3290,8	-243,0
Книги	1546,8	1712,8	18,4	10,7	1813,6	-100,8
Газети та журнали	100,1	107,9	14,6	7,8	73,8	34,1
Білизна,нічна білизна жін	1862,8	1947,3	22,0	4,5	2116,8	-169,5
Жін панчіш-шкарпетк вироб	1323,8	1515,5	21,0	14,5	1472,1	43,4
Жіночий одяг	1703,1	1609,9	20,9	-5,5	2135,1	-525,2
Біл,нічна білиз,шкарп чол	2018,6	2225,6	23,8	10,3	2391,7	-166,1
Одяг чоловічий	3229,7	2941,7	24,8	-8,9	3678,5	-736,8
Білизна та шкарп дитячі	1421,4	1240,8	20,0	-12,7	1612,1	-371,3
Дитячий одяг	1896,9	1526,6	18,7	-19,5	2390,5	-864,0
Одяг для немовлят	782,1	686,2	24,3	-12,3	837,5	-151,3
Дитячі речі	278,6	442,1	20,5	58,6	324,7	117,3
Аксесуари та галантерея	1337,4	1412,7	30,6	5,6	1587,7	-175,0
Взуття	3994,7	3375,3	19,3	-15,5	4456,6	-1081,3
Текстиль д/зим.видів спор	61,1	35,0	16,1	-42,8	77,1	-42,1

Ефективність продажів продовольчих товарів у 2017 році зростала більше за непродовольчі товари, 18,7% проти 6,8% відповідно. Тож найбільш маржинальними товарами стали: фототехніка та аксесуари, що склали 125,5%, аудіо-, відіотехніка та аксесуари до них (90,4%), копченості (виробництво магазину)(84,1%), товари на вагу (59%) та інші.

Отже, "Ашан Петрівка" досить вдало формує свою асортиментну політику, магазин відслідковує ринкові новинки (а також тенденції в зарубіжних країнах) для того, щоб бути в тренді, враховує побажання та зауваження своїх клієнтів (здійснюється анкетування в торговельному залі).

Постійно проводиться аналіз асортиментного ряду, добавляються товари з високим попитом, та прибираються не актуальні та не цікаві для покупців товари.

Крім широкого вибору товару, на будь-який смак та гаманець, споживачі отримають високий рівень обслуговування, красивий дизайн та росташування товарів у магазині; зручну та логічну навігацію.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ "АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ"

3.1. Розроблення заходів, спрямованих на оптимізацію асортиментної політики підприємства

Планування і керування асортиментною політикою - одні з найважливіших аспектів діяльності підприємства. Навіть добре продумані плани збуту і реклама не зможуть нейтралізувати наслідки помилок, допущених раніше при плануванні асортименту.

Робота по оптимізації асортименту починається з маркетингового аналізу, який проводиться по наступних питаннях:

- який загальний попит на товар: стійкий, падає, росте;
- як розвивається попит всередині галузі: на який товар попит росте, на який падає, на що з'являється мода;
- який рівень цін існує на кожну групу товару;
- у чому конкурентні переваги компанії і її товарів;
- як поводяться конкуренти, яка їх асортиментна політика.

Вивчивши цю інформацію, можна переходити до розрахунку показників, необхідних для економічного аналізу.

Економічний аналіз потрібний керівникові для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення прибутковості підприємства:

- оптимізувати асортимент продукції, забезпечуючи максимально можливу за поточних ринкових умов рентабельність;
- коригувати ціни на продукцію;
- планувати випуск продукції в тих об'ємах, який дозволяє досягти окупності.

Для того, щоб приймати вірні управлінські рішення, керівникам необхідно володіти економічною інформацією.

За результатами проведенного аналізу в межах другого розділу роботи, нижче запропоновані заходи, які доцільно використовувати для оптимізації асортименту в магазинах "Ашан" (рис. 3.1).

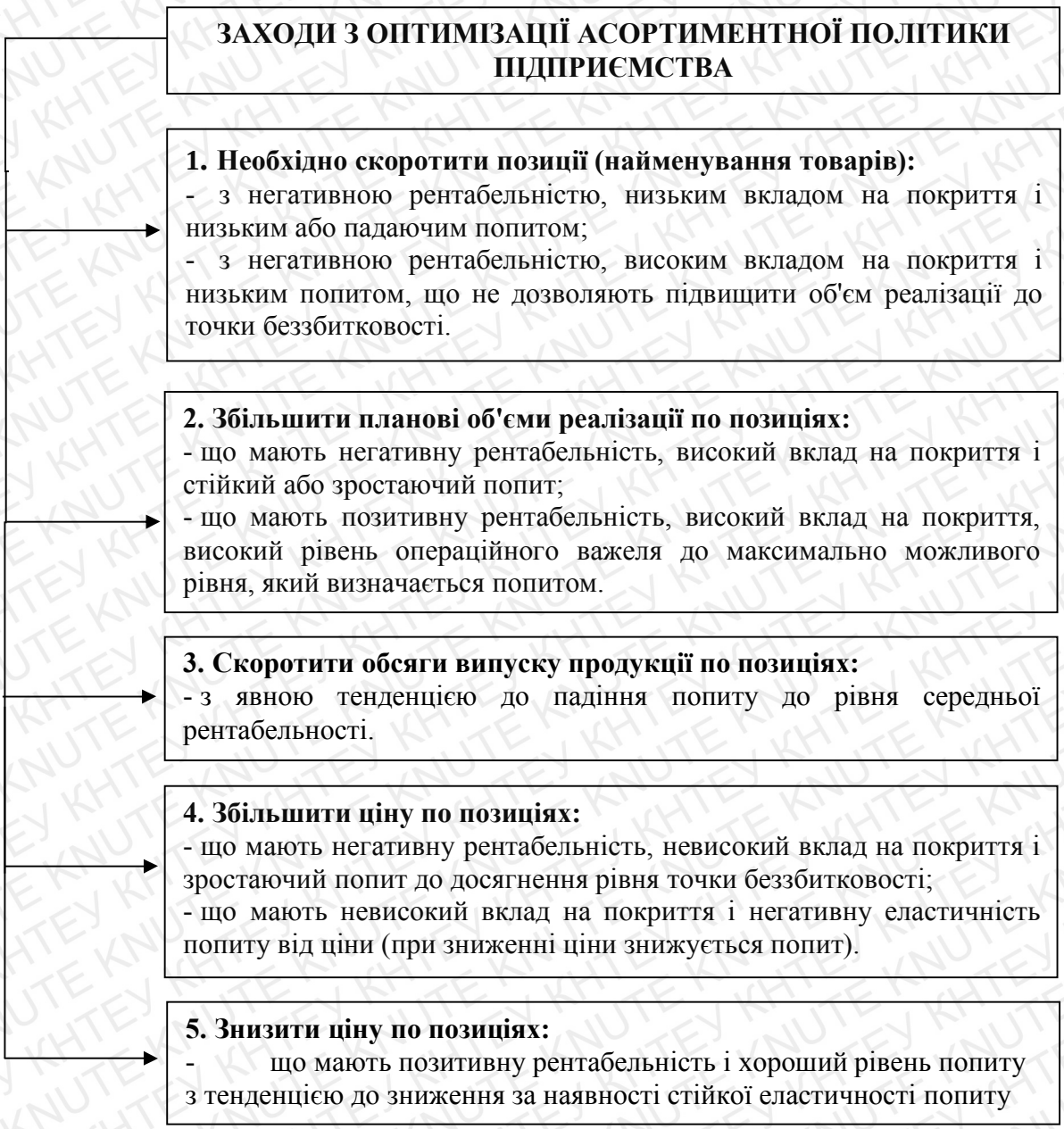

Рис. 3.1 Заходи з оптимізації асортиментної політики підприємства

Крім того, щоб асортимент дійсно був оптимальним, слід врахувати обмеження, пов'язані з виробничими потужностями (для товарів власного виробництва та "private label"), наявними оборотними коштами, потребою

ринку в товарі. Недостатньо орієнтуватися тільки на економічні показники, але в той же час не можна приймати рішення виходячи виключно з маркетингової інформації. Тільки розгляд усіх чинників в системі дозволить прийняти обгрунтоване рішення.

Для своєї ефективної діяльності, магазину "Ашан Петрівка" потрібно постійно працювати над оптимізацією асортиментної політики, оскільки вона є одним з ключових факторів, що впливає на результативні показники компанії.

Безпосередньо гіпермаркету "Ашан Петрівка" необхідно:

- забезпечити задоволення споживчого попиту, враховуючи вимоги споживачів до товарів, методів продажу, упаковки, сервісу та послуг;
- підвищити економічну ефективність підприємства і рівень торговельного обслуговування населення (оптимізувати торговельну площу, переглянути ціноутворення та своїх постачальників (щоб знизити собівартість товарів і підвищити комерційний дохід));
- забезпечити достатню широту, глибину та стійкість асортименту (провести анкетування та інші маркетингові заходи, для аналізу задоволеності та незадоволеності покупців та їх потреб);
- вчасно поповнювати та регулювати асортимент, гнучко реагуючи на вимоги ринку, нові тенденції;
- забезпечувати закупівлю товарів в обсязі, що відповідає запитам ринку та формувати оптимальний рівень товарних запасів;
- змінити внутрішньомагазинну рекламу та більше приділити уваги взаємодії з клієнтами, оновлювати сайт, активно вести сторінки в соціальних мережах, та інше.

Грунтуючись на проведенному в межах другого розділу аналізі асортиментної політики та самого асортименту товарів магазину "Ашан Петрівка", нижче запропоновані рекомендації, щодо груп товарів, яким слід приділити більше уваги та тим самим збільшити їх товарооборот:

- в продовольчій групі товарів зменшення об'ємів продажу спостерігається у м'ясному відділі (м'ясо власного виробництва), пропонуємо трохи змінити викладку м'яса, поставити продавця за прилавок та дозволити покупцям самим визначати вагу. Таким чином асортимент та кількість товару буде задовольняти клієнта, дасть змогу вчасно поповнювати свіжі запаси та зменшить кількість м'яса на списання;

- необхідно більше прорекламувати групу товарів "Товари світу". На нашу думку, відділ дуже цікавий та перспективний, його необхідно троїти розширити та додати до асортименту світові новинки, частіше робити дні різних країн та кухонь. Таким чином можно розробити тематичні викладки і дозволити покупцям поласувати смаколиками світу. Спостереження показують, що товари, які на перший погляд незвичні для нас і які можна продегустувати в магазині мають більше продажів, тому вважаємо за необхідне наприклад раз у місяць створювати такі "куточки світу";

- також необхідно модернізувати та розробити навігацію у відділі косметики та догляду, адже через незрозуміле розташування певних товарних груп, товарооборот груп "Засоби догляду за волоссям" та "Засоби особистої гігієни" з кожним роком повільно спадає;

- оскільки серед непродовольчих товарів найбільший спад товарообороту спостерігається у групах "Гігієна та здоров'я дитини" та "Постіль/меблі для дому" треба перш за все проаналізувати асортимент цих груп, виділити перспективні товари та ті, які не користуються попитом. Вважаємо за необхідне взяти за увагу склад цих товарів та при оптимізації асортименту робити акцент на натуральних інгедієнтах та складових товарів;

- ще одним направленням для удосконалення та оптимізації асортименту є групи товарів, пов'язані з одягом, взуттям та аксесуарами. Більша частина асортименту в магазині "Ашан Петрівка" планується на сезон, за пів року чи рік, тому не завжди представлений товар відповідає вимогам споживачів. Також рекомендуємо вдосконалити навігацію та

розташування роздягалень, адже покупці найчастіше просто не бачать їх і примірюють одяг та аксесуари прямо в торговому залі.

Грамотне управління асортиментом дозволить підприємству підвищити рентабельність своєї діяльності.

Отже, успішна діяльність магазинів неможлива без ефективної організації управління асортиментом. Для підвищення ефективності управління асортиментом магазинам "Ашан" потрібно:

- формувати цілеспрямовану асортиментну політику, яка допоможе підприємству визначити конкурентоспроможність її продукції на ринку, дозволить уникнути значних фінансових і підприємницьких ризиків;
- підтримувати постійний контакт з потенційними споживачами;
- запровадити на підприємстві використання більш прогресивних форм і методів вивчення попиту.

3.2. Планування асортименту товарів підприємства на перспективний період

Плановий обсяг та структура товарообороту підприємства є вихідними для планування та прогнозування всіх інших показників господарської діяльності підприємства — валового доходу, витрат обігу, прибутку, потреби в ресурсах та капіталі тощо.

Тому планування роздрібного товарообороту, його обсягу та структури є найбільш відповідальним етапом при плануванні фінансово-господарської діяльності підприємства торгівлі та асортименту.

При визначенні планового обсягу роздрібного товарообороту на рівні окремого підприємства торгівлі головна увага приділяється задоволенню попиту споживачів району діяльності цього підприємства, ефективному використанню наявних фінансових, матеріальних та трудових ресурсів та досягненню певних результатів фінансово-господарської діяльності.

Це потребує розробки плану товарообороту підприємства торгівлі у 3 варіантах:

- Передбачає необхідний обсяг товарообороту, достатній для досягнення цільового обсягу прибутку підприємства.

- Передбачає можливий обсяг товарообороту, який обумовлюється обсягом споживчого попиту в районі діяльності підприємства та конкурентним оточенням.

- Ресурсозабезпечений обсяг товарообороту, який може бути отриманий при наявному ресурсному потенціалі підприємства та його найбільш ефективному використанні.

Кожний варіант плану товарообороту може бути розрахований кількома методами, вибір яких залежить від тривалості планового періоду, наявності інформаційного забезпечення та досвіду проведення планових розрахунків.

Тепер перейдемо до планування товарообороту гіпермаркета "Ашан Петрівка". Планування товарообороту на основі середнього темпу росту зображено нижче в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Планові показники товарообороту магазину "Ашан Петрівка" на основі середнього темпу росту на 2018 рік

Показник	2015	2016	2017	Сер. темп змін	2018 (план)
ТО (прод.товари), тис. грн	1 034 766,9	1 003 723,9	1 111 394,0	103,9	1 154 333
ТО (непрод.товари), тис. грн	310 954,5	320 034,4	322 393,0	101,8	328 288
ТО загальний, тис. грн	1 345 721,4	1 323 758,3	1 433 786,9	103,3	1 481 674

Планування методом середнього темпу росту базується на припущенні, що підприємство націлене на подальше стабільне економічне зростання. Для досягнення таких показників необхідно більшу увагу приділити стимулюванню продажу продукції, що відноситься до групи А відповідно до проведеного в другому розділі випускної роботи АВС аналізу.

Слід зазначити що у 2018 році планується збільшити товарооборот лише на 3,3% і відповідно до проведеного плану він становитиме 1 481 674 тис.грн. Дані показники можливі, якщо "Ашан Петрівка" вдосконалить процеси управління товарооборотом і товарною структурою. Пропонується також стимулювати і вдосконалити асортиментну структуру з метою максимізації ефективності ресурсів. Відповідно до проведеного дослідження, також слід зазначити, що показник товарообороту зберігає позитивну динаміку у плановому періоді.

Далі було здійснено планування товарної структури товарообороту з метою виявлення найперспективніших товарних груп, для визначення найбільш ефективного асортименту продовольчих товарів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Планування товарної структури "Ашан Петрівка"
по продовольчій групі товарів на 2018 рік

Товари і товарні групи	Обсяг товарообороту, тис. грн				Сер. темп змін, %
	2015	2016	2017	2018 (план)	
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
М'ясо ви-во магазину	37446,1	37446,1	37216,4	37102,3	99,7
М`ясо ви-во постачальник	6849,3	6849,3	9776,9	11866,3	121,4
М`ясо птиці	42407,9	42407,9	50309,9	54997,1	109,3
Копченості вир. магазину	26,7	26,7	15,5	12,3	79,2
Хліб В/П	10779,8	10779,8	13228,5	14731,0	111,4
Хліб В/М	8317,0	8317,0	9040,6	9433,8	104,3
Хліб заморожений	988,5	988,5	1393,3	1678,6	120,5
Конд.вироби в/п	12578,6	12578,6	11537,4	11059,9	95,9
Випічка В/М	3611,1	3611,1	3851,9	3980,3	103,3
Французька випічка	4442,9	4442,9	4919,4	5183,3	105,4
М`ясн.дел.і ковб.вироби	33786,1	33786,1	40712,3	44885,4	110,3
Масло / маргарин / соус	22950,2	22950,2	25657,8	27171,4	105,9
Молочні продукти свіжі	63933,9	63933,9	70585,5	74257,3	105,2
Яйця	13442,8	13442,8	14901,1	15709,3	105,4
Молоч.прод.стерилізована	9294,6	9294,6	12641,4	14917,3	118,0
Сир В/П	20917,8	20917,8	26744,4	30469,1	113,9
Заморозка інша	12432,6	12432,6	16002,5	18299,9	114,4
М`ясн делікат ф/м,прилавк	27328,6	27328,6	28892,0	29718,5	102,9
Сир	23190,8	23190,8	25555,4	26858,3	105,1
Риба охолоджена	15365,6	15365,6	16622,3	17302,0	104,1

Продовження табл. 3.2

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Риба заморожена ваг.	4837,2	4837,2	6536,8	7685,3	117,6
Риба В/П	18758,3	18758,3	20798,8	21930,1	105,4
Риба копчена	4260,7	4260,7	4054,3	3956,1	97,6
Фрукти свіжі	38116,3	38116,3	42467,0	44890,6	105,7
Горіх,сухофрукт,овочі суш	3333,2	3333,2	3874,4	4188,9	108,1
Овочі свіжі	35506,4	35506,4	40181,2	42826,4	106,6
Товари на вагу	31474,1	31474,1	37614,4	41283,5	109,8
Заморожена продукція ваг.	6377,1	6377,1	7177,2	7627,4	106,3
Кафе ашан	2061,3	2061,3	2852,8	3400,5	119,2
Готова кулінарія ф/м	9196,9	9196,9	10099,0	10594,4	104,9
Готова кулінарія в/п	5653,7	5653,7	6605,8	7162,0	108,4
Кулінарні добавки,соуси	17051,7	17051,7	18115,2	18680,1	103,1
Олії,оцети	16007,5	16007,5	15743,9	15614,3	99,2
Легкі закуски,аперитив	7338,6	7338,6	8514,9	9197,2	108,0
Товари світу	4240,2	4240,2	4122,2	4064,8	98,6
Гарячі напої	35005,1	35005,1	35391,3	35586,5	100,6
Кондитерські вироби	28381,9	28381,9	31760,6	33651,1	106,0
Десерти	11469,0	11469,0	12087,3	12413,2	102,7
Консерви	15311,0	15311,0	16582,0	17270,3	104,2
Гарніри	17429,8	17429,8	17273,3	17195,7	99,6
Печиво / випічка	8204,3	8204,3	9831,0	10805,6	109,9
Сніданки	10404,3	10404,3	11397,7	11941,8	104,8
Промислова випічка	1310,2	1310,2	1594,5	1767,5	110,8
Інші лікеро-горілч.вир.	41303,0	41303,0	45691,7	48119,2	105,3
Водка	18410,2	18410,2	19592,3	20221,4	103,2
Пиво і коктейлі	14742,4	14742,4	16119,4	16872,2	104,7
Вино	36727,7	36727,7	39375,3	40794,6	103,6
Тютюнові вироби	8215,9	8215,9	10766,5	12437,8	115,5
Соки і сиропи	11573,6	11573,6	12635,4	13215,0	104,6
Напої безалкогол. і кола	8819,9	8819,9	10471,4	11451,8	109,4
Вода	14411,2	14411,2	17590,3	19530,5	111,0
Товари д/домашніх тварин	2708,9	2708,9	2900,6	3003,2	103,5
Корм для тварин	14338,3	14338,3	15003,6	15351,7	102,3
Косметика і парфумерія	15135,5	15135,5	15787,9	16128,2	102,2
Засоби догл за волоссям	12792,6	12792,6	11977,3	11595,7	96,8
Засоби особистої гігієни	34148,7	34148,7	33403,7	33039,3	98,9
Бутік косм,парафарм,оптик	3554,3	3554,3	3093,3	2892,7	93,5
Засоби догл за білиз,миюч	14376,0	14376,0	15747,7	16499,0	104,8
Господарс.речі д/дому	42500,2	42500,2	46435,3	48585,0	104,6
Біо-продукти	4176,5	4176,5	6477,7	8262,3	127,5
Дієтичне харчування	3969,4	3969,4	3987,5	3996,6	100,2
Всього прод.товарів	**1003723,9**	**1003723,9**	**1111394,0**	**1171003,9**	**105,4**

Варто зазначити, що товарооборот по продовольчих товарів, так само як і загальний товарооборот гіпермаркета "Ашан Петрівка", зростає повільними темпами, в 2018 році його зростання планується на 5,4%.

Найбільше збільшення товарообороту планується в таких товарних групах як:

- біо-продукти (зростання на 27,5%, у порівнянні з 2017 роком);
- м'ясо від постачальників (на 21,4%);
- молочна продукція стерилізована (на 18%);
- товари з кафе "Ашан" (19,2%).

Наступним етапом планування стало визначення обсягу продажу перспективних товарних груп непродовольчих товарів. Зростання товарообороту непродовольчих товарів магазину "Ашан Петрівка" в 2018 році планується всього на 1,9%. З табл. 3.3 видно, що майже половина товарних груп може зменшити свій товарооборот.

З метою регулювання товарної структури товарообороту, підприємству пропонується внести зміни в управління асортиментною політикою підприємства.

Таблиця 3.3

Планування товарної структури "Ашан Петрівка"
по непродовольчій групі товарів на 2018 рік

Товари і товарні групи	Обсяг товарообороту, тис. грн				Сер. темп змін, %
	2015	2016	2017	2018 (план)	
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Автомобілі	8797,3	10088,4	10924,4	12178,7	111,5
Дитяче харчування	11263,8	10711,7	12236,0	12806,7	104,7
Гігієна і здор.дитини	20079,8	16074,7	15719,6	13978,3	88,9
Постіль/меблі для дому	5499,8	4149,5	3677,8	3017,3	82,0
Прибир/догляд за будинком	6192,5	6029,8	6485,3	6645,1	102,5
Речі для дому	11108,9	10515,4	10825,5	10696,0	98,8
Речі для кухні	6683,2	6657,4	7163,3	7421,7	103,6
Сервірування столів	12007,3	12362,9	12966,1	13474,5	103,9
Прикраси для столу	3696,8	3967,8	4325,7	4679,3	108,2
Текстиль для дому	10202,5	10214,9	10587,2	10786,6	101,9

Продовження табл. 3.3

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Ванна кімната	2199,5	2301,8	2224,7	2239,2	100,7
Фарби,покриття	2784,6	2865,4	3333,4	3653,9	109,6
Електроосвітлювал.прибори	7121,3	7855,6	6789,8	6679,2	98,4
Будівництво та сантехніка	693,5	748,2	808,7	873,3	108,0
Ємності д/Безпеки	167,2	126,4	136,6	125,5	91,9
Обладнання електричне	4579,1	4699,9	5181,5	5515,2	106,4
Фурнітура	540,4	519,9	561,9	573,9	102,1
Інструм д/ремонту/електр	2419,0	2453,7	3060,4	3460,6	113,1
Багаж	4486,7	4436,5	5435,6	6017,2	110,7
Товари для саду	9055,2	10124,0	11219,4	12488,5	111,3
Святкові прикраси	3362,0	4065,0	4669,6	5505,1	117,9
Відп. На відкритому пов.	2661,9	2451,9	2702,0	2733,2	101,2
Спорядж.д/ін.видів спорту	8676,0	8861,9	8218,6	8008,4	97,4
Мала побутова техніка	13010,7	14137,1	16195,2	18075,1	111,6
Велика побутова техніка	1681,2	2051,4	1978,5	2161,1	109,2
Комп`ютерна техніка	1228,1	1068,6	1018,6	928,6	91,2
Аксесуари д/комп/техніки	3841,4	4502,7	4714,4	5231,0	111,0
Фототехніка та аксесуари	700,5	602,5	643,9	620,9	96,4
Засоби зв`язку	2742,2	3506,1	3617,9	4179,6	115,5
Аудіо/відеотехніка/акс-ри	5262,9	6163,9	6998,2	8070,9	115,3
Канцелярські товари	17727,7	17999,6	18529,8	18944,9	102,2
Іграшки	19009,7	18578,9	18896,5	18843,9	99,7
Книги	7706,7	9001,9	9309,4	10250,7	110,1
Газети та журнали	983,5	834,8	738,9	640,7	86,7
Білизна,нічна білизна жін	8505,8	9912,1	8868,8	9135,2	103,0
Жін панчіш-шкарпетк вироб	7272,0	6911,5	7218,9	7200,5	99,7
Жіночий одяг	8512,8	8569,8	7703,1	7339,4	95,3
Біл,нічна білиз,шкарп чол	8698,7	9623,6	9339,0	9697,4	103,8
Одяг чоловічий	11597,6	12829,2	11879,3	12070,2	101,6
Білизна та шкарп дитячі	6153,1	6233,0	6204,4	6230,5	100,4
Дитячий одяг	7997,6	9450,8	8156,9	8339,6	102,2
Одяг для немовлят	2545,2	3396,5	2821,1	3054,0	108,3
Дитячі речі	2379,4	2233,6	2160,1	2058,4	95,3
Аксесуари та галантерея	4888,2	4903,3	4613,2	4483,8	97,2
Взуття	20543,9	21540,7	17454,7	16222,7	92,9
Текстиль д/зим.видів спор	233,6	235,6	216,6	208,9	96,4
Продаж упаковок	3231,9	3345,0	3591,3	3786,4	105,4
Послуги з доставки	2,8	0,2	146,5	53932,0	36813,2
Сервіс	89,0	119,2	124,4	148,3	119,2
Всього непрод. товарів	**310824,3**	**320034,4**	**322393,0**	**328357,4**	**101,9**

Далі для окремих товарних груп (продовольчі та непродовольчі товари) проведено планування на основі коефіцієнтів еластичності реалізації від загального обсягу товарообороту підприємства. Зазвичай даний метод використовується підприємствами, що не передбачають суттєвих змін асортименту товарів, які реалізуються.

Нижче наведено розрахунок коефіцієнта еластичності товарної групи "продовольчі товари" до товарообороту підприємства в цілому:

$$\text{К ел.прод} = \frac{(\frac{1111394,0}{1003723,9} * 100 - 100)}{(\frac{1433786,9}{1323758,3} * 100 - 100)} = 1,29$$

Диференціація планового темпу приросту товарообороту в цілому по підприємству за товарною групою "продовольчі товари" на основі коефіцієнта еластичності:

$$\text{Тпр.пл.прод} = 1,29 * 10,7 = 13,8$$

Визначення планового обсягу товарообороту за товарною групою "продовольчі товари":

$$\text{Тпл.прод} = \frac{1111394,0 * (1,29 + 100)}{100} = 1125731,0 \text{ тис. грн}$$

Такий самий підхід застосовується й для планування товарообороту по товарній групі "непродовольчі товари". Для цього спочатку розраховано коефіцієнт еластичності:

$$\text{К ел.непрод} = \frac{(\frac{322393,0}{320034,4} * 100 - 100)}{(\frac{1433786,9}{1323758,3} * 100 - 100)} = 0,08$$

Диференціація планового темпу приросту товарообороту в цілому по підприємству за товарною групою "непродовольчі товари" на основі коефіцієнта еластичності:

$$\text{Тпр.пл.непрод} = 0,08 * 0,7 = 0,06$$

Визначення планового обсягу товарообороту за товарною групою "непродовольчі товари":

$$Тпл.непрод = \frac{322933 * (0,08 + 100)}{100} = 323191,3 \text{ тис.грн}$$

На нашу думку планування на основі коефіцієнтів еластичності реалізації товарної групи від загального обсягу товарообороту підприємства в даному випадку дає не досить коректні дані, тому для гіпермаркету "Ашан Петрівка" за умов сталого товарообороту на продовольчі та непродовольчі товари в 2016-2017 роках, серед двох запропонованих методів планування, кращим є метод на основі середнього темпу змін.

Грунтуючись на проведеному у другому розділі аналізі та запропонованих у третьому розділі заходах, спрямованих на оптимізацію асортиментної політики підприємства, нижче спланова асортимент за товарними групами, з урахуванням збільшення товарообороту (за рахунок впровадження оптимізаційних заходів) методом техніко-економічних розрахунків.

Для початку було здійснено планування товарної структуру по продовольчій групі товарів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Планування товарної структури "Ашан Петрівка"
по продовольчій групі товарів на 2018 рік

Товари і товарні групи	Обсяг товарообороту, тис. грн			
	2015	2016	2017	2018 (план)
1	*2*	*3*	*4*	*5*
М'ясо ви-во магазину	37446,1	37446,1	37216,4	40102,3
М`ясо ви-во постачальників	6849,3	6849,3	9776,9	11866,3
М`ясо птиці	42407,9	42407,9	50309,9	54997,1
Копченості вир. магазину	26,7	26,7	15,5	24,3
Хліб В/П	10779,8	10779,8	13228,5	14731,0
Хліб В/М	8317,0	8317,0	9040,6	9433,8
Хліб заморожений	988,5	988,5	1393,3	1678,6
Конд.вироби в/п	12578,6	12578,6	11537,4	12059,9

Продовження табл. 3.4

1	*2*	*3*	*4*	*5*
Випічка В/М	3611,1	3611,1	3851,9	4980,3
Французька випічка	4442,9	4442,9	4919,4	5183,3
М`ясн.дел.і ковб.вироби в/п	33786,1	33786,1	40712,3	44885,4
Масло / маргарин / соус	22950,2	22950,2	25657,8	27171,4
Молочні продукти свіжі	63933,9	63933,9	70585,5	74257,3
Яйця	13442,8	13442,8	14901,1	15709,3
Молоч.прод.стерилізована	9294,6	9294,6	12641,4	14917,3
Сир В/П	20917,8	20917,8	26744,4	30469,1
Заморозка інша	12432,6	12432,6	16002,5	18299,9
М`ясн делікат ф/м,прилавк	27328,6	27328,6	28892,0	29718,5
Сир	23190,8	23190,8	25555,4	26858,3
Риба охолоджена	15365,6	15365,6	16622,3	17302,0
Риба заморожена ваг.	4837,2	4837,2	6536,8	7685,3
Риба В/П	18758,3	18758,3	20798,8	21930,1
Риба копчена	4260,7	4260,7	4054,3	3956,1
Фрукти свіжі	38116,3	38116,3	42467,0	44890,6
Горіх,сухофрукт,овочі суш	3333,2	3333,2	3874,4	4188,9
Овочі свіжі	35506,4	35506,4	40181,2	42826,4
Товари на вагу	31474,1	31474,1	37614,4	41283,5
Заморожена продукція ваг.	6377,1	6377,1	7177,2	7627,4
Кафе ашан	2061,3	2061,3	2852,8	3400,5
Готова кулінарія ф/м	9196,9	9196,9	10099,0	10594,4
Готова кулінарія в/п	5653,7	5653,7	6605,8	7162,0
Кулінарні добавки,соуси	17051,7	17051,7	18115,2	18680,1
Олії,оцети	16007,5	16007,5	15743,9	16614,3
Легкі закуски,аперитив	7338,6	7338,6	8514,9	9197,2
Товари світу	4240,2	4240,2	4122,2	4464,8
Гарячі напої	35005,1	35005,1	35391,3	35586,5
Кондитерські вироби	28381,9	28381,9	31760,6	33651,1
Десерти	11469,0	11469,0	12087,3	12413,2
Консерви	15311,0	15311,0	16582,0	17270,3
Гарніри	17429,8	17429,8	17273,3	17495,7
Печиво / випічка	8204,3	8204,3	9831,0	10805,6
Сніданки	10404,3	10404,3	11397,7	11941,8
Промислова випічка	1310,2	1310,2	1594,5	1767,5
Інші лікеро-горілч.вир.	41303,0	41303,0	45691,7	48119,2
Водка	18410,2	18410,2	19592,3	20221,4
Пиво і коктейлі	14742,4	14742,4	16119,4	16872,2
Вино	36727,7	36727,7	39375,3	40794,6
Тютюнові вироби	8215,9	8215,9	10766,5	12437,8
Соки і сиропи	11573,6	11573,6	12635,4	13215,0
Напої безалкогол. і кола	8819,9	8819,9	10471,4	11451,8

Продовження табл. 3.4

1	*2*	*3*	*4*	*5*
Вода	14411,2	14411,2	17590,3	19530,5
Товари д/домашніх тварин	2708,9	2708,9	2900,6	3003,2
Корм для тварин	14338,3	14338,3	15003,6	15351,7
Косметика і парфумерія	15135,5	15135,5	15787,9	16128,2
Засоби догл за волоссям	12792,6	12792,6	11977,3	12595,7
Засоби особистої гігієни	34148,7	34148,7	33403,7	34039,3
Бутік косм,парафарм,оптик	3554,3	3554,3	3093,3	3292,7
Засоби догл за білиз,миюч	14376,0	14376,0	15747,7	16499,0
Господарс.речі д/дому	42500,2	42500,2	46435,3	48585,0
Біо-продукти	4176,5	4176,5	6477,7	8262,3
Дієтичне харчування	3969,4	3969,4	3987,5	3996,6
Всього прод.товарів	**1003723,9**	**1003723,9**	**1111394,0**	**1180215,9**

До товарів та товарних груп, які збільшили свій товарооборот за рахунок оптимізаційних заходів належать:

- м'ясо виробництво магазина;
- копченості виробництто магазина та копчена риба;
- товари світу;
- засоби особистої гігієни та догляду за волоссям та інші.

З таблиці видно, що за допомогою впровадження оптимізаційних заходів, товарооборот в плановому 2018 році у порівнянні з 2017 роком зросте до 1180215,9 тис. грн та збільшиться на 6,2%.

Наступним етапом планування стало визначення обсягу продажу товарних груп непродовольчих товарів, враховуючи зростання товарообороту за рахунок оптимізації асортименту та впровадженню маркетингових заходів (табл. 3.5).

Найбільше покращення та зростання обсягу товарообороту по непродовольчій групі товарів в плановому 2018 році було в таких товарах та товарних групах як:

- постіль і меблі для дому, взуття;
- газети та журнали;
- жіночий, чоловічий, дитячий одяг та одяг для немовлят;
- білизна та нічна білизна жіноча та інші.

Таблиця 3.5

Планування товарної структури "Ашан Петрівка" по непродовольчій групі товарів на 2018 рік

Товари і товарні групи	Обсяг товарообороту, тис. грн			
	2015	2016	2017	2018 (план)
1	*2*	*3*	*4*	*5*
Автомобілі	8797,3	10088,4	10924,4	12178,7
Дитяче харчування	11263,8	10711,7	12236,0	12806,7
Гігієна і здор.дитини	20079,8	16074,7	15719,6	16978,3
Постіль/меблі для дому	5499,8	4149,5	3677,8	4017,3
Прибир/догляд за будинком	6192,5	6029,8	6485,3	6645,1
Речі для дому	11108,9	10515,4	10825,5	11696,0
Речі для кухні	6683,2	6657,4	7163,3	7421,7
Сервірування столів	12007,3	12362,9	12966,1	13474,5
Прикраси для столу	3696,8	3967,8	4325,7	4679,3
Текстиль для дому	10202,5	10214,9	10587,2	10786,6
Ванна кімната	2199,5	2301,8	2224,7	2239,2
Фарби,покриття	2784,6	2865,4	3333,4	3653,9
Електроосвітлювал.прибори	7121,3	7855,6	6789,8	7679,2
Будівництво та сантехніка	693,5	748,2	808,7	873,3
Ємності д/Безпеки	167,2	126,4	136,6	145,5
Обладнання електричне	4579,1	4699,9	5181,5	5515,2
Фурнітура	540,4	519,9	561,9	573,9
Інструм д/ремонту/електр	2419,0	2453,7	3060,4	3460,6
Багаж	4486,7	4436,5	5435,6	6017,2
Товари для саду	9055,2	10124,0	11219,4	12488,5
Святкові прикраси	3362,0	4065,0	4669,6	5505,1
Відп. На відкритому пов.	2661,9	2451,9	2702,0	2733,2
Спорядж.д/ін.видів спорту	8676,0	8861,9	8218,6	8908,4
Мала побутова техніка	13010,7	14137,1	16195,2	18075,1
Велика побутова техніка	1681,2	2051,4	1978,5	2161,1
Комп`ютерна техніка	1228,1	1068,6	1018,6	1028,6
Аксесуари д/комп/техніки	3841,4	4502,7	4714,4	5231,0
Фототехніка та аксесуари	700,5	602,5	643,9	720,9
Засоби зв`язку	2742,2	3506,1	3617,9	4179,6
Аудіо/відеотехніка/акс-ри	5262,9	6163,9	6998,2	8070,9
Канцелярські товари	17727,7	17999,6	18529,8	18944,9
Іграшки	19009,7	18578,9	18896,5	19043,9
Книги	7706,7	9001,9	9309,4	10250,7
Газети та журнали	983,5	834,8	738,9	840,7
Білизна,нічна білизна жін	8505,8	9912,1	8868,8	9135,2
Жін панчіш-шкарпетк вироб	7272,0	6911,5	7218,9	7250,5

Продовження табл. 3.5

1	*2*	*3*	*4*	*5*
Жіночий одяг	8512,8	8569,8	7703,1	8339,4
Біл,нічна білиз,шкарп чол	8698,7	9623,6	9339,0	9697,4
Одяг чоловічий	11597,6	12829,2	11879,3	12070,2
Білизна та шкарп дитячі	6153,1	6233,0	6204,4	6230,5
Дитячий одяг	7997,6	9450,8	8156,9	8339,6
Одяг для немовлят	2545,2	3396,5	2821,1	3054,0
Дитячі речі	2379,4	2233,6	2160,1	2258,4
Аксесуари та галантерея	4888,2	4903,3	4613,2	4883,8
Взуття	20543,9	21540,7	17454,7	18222,7
Текстиль д/зим.видів спор	233,6	235,6	216,6	238,9
Продаж упаковок	3231,9	3345,0	3591,3	3786,4
Послуги з доставки	2,8	0,2	146,5	53932,0
Сервіс	89,0	119,2	124,4	148,3
Всього непрод. товарів	**310824,3**	**320034,4**	**322393,0**	**339257,4**

З таблиці видно, що за рахунок впровадження оптимізаційних заходів, товарооборот непродовольчих груп товарів зріс з 322393,0 тис. грн у 2017 році до 339257,4 тис. грн в плановому 2018 році, або на 5,2%.

Таким чином, можна сказати що менеджмент підприємств торгівлі повинен бути направлений на систематичне здійснення контролю ходом виконання плану товарообороту за асортиментом, виявлення причин відхилень і застосування оперативних заходів для усунення недоліків і покращення торгівлі окремими товарами. Важливо також вести систематичні спостереження за попитом покупців, що може стати основою для формування асортименту і допоможе залишити в його складі тільки перспективні позиції.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів по удосконаленню асортиментної політики підприємства

Індикатором ефективності впровадження заходів по удосконаленню асортиментної політики в першу чергу виступають фінансові результати

підприємства.

Для здійснення аналізу ефективності впроваджених заходів за основу було взято управлінську оцінку ефективності, що включає в себе:

- економічну, яка відображає економічні результати діяльності організації за певної системи управління;

- організаційну, що характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо;

- соціальну, яка відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку (продуктивність праці, зарплатовіддача, кількість клієнтів тощо).

Нижче сплановані основні показники господарської діяльності гіпермаркета "Ашан Петрівка" на 2018 рік, з врахуванням середнього темпу змін (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Планування основних показників господарської діяльності гіпермаркета "Ашан Петрівка" на 2018 рік

	2016		**2017**		**Сер. темп змін**		**2018 (план)**	
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
Комерція	ГРН	% / ТО	ГРН	% / ТО	ГРН	% / ТО	ГРН	% / ТО
К-сть робочих днів	**364**		**364**		**100,0**		**364**	
К-сть клієнтів - Клієнтів за день	**4 115 597**	**11 307**	**3 927 694**	**10 790**	**95,4**	**95,4%**	**3748370**	**10 298**
Середня закупка	321,6		365,0		113,5		414,3	
К-сть артикулів	**67 588 580**		**65 147 230**		**96,4**		**62794063**	
Артикулів/ клієнта	16,4		16,6		101,0		16,8	
Середня ціна продажу	19,6		22,0		112,4		24,7	
Рахунок								
ТО з ПДВ, тис. грн	**1 323 767 420**		**1 433 716 035**		**108,3**		**1552796692**	
ТО без ПДВ, тис. грн	1 100 190 110		1 191 378 785		108		1 290 125 585	
Маржа продаж	**149 087 247**	**11,26%**	**167 446 565**	**11,68%**	**112,3**	**103,7**	**188066739**	**12,11%**
Орендна плата и витрати за аренду	142 650	0,01%	570 010	0,04%	399,6	368,9	2277682	0,15%
Всього інших доходів	1 940 407	0,15%	2 884 258	0,20%	148,6	137,2	4287216	0,28%

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чиста маржа бухгалтерська	**210 891 967**	**15,93%**	**241 013 709**	**16,81%**	**114,3**	**105,5**	**275437746**	**17,74 %**
Витрати на персонал	46 745 569	3,53%	56 481 599	3,94%	120,8	111,6	68245421	4,40%
Зовнішня роб. Сила (ЗРС)	7 929 249	0,60%	9 334 232	0,65%	117,7	108,7	10988164	0,71%
Загальні витрати на персонал	**54 459 869**	**4,11%**	**66 805 001**	**4,66%**	**122,7**	**113,3**	**81948564**	**5,28%**
Маржа - Витрати на персонал	**156 432 098**	**11,82%**	**174 208 709**	**12,15%**	**111,4**	**102,8**	**194005416**	**12,49 %**
Загальні витрати	**154 104 533**	**11,64%**	**174 459 789**	**12,17%**	**113,2**	**104,5**	**197503716**	**12,72 %**
КЭШ ФЛОУ	**56 787 434**	**4,29%**	**66 553 920**	**4,64%**	**117,2**	**108,2**	**78000078**	**5,02%**
КФ до зовнішн. орендної плати	**70 571 565**	**5,33%**	**86 234 938**	**6,01%**	**122,2**	**112,8**	**105374800**	**6,79%**
Торгов. площа в м^2	**15 230**		**15 230**		**100,0**		**15230**	
ТО/ кв.м всього	**86 918,4**		**94 137,6**		**108,3**		**101956**	
Всього по штату співробітників	**388,6**		**380,7**		**98,0**		**373**	
Продуктивність праці	**2 083,4**		**2 432,3**		**116,7**		**2840**	
Виробіток	**106,4**		**110,5**		**103,9**		**115**	
Запаси								
Кінцеві запаси - ГРН	103 160 410	38,0	112 877 914	38,6	109,4	101,7	123 510 788	39,3
Середні запаси - ГРН	**94 728 380**	**35,5**	**105 752 036**	**36,9**	**111,6**	**103,9**	**118 058 527**	**38,31**

З кожним роком на ринку з'являються нові гравці, конкуренція посилюється. Це ускладнює роботу магазинам, скорочується кількість клієнтів. За прогнозами на 2018 рік, кількість клієнтів магазина "Ашан Петрівка" складатиме 3 748 370 особи, а в день показник сягатиме 10 298 особи. За рахунок підвищення цін планується збільшення середньої закупки до 414,3 грн, артикулів у розрахунку на одного клієнта до 16,8, при цьому середня ціна продажу складатиме 24,7 грн проти 22 грн в 2017 році.

Із зростанням товарообороту планується збільшення маржи продаж до 188066739 грн, що складатиме 12,11% від сукупного товарообороту. Також планується збільшення інших доходів аж до 4287216 грн. Тому й чиста бухгалтерська маржа збільшиться на 14,3% та складатиме 275437746.

Через загальне підвищення цін, зростає не тільки товарооборот, а й витрати підприємства. Планується збільшення загальних витрат на персонал на 22,7 %, а загальних витрат на 13,2 %. Отже, з врахуванням всіх вище

зазначених показників, КЕШ ФЛОУ становитиме 78 000 078 грн, що складає всього 5,02% від загального товарообороту.

Для того, щоб оцінити ефективність спланованого асортименту, нижче в табл. 3.7 розраховано маржу продажу на плановий 2018 рік у розрізі товарів і товарних груп (продовольчих та непродовольчих).

Таблиця 3.7

Планування рентабельності продажів (маржи) магазину "Ашан Петрівка" на 2018 рік

	Маржа продажу, тис. грн		Сер. темп змін	Маржа продажу, тис. грн
	2016	2017		2018 (план)
1	*2*	*3*	*4*	*5*
Всього	149087,2	167446,6	112,3	188066,7
Продовольчі товари	**95047,0**	**112826,1**	**118,7**	**133930,9**
М'ясо ви-во магазину	1832,5	1900,8	103,7	1971,6
М`ясо ви-во постачальн	445,3	353,7	79,4	280,9
М`ясо птиці	3079,5	4014,2	130,4	5232,8
Копченості виробництво магаз.	23,6	13,1	55,3	7,2
Хліб В/П	1030,6	1399,0	135,7	1898,9
Хліб В/М	1658,4	2168,7	130,8	2835,9
Хліб заморожений	271,6	453,0	166,8	755,7
Конд.вироби в/п	1530,7	1516,6	99,1	1502,5
Випічка В/М	260,0	800,8	307,9	2465,9
Французька випічка	1628,5	2129,6	130,8	2784,8
М`ясн.дел.і ковб.вироби в/п	3096,9	4249,1	137,2	5830,0
Масло / маргарин / соус	1457,4	1632,0	112,0	1827,5
Молочні продукти свіжі	2608,8	3418,5	131,0	4479,6
Яйця	715,5	905,4	126,6	1145,8
Молоч.прод.стерилізована	608,1	838,8	137,9	1157,1
Сир В/П	1603,2	2259,0	140,9	3183,1
Заморозка інша	1393,7	2050,8	147,2	3017,8
Свіжі вагові продукти	0,0	-7,5	0,0	0,0
М`ясн делікат ф/м,прилавк	2135,5	2509,1	117,5	2948,0
Сир	2290,9	2529,2	110,4	2792,2
Риба охолоджена	336,5	658,9	195,8	1290,2
Риба заморожена ваг.	569,3	753,7	132,4	997,8
Риба В/П	2307,3	2092,3	90,7	1897,5
Риба копчена	568,1	386,1	68,0	262,4
Фрукти свіжі	3053,4	3749,4	122,8	4603,9

Продовження табл. 3.7

1	*2*	*3*	*4*	*5*
Горіх,сухофрукт,овочі суш	556,1	677,0	121,7	824,1
Овочі свіжі	3469,4	4382,1	126,3	5534,8
Товари на вагу	2890,3	4595,1	159,0	7305,6
Заморожена продукція ваг.	806,0	1157,3	143,6	1661,8
Кафе ашан	297,1	346,2	116,5	403,4
Готова кулінарія ф/м	1290,3	866,1	67,1	581,3
Готова кулінарія в/п	803,2	757,4	94,3	714,2
Кулінарні добавки,соуси	2086,3	2293,6	109,9	2521,4
Олії,оцети	1121,0	1148,0	102,4	1175,7
Легкі закуски,аперитив	1084,0	1203,9	111,1	1337,0
Товари світу	383,3	338,1	88,2	298,2
Гарячі напої	3960,2	4392,1	110,9	4871,3
Кондитерські вироби	2395,9	2200,2	91,8	2020,5
Десерти	1101,6	1124,0	102,0	1146,8
Консерви	1939,2	2091,8	107,9	2256,5
Гарніри	1749,6	1933,0	110,5	2135,6
Печиво / випічка	888,1	1121,1	126,2	1415,2
Сніданки	1370,2	1675,5	122,3	2048,8
Промислова випічка	148,7	189,1	127,2	240,5
Інші лікеро-горілч.вир.	3232,1	3901,2	120,7	4708,9
Водка	1880,4	2237,9	119,0	2663,3
Пиво і коктейлі	1085,6	1641,2	151,2	2481,2
Вино	3343,7	4497,7	134,5	6050,0
Тютюнові вироби	454,0	467,1	102,9	480,5
Соки і сиропи	1048,1	1347,6	128,6	1732,7
Напої безалкогол. І кола	668,7	965,1	144,3	1392,9
Вода	1273,7	1954,7	153,5	2999,7
Товари д/домашніх тварин	424,4	576,0	135,7	781,8
Корм для Тварин	1738,7	1842,4	106,0	1952,2
Косметика і парфумерія	1871,4	1915,5	102,4	1960,6
Засоби догл за волоссям	1472,1	1415,2	96,1	1360,6
Засоби особистої гігієни	4408,3	4401,6	99,8	4394,9
Бутік косм,парафарм,оптик	893,6	775,6	86,8	673,2
Засоби догл за білиз,миюч	1550,3	1752,6	113,0	1981,2
Господарс.речі д/дому	5799,4	6461,8	111,4	7199,9
Біо-продукти	508,7	783,5	154,0	1206,8
Дієтичне харчування	547,8	623,5	113,8	709,7
Не продовольчі товари	**53193,4**	**56790,5**	**106,8**	**60630,9**
Автомобілі	1668,9	1939,7	116,2	2254,5
Дитяче харчування	1072,2	1121,0	104,5	1171,9
Гігієна і здор.дитини	1919,5	1772,0	92,3	1635,8
Постіль/меблі для дому	509,0	729,2	143,3	1044,8

Продовження табл. 3.7

1	*2*	*3*	*4*	*5*
Прибир/догляд за будинком	1177,7	1500,0	127,4	1910,6
Речі для дому	1890,9	2300,9	121,7	2799,9
Речі для кухні	1140,0	1559,9	136,8	2134,6
Сервірування столів	2211,6	2522,3	114,0	2876,6
Прикраси для столу	721,1	938,4	130,1	1221,2
Текстиль для дому	1956,3	2407,6	123,1	2963,1
Ванна кімната	457,1	533,0	116,6	621,6
Фарби,покриття	485,1	622,5	128,3	798,9
Електроосвітлювал.прибори	1220,3	1136,4	93,1	1058,2
Будівництво та сантехніка	140,9	155,4	110,3	171,3
Ємності д/безпеки	26,9	22,1	82,1	18,1
Обладнання електричне	856,2	1169,7	136,6	1597,9
Фурнітура	110,9	132,7	119,6	158,8
Інструм д/ремонту/електр	474,5	618,3	130,3	805,7
Багаж	1098,4	1353,4	123,2	1667,7
Товари для саду	1289,2	1758,6	136,4	2399,0
Святкові прикраси	639,0	640,6	100,2	642,2
Відп. На відкритому пов.	252,0	465,7	184,8	860,3
Спорядж.д/ін.видів спорту	1662,9	1236,0	74,3	918,7
Мала побутова техніка	1418,1	1321,9	93,2	1232,3
Велика побутова техніка	9,4	5,2	55,4	2,9
Комп`ютерна техніка	-60,9	-56,9	93,5	-53,2
Аксесуари д/комп/техніки	387,7	556,1	143,4	797,5
Фототехніка та аксесуари	-31,7	8,1	-25,5	-2,1
Засоби зв`язку	70,2	126,4	180,1	227,6
Аудіо/відеотехніка/акс-ри	137,9	262,5	190,4	500,0
Канцелярські товари	2997,8	3288,6	109,7	3607,6
Іграшки	2902,1	3047,8	105,0	3200,9
Книги	1546,8	1712,8	110,7	1896,5
Газети та журнали	100,1	107,9	107,8	116,4
Білизна,нічна білизна жін	1862,8	1947,3	104,5	2035,7
Жін панчіш-шкарпетк вироб	1323,8	1515,5	114,5	1734,9
Жіночий одяг	1703,1	1609,9	94,5	1521,8
Біл,нічна білиз,шкарп чол	2018,6	2225,6	110,3	2453,9
Одяг чоловічий	3229,7	2941,7	91,1	2679,3
Білизна та шкарп дитячі	1421,4	1240,8	87,3	1083,2
Дитячий одяг	1896,9	1526,6	80,5	1228,5
Одяг для немовлят	782,1	686,2	87,7	602,1
Дитячі речі	278,6	442,1	158,6	701,3
Аксесуари та галантерея	1337,4	1412,7	105,6	1492,3
Взуття	3994,7	3375,3	84,5	2851,9
Текстиль д/зим.видів спор	61,1	35,0	57,2	20,0

Як вже зазначалося, планується збільшення загальної маржи продаж до 188066,7 тис. грн, або на 12,3 %. При цьому найбільшу частку як і в минулі роки становитимуть продовольчі товари, які плануються на рівні 133930,9 тис. грн та зростуть на 18,7 %.

А планова маржа продажу непродовольчих товарів збільшиться на 6,8 % та становитиме 60630,9 тис.грн.

Хоча структура маржи продажу вказує на домінування продовольчих товарів над непродовольчими товарами, тобто на невисоку купівельну спроможність та складне економічне становище в країні, проте рентабельність продажу з кожним роком зростає і плановий 2018 рік повинен це підтвердити.

Із впровадженням наданих у випускній кваліфікаційній роботі заходів, гіпермаркет "Ашан Петрівка" зможе покращити своє економічне становище, а ще й при правильному розрахунку запасів (що зменшить кількість списання) збільшити прибуток магазина.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

З переходом до ринкових відносин ускладнюються проблеми реалізації товарів та надання послуг, внаслідок зміни структури ринкового попиту і все більшого загострення конкуренції на ринках. Тому постає питання розробки та впровадження ефективної асортиментної політики на підприємствах.

Для успішної діяльності підприємствам необхідно:

- враховувати вимоги споживачів;
- оптимізовувати широту, глибину та стійкість асортименту;
- налагоджувати програми та сервіс щодо поповнення та регулювання асортименту, що дозволить швидко реагувати на вимоги ринку;
- формувати товари в обсязі, що відповідає запитам ринку та оптимальному рівню товарних запасів;
- оптимізовувати торгову площу, навігацію в магазинах;
- забезпечувати магазини внутрішньою та зовнішньою рекламою та інформацією щодо асортименту товарів.

В роботі над асортиментом Ашан Петрівка дотримується таких принципів:

– пошук та закупівля товарів за найкращими цінами;
– визначення та дотримання структури асортименту;
– забезпечення наявності товару в магазинах;
– ведення переговорів з постачальниками (ціни, знижки, бонуси, акції);
– пошук нових джерел постачання для покриття усіх потреб та посилення диференціації пропозиції.

2016 рік відзначився появою нових магазинів - конкурентів та погіршенням місця компанії в секторі та частці, яку компанія займала у секторі, ринку та субринку. А також зниженням приросту виручки за рік, з 33% у 2015 році до 9,6% у 2016 році, проте в 2017 році показник зріс до

16,8%. При цьому впродовж досліджуваних років компанія займала 4 місце на ринку та субринку, абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки виріс з 1385,2 млн грн в 2015 році до 1468,8 млн грн в 2016 році та до 1558,7 млн грн в 2017 році.

Оскільки Ашан намагається надати клієнтам найбільш широкий асортимент товарів та за цінами нижчими, ніж в конкурентів, маржа на продаж не дуже висока (майже не змінювалась з 2008 року), а при постійному підвищенні цін - зростають витрати, велику частку займає оплата заробітної плати та інші управлінські витрати, які покриваються значною частиною прибутку, який зростає замалими темпами.

В структурі роздрібного товарообороту гіпермаркету найбільшу частку займають продовольчі товари, що на жаль свідчить про низький рівень доходу споживачів, які мусять більшу частину грошей витрачати на продовольчі товари, а вже на залишені купувати непродовольчі товари.

На жаль обсяг товарних запасів з кожним роком збільшувався, при цьому темп зростання обсягів товарних запасів був вище темпів зростання товарообороту.

Маржа продажу в 2017 році збільшилася відносно 2016 року на 12,3 %. Також рентабельність продажів у 2017 році була більша за планову на 6973,7 тис. грн. Ефективність продажів продовольчих товарів у 2017 році зростала більше за непродовольчі товари, 18,7% проти 6,8% відповідно. Тож найбільш маржинальними товарами стали: фототехніка та аксесуари, що склали 125,5%, аудіо-, відіотехніка та аксесуари до них (90,4%), копченості (виробництво магазину)(84,1%), товари на вагу (59%) та інші.

"Ашан Петрівка" досить вдало формує свою асортиментну політику, магазин відслідковує ринкові новинки (а також тенденції в зарубіжних країнах) для того, щоб бути в тренді, враховує побажання та зауваження своїх клієнтів (здійснюється анкетування в торговельному залі).

Постійно проводиться аналіз асортиментного ряду, добавляються товари з високим попитом, та прибираються не актуальні та не цікаві для

покупців товари. Крім широкого вибору товару, на будь-який смак та гаманець, споживачі отримають високий рівень обслуговування, красивий дизайн та розташування товарів у магазині; зручну та логічну навігацію.

Успішна діяльність магазинів неможлива без ефективної організації управління асортиментом. Для підвищення ефективності управління асортиментом магазинам Ашан потрібно:

- проводити цілеспрямовану асортиментну політику, яка допоможе підприємству визначити конкурентоздатність її продукції на ринку, дозволить уникнути значних фінансових і підприємницьких ризиків;
- підтримувати постійний контакт з потенційними споживачами та в комплексності задовольняти їх попит;
- запровадити на підприємстві використання більш прогресивних форм і методів вивчення попиту;
- створити найкращі умов для здійснення покупок в магазині;
- забезпечувати потрібну широту, глибину та сталість асортименту;
- дотримуватися сучасності в погляді на формування стратегії підприємства та усіх її складових.

Отже, в даній випускній кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретичні основи та практичні методики формування та оптимізації асортиментної політики. Також проаналізовано діяльність "Ашан Петрівка" та надано рекомендації, які дозволять підприємству збільшити товарооборот як в продовольчих, так і в непродовольчих групах товарів. За рахунок оптимізації асортиментної політики "Ашан Петрівка" зможе сформувати асортимент, який задовольнятиме потреби споживачів та принесе бажаний прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Балагула. Д.П. Генезис поняття асортиментної політики // IX Міжнародна науково-практична студентська конференція магістрантів Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (07–09 квітня 2015 року) : матеріали конференції: у 4-х ч. – Ч. 4. – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. – С. 122-123.
2. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвит-ку / С. В Близнюк. – Київ : Політехніка, 2007. – 400 с.
3. Миротин Л. Б. Транспортная логистика / Л. Б. Миротин. – Экономика, 2008. – 512 с.
4. Данілова Л. Л. Оптимізація асортиментної політики вітчизняних торговельних підприємств / Л. Л. Данілова // Вісник ДонДУЕТ. – 2007. – № 4(21). – С. 192-196.
5. Данілова Л. Л. Маркетингові дослідження ринку товарів для особистих селянських господарств – Київ, 2008. – 24 с.
6. Багиев, Г.Л. Основы современного маркетинга : Учеб.-нагляд. пособие / [Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, И.А. Аренкова и др.]; Под общ. ред. Г.Л. Багиева; СПб, 2002. - 280 с.
7. Кнышова Е. Н. Маркетинг: Учеб. пособие / Е. Н. Кнышева. – М.: Форум, 2004. – 282 с.
8. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Эванс ; пер. с англ. – М., 2005. – 1183 с.
9. Котлер, Филип Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - 12-е изд. - СПб., 2008. - 816 с.
10. Захаров, С.В. Маркетинг: підручник / С.В.Захаров, Б.Ю. Сербиновський, В.І. Павленко. - 2-е вид., - Фенікс, 2009. - 361 с.
11. Гаркавенко, С.С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. - К. : Лібра, 2006. - 712 с.

12. Барышев, А. Ф. Маркетинг: учебник / А. Ф. Барышев. – 2-е изд., стер. – М. : Academia, 2005. – 207с.
13. Ноздрева Р. Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко – Москва : Финансы и статистика, 2009. – 304 с.
14. Свидерский В. П. Формирование рыночного ассортимента и ассортиментной политики / В. П. Свидерский, А. Н. Мищенко // Вісник ХДЕУ. – 1998. – №4. – С. 30-33.
15. Костюк А. Науково-практичне обгрунтування асортиментної політики підприємств // VI Всеукраїнська студентська науково - технічна конференція "природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання". – 2013. – С. 41.
16. Єфімова Є. О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібної торгівлі // Траекторія науки - Международный электронный научный журнал . – 2016. – № 7(12).
17. Парамонова Т.Н. Маркетинг в розничной торговле / Т.Н. Парамонова, И.Н Красюк ; под. общ. ред. проф. Т.Н. Парамоновой. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2006. – 224 с.
18. Одинцова Е.В. Формирование ассортиментной политики / Е.В. Одинцова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.marketing.spb.ru/lib
19. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика / Л.В. Балабанова, А.М. Германчук. – К. : ВД "Професіонал", 2009. – 288 с.
20. Ткаченко Т.В. Формування асортиментної політики підприємства // статті, 2013. – С. 2-5.
21. Кубишина Н.С. Методика розробкистратегічного набору товарів на промисловому ринку / Н.С. Кубишина // Економічнийвісник НТТУ "КПІ". – 2010. – № 7. – С. 171–178.
22. Криворучко С.П. Основи здійснення маркетингових досліджень та аналіз їх економічної ефективності при плануванні виробничої програми на підприємстві / С.П. Криворучко, В.В. Огліх // Вісник Дніпропетровського університету. – 2008. – № 1. – С. 89–95.

23. Євченко Ю.М. Управління асортиментною політикою: оцінка ефективності методів / Економіка і суспільство. - 2016. - № 7. - С. 307-312.
24. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування / І.А. Абрамович // Науковий Вісник Ужгородського національного університету. Вип. 12, Ч. 1. – 2017. - С. 6 – 9.
25. Етапи планування асортименту продукції – Передове управління, 2012 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.frontmanagement. org/fomants-2173-1.html
26. Карлик Ю.Ю. Методика оцінки перспективності асортименту продукції у процесі управління товарною політикою підприємств / Ю.Ю. Карлик, В.В. Романенко // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2005. – № 209. – С. 296.
27. Гончар Л. А., Холодова О. Ю. Застосування сумісного аналізу з метою оптимізації асортиментної політики торгівельного підприємства - "Товарознавчий вісник". – 2014. – №7
28. Бровко Є. Методичне забезпечення формування асортиментної політики підприємства, 2012 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ekaterinabrovko.com/ru/articles/metodichne-zabezpechennya-formuva nnya-asortimentnoyi-politiki-pidpriyemstva-91.htm
29. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі. - ТРАЕКТОРИЯ НАУКИ // Международный электронный научный журнал . – 2017. – № 7(12)
30. Зебарна Е.М. Маркетинг : навчальний посібник для викладачів та студентів економічних спеціальностей /Е.М. Зебарна, Т.О. Окландер. – Одеса : ОНТПУ, 2012 – С. 49-50.
31. Наукові підходи та практичні аспекти оптимізації асортименту про-дуктів спеціального призначення / Г. Б. Рудавська, Є. В. Тищенко, Н. В. Притульська. – Київ : КНТЕУ, 2006. – 370 с.

32. Розробка асортиментної політика підприємства. Решетнік І. І. – С. 41-42. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrlogos.in.ua/17.10.2015_13.pdf
33. Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств тор-гівлі: зміст і основні підходи / Т. С. Мазепа // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 45. – Т. 1. – С. 73-79.
34. Кривенко Г. Конкурентне позиціювання товарного асортименту торговельних підприємств / Г. Кривченко // Торгівля і ринок України. – 2009. – Вип. 14. – Т. 1. – С. 232-237.
35. Марцин В.С. Економіка торгівлі: Підручник. — 2-ге вид., випр. і доп. — К.: Знання, 2008. —603 с.
36. Єфименко Є.І. Планування асортименту продукції на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrefs.com.ua/117514-Planirovanie-assortimenta-produkcii-na-predpriyatii.html
37. Цвик Д.П. Асортиментна політика торговельних підприємств у ринковій економіці України // Збірник науково-технічних праць/ Науковий вісник, вип. 18.7. – 2008.- С. 250-252.
38. Ківер А. Управління асортиментною політикою підприємств // Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, Київ, 19-20 березня 2015 р. : Тези доповідей. – К.: НУХТ, 2015. – С. 36-37.
39. Кубишина Н.С. Стратегічні аспекти формування асортименту товарів на промисловому ринку. / Н.С. Кубишина, Є.О. Самохвалова // Стратегії інноваційного розвитку підприємств України : Збірник наукових праць. – К. : Київський національний університет технологій та дизайну, 2006.
40. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань

України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528) № 1, 2014. – С. 3-4.

41. Савельєв Д. С. Управління асортиментною політикою підприємства. – Ефективна економіка, №3, 2015р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910
42. Багиев Г. Л. Маркетинг : [учебник для вузов] / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. – [3-е изд.]. – СПб. : Питер, 2010. – 576 с.
43. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. Маркетингового менеджменту. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 599 с.
44. Халявина М. Л. Ассортиментная политика предприятия: анализ основных взглядов / М. Л. Халявина // Научный журнал КубГАУ. – 2012. – №84 (10) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ej.kubagro.ru/ 2012/10/pdf/01.pdf.
45. Немков В. А. Методические основы формирования ассортиментной политики промышленного предприятия / В. А. Немков // Современные аспекты экономики. – 2013. – №13 (41). – 145-155.
46. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання / А. В. Троян // Ефективна економіка. – 2014. – №1 [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.economy. nayka.com. ua/?op=1&z=2708.
47. Багрич І.В. Організація асортиментної політики на торговельному підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/11_NPE_2012/ Economics /6_108097.doc.htm
48. Цілі та завдання асортиментної політики підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://megapredmet.ru/1-67109.html
49. Кардаш, В.Я. Маркетингова товарна політика [Текст]: Підручник / В.Я Кардаш. — К.: КНЕУ, 2010.— С. 18.

50. Гаркавенко, С.С. Маркетинг [Текст] : підручник / С. С. Гаркавенко. - К. : Лібра, 2008. – С.20-23.
51. Бичікова. Л. А. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельних підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. - 2010. - № 5. - Т. 4. - С. 70–72.
52. Дарвішева М.В. Проблеми формування товарного асортименту на підприємстві. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_NND_2012 /Economics/6_105711.doc.htm
53. Кузьменко О.В. Особливості сучасної асортиментної політики вир. підпри-ємства. // Научные сообщения / Экономика и управление № 5 - 2010г. – С. 117
54. Державна служба статистики. Статистичний бюлетень: "Мережа роздрібної торгівлі підприємств" / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publtorg_u.htm
55. Апопій В.В. Соціальна функція торгівлі . 2007. – С. 99-100
56. Роздрібний товарообіг у і кварталі 2018 року. Актуальні цифри / Економічний дискусійний клуб – Режим доступу: http://edclub.com.ua/analityka/rozdribnyy-tovaroobig-u-i-kvartali-2018-roku-aktualni-cyfry
57. Індекси споживчих цін в Україні та окремих країнах світу у I кварталі 2018 року / Економічний дискусійний клуб – Режим доступу: http://edclub.com.ua/analityka/indeksy-spozhyvchyh-cin-v-ukrayini-ta-okremyh-krayinah-svitu-u-i-kvartali-2018-roku
58. Ukrainian Retail Association – Режим доступу: https://rau.ua
59. Украинский ритейл 2017 – Режим доступу: https://www.obozrevatel.com/finance/fea/25987-ukrainskij-ritejl-2017.htm
60. Лідери продуктового ритейлу будуть скуповувати дрібних конкурентів - експерт - Режим доступу: https://delo.ua/business/lidery-produktovogo-ritejla-budut-skupat-melkih-konkurentov-e-318800/
61. Конкурент - Ділове інтернет-видання Волині – Режим доступу: http://konkurent.in.ua

62. All retail – Режим доступу: http://allretail.ua/topics/49044/
63. Перспективы - 2017: с чем крупные торговые сети входят в новый год / Ukrainian Retail Association – Режим доступу: https://rau.ua/analytics/perspektivy-2017-torgovye-seti/
64. Головний сайт ТОВ "Ашан Ритейл Україна" - Режим доступу: https://auchan.ua
65. Найкращі актуальні бази даних по підприємствах України - Режим доступу: https://www.ua-region.com.ua/35442481
66. Кононова К.С. Бізнес-моделювання як інструмент управління конкурентно-спроможністю підприємства / Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: IX Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених: тези доповідей, Дніпро, 22 березня 2018 р. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. – 300 с.
67. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора: Альпина Паблишер; Москва, 2012 г. – С. 18-40.
68. YouControl — полное досье на каждую компанию Украины - Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/ru/

ДОДАТКИ

Додаток А

Методичний інструментарій формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі

Метод (методика)	Характеристика	Переваги	Недоліки	Сфера використання
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 "конкурентоспроможність 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 "конкурентоспроможність товару – стадія ЖЦТ"	Поєднує кількісну і якісну інформацію, ґрунтується на багатопараметричному 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

Метод (методика)	Характеристика	Переваги	Недол
1	2	3	4
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 кіль доцільності змі товарної лінії, споживчих перев
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 важкість визначе змінних, що описувати крит абстрагування ві переваг і інтереси
7. Ринкові моделі (модель Розенберга, 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 підприємства можливостей, етапом оцінки вимог і часом конкретних заход
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 пе внутрішніх підприємства і зміни у ко оточенні, перевагах та розвиток споживчих товар

Метод (методика)	Характеристика	Переваги	Не
1	2	3	
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 стабільності попиту	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 різними товарними групами з урахуванням сезонності їх споживання	Не дозволя альтернати товарні зв’
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 конкурент споживчих інших скла зовнішньо
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	Ґрунтують внутрішніх підприємст зміни у кон оточенні; в взаємозв’яз споживачів
12. Метод аналізу покриття витрат (операц.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 за обмежуєть управлінсь орієнтуєть внутрішні підприємст

Метод (методика)	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
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 с відсутність взаємо ку з потребами с вачів
14. Матриця "Маркон"	Передбачає групування товарів за обсягами маржинального доходу, валової маржі на одиницю товару та процентом валової маржі за системою двоїчних кодів	Одночасне використання всіх параметрів, що характеризують внутрішнє середовище	Ігнорування змін курентному ото споживчих перева висока залежніст точності перен змінних витрат на ретний товар
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 об ється вивченням живчих переваг; сутність взаємозв' ресурсами підприє

Товарна структура роздрібного товарообороту підприємств в Укр

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	20
Усі товари	178233	246903	230955	280890	350059	405114	433081	43
Продовольчі товари - усього	62995	85052	92414	110884	136274	162659	177826	18
Продовольчі товари у торговій мережі	56444	76672	84308	101375	124905	150100	164891	17
Продовольчі товари у мережі ресторанного господарства	6551	8380	8106	9509	11369	12559	12935	1
Непродовольчі товари	115238	161851	138541	170006	213785	242455	255255	25

Додаток В

	січ	лют	бер	квіт	тра	черв	лип	серп	вер	жов	лист	груд	січ	лют	бер	квіт	тра	чер	лип	се
	2016												2017							
ІСЦ	100,9	100,5	101,5	105,1	105,2	104,9	104,8	104,5	106,4	109,4	111,4	112,4	101,1	102,1	103,9	104,9	106,2	107,9	108,2	10
БІСЦ	100,0	100,4	102,3	102,9	103,1	103,0	102,6	102,3	104,4	105,3	105,8	105,8	100,4	101,1	102,8	103,4	103,7	104,0	104,1	10

Рис. 1 Помісячна динаміка індексу споживчих цін у 2016-2018 роках (у % до грудня

Бізнес-модель "Ашан Петрівка"

Ключові партнери

- Постачальники (імпорт) продовольчих і непродовольчих товарів (україн-ські виробники та іноземні)
- Виробники з різних країн, які виготовляють товар власних марок Ашану
- Служба доставки замовлень з інтернет-магазину Zakaz.ua
- Рекламна компанія
- Oney в Україні (кредитування споживачів)
- Immochan (займається наданням приміщень в оренду)
- Охоронна служба
- Клінінгова служба
- Компанія з розробки та підтримки додатку Ашан

Ключові види діяльності

- продаж продово-льчих та непродовольчих товарів українського та іноземного виробництва
- виготовлення продукції "private label"
- продаж товарів власного виробництва (хлібобулочні вироби, кондитерські вироби, власна кулінарія)

Ключові ресурси

- згуртований колектив
- досвідчені фахівці у всіх відділах
- якісний товар, що продається в магазині, ви-сока якість обслуговування

Ціннісна пропозиція

- великий асортимент магазину (продовольчі товари; товари широкого використання; товари для дому (в т.ч. текстиль); товари для відпочинку), у т. ч. вла-сна кулінарія, кондитерські та хлі-бобулочні вироби, суші та піци.
- можливість замовляти това-ри через інтернет з доставкою
- Конкурентні, низькі ціни
- Якісний та свіжий товар (діє програма "Гарантія свіжості", системаHas)
- Наявність відділу органічних товарів та товарів світу
- Можливість купувати у кредит
- Зручний додаток Мій Ашан, де можна знайти всі акції магазину та купити за зниженою вартістю

Взаєм кл

- консульт інформац продажу, Пункті об клієнтів
- оператор завжди го на всі пит цікавлять вибором

Кана

- прями спеціа магази
- прода магази Zakaz.

Структура витрат

- Заробітна плата працівникам, відшкодування майже всієї вартості обідів
- Податки та інші соціальні відрахування
- Відрахування за електроенергію та опалювання, водопостачання
- Амортизація техніки, власних автобусів та їх ремонт, пальне
- Витрати на рекламу, охоронну систему та охоронців, клінінгову компанію, на внесення змін та підтримку роботи додатку Мій Ашан
- Благодійність

І

- Продаж різних кондитерськ
- Продаж продовольчих та не
- Продаж через інтернет-мага
- Участь в тендерах
- Надання приміщень в орен

Додаток Ж

Анкета проходу менеджера з Клієнтом

1. Назва магазину_____

Менеджер зустрічає Клієнта при вході у відділ та вітається з ним (приклад):

Доброго дня, мене звати (представитися Клієнту, Вказати своє ім'я, посаду і відділ у якому працюєте). Мене дуже цікавить Ваша думка. Я буду Вам вдячний, якщо Ви приділите мені трохи Вашої уваги і дозволите супроводжувати Вас протягом здійснення Вами покупки. Час від часу я буду задавати Вам уточнюючі запитання аби зрозуміти всі зручності і незручності здійснення покупок у відділі, і в свою чергу відповідати на Ваші запитання, якщо такі виникнуть. Це допоможе мені надалі успішно розвивати категорію.

Як я можу до Вас звертатися? ☐ _____ *(Ім'я Клієнта)*

Клієнт обирає необхідний йому товар. Після вибору товару менеджер просить оцінити відділ і прокоментувати зручність покупки за наступними пунктами.

2. Давайте тепер поговоримо про відділ у якому ми зараз знаходимось. Прокоментуйте та оцініть, будь-ласка, наступні пункти щодо відділу магазину, якщо: «5» - повністю задоволений, «4» - швидше задоволений, «3» - важко відповісти, «2» - швидше незадоволений, «1» - повністю незадоволений.

№	Пункт	Оцінка	Коментарі (обов'язкові до заповнення)
2.10	**Назва відділу** _____		
2.11	**Викладка товару**		
2.12	**Асортимент товару**		
2.13	**Ціни на товари**		
2.14	**Якість товарів**		
2.15	**Атмосфера у відділі (наскільки комфортно Вам знаходитися у відділі)**		
2.16	**Чи були випадки, коли Ви не купили товар у відділі (чому)?**		
2.17	**Що Вам подобається?**		
2.18	**Що Вам не подобається?**		
2.19	**Інші зауваження та побажання**		

Після вибору відповідного товару, менеджер і Клієнт обговорюють особливості процесу вибору товарів:

3. Скажіть, будь ласка, як найчастіше Ви купуєте дані товари?

«1» - чітко заплановано («*знаю який конкретно товар планую купити*»);

«2» - частково заплановано («*знаю тільки вид товару, конкретну ТМ/особливості товару обираю в магазині*»);

«3» - спонтанно («*купую ці товари незаплановано*»).

4. Які фактори впливають на здійснення покупки даного товару? Які фактори є найбільш важливими?

«1» - ціна;

«2» - торгова марка (виробник);

«3» - якість (склад);

«4» - дизайн (кольорова гама);

«5» - розмір;

«6» - інше _____

5. За допомогою яких критеріїв Ви визначаєте, що даний товар якісний?

«1» - рівень ціни;

«2» - торгова марка (виробник);

«3» - зовнішній вигляд продукту;

«4» - дизайн (кольорова гама);

«5» - склад;

«6» - інше _____

6. Яка інформація необхідна Вам для вибору цього товару?

_____

7. Чи звертаєтесь Ви до консультантів за допомогою при виборі даного товару?

_____

Після того, як Клієнт обрав товар, а менеджер вислухав та занотував думки щодо процесу вибору, менеджер визначає причини покупки даних товарів саме гіпермаркеті Ашан або в іншому магазині.

8. Чому Ви купуєте ці товари саме в цьому магазині? Перелічіть всі переваги саме цього місця для покупки даного товару.

«1» - приємна ціна;

«2» - широкий асортимент;

«3» - якість продукції;

«4» - зручне місце розташування;

«5» - якість обслуговування;

«6» - інше _____

9. Де НАЙЧАСТІШЕ Ви купуєте дані товари?

«1» - гіпер-, супермаркет (який саме _____);

«2» - магазин біля дому;

«3» - ринок;

«4» - спеціалізований магазин;

«5» - інтернет-магазин;

«6» - інше_____

10. Чому Ви здійснюєте покупку товарів саме там? Які переваги мають ті торгові точки, в яких Ви купуєте товари даного типу?

«1» - краща ціна;

«2» - широкий асортимент;

«3» - вища якість продукції;

«4» - зручне місцерозташування;

«5» - якість обслуговування;

«6» - інше _____

11. З якими проблемами ви стикаєтесь найчастіше при здійснені покупок в цьому відділі?

«1» - проблеми відсутні;

«2» - відсутність товарів в асортименті;

«3» - висока вартість товарів; «5» - низька якість обслуговування;

«4» - недостатня якість товарів; «6» - інше _____

Оцініть, будь ласка, рівень задоволення Вами сервісом та обслуговуванням в гіпермаркеті, де «5» - повністю задоволений, «4» - швидше задоволений, «3» - важко відповісти, «2» - швидше незадоволений, «1» - повністю незадоволений.

№	Критерій	Оцінка	Коментарі (обов'язкові до заповнення)
12.1	**Викладка товару (можливість швидко знайти потрібний товар)**		
12.2	**Професіоналізм та компетентність працівників відділу**		
12.3	**Рівень обслуговування (ввічливість) працівниками відділу**		
12.4	**Рівень обслуговування (ввічливість) хазяйками кас**		
12.5	**Швидкість обслуговування на касі**		

13. **Під час Вашого останнього візиту чи були такі товари, які Ви хотіли купити, але не знайшли їх у відділі?**
14. **Чи користуєтесь Ви послугою Заказ.юа ? Якщо так, чи подобається Вам даний сервіс?**
15. **Чи встановлений у Вас додаток Мій Ашан? Якщо так, які акції Вам цікаві?**

«1» - Так, один (або декілька) дуже важливих для мене, а саме _____

«2» - Так, один (або декілька) важливих для мене, а саме _____

«3» - Так, один (або декілька) зовсім не важливих для мене, а саме _____

«4» - Ні, жодного

16. **З якою вірогідністю Ви порекомендуєте гіпермаркети Ашан своїм друзям та знайомим?**

Точно порекомендую	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	**Точно не буду рекомендувати**

17. **Поділіться, будь ласка, додатковими коментарями або побажаннями до роботи даного відділу. Що б Ви хотіли змінити чи додати?**

_____

_____

Менеджер дякує за приділений час, та просить на останок, зазначити особисті дані. (якщо Клієнт відмовляється відповідати менеджер не наполягає на відповіді).

18. **Стать респондента (!не питати!)**

Чоловічій ☐ Жіночій ☐

19. **Уточніть, будь-ласка, Ваш вік (один варіант відповіді):**

18 – 25 ☐ 26 – 35 ☐ 36 – 45 ☐

46 – 55 ☐ 56 - 64 ☐ більше 65 ☐

Дякую за приділений час, надана Вами інформація є надзвичайно важливою для нас!

20. Під час Вашого останнього візиту чи були такі товари, які Ви хотіли купити, але не знайшли їх у відділі?

21. Чи користуєтесь Ви послугою Заказ.юа ? Якщо так, чи подобається Вам даний сервіс?

22. Чи встановлений у Вас додаток Мій Ашан? Якщо так, які акції Вам цікаві?

«1» - Так, один (або декілька) дуже важливих для мене, а саме _____

«2» - Так, один (або декілька) важливих для мене, а саме _____

«3» - Так, один (або декілька) зовсім не важливих для мене, а саме _____

«4» - Ні, жодного

23. З якою вірогідністю Ви порекомендуєте гіпермаркети Ашан своїм друзям та знайомим?

Точно порекомендую	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	**Точно не буду рекомендувати**

24. Поділіться, будь ласка, додатковими коментарями або побажаннями до роботи даного відділу. Що б Ви хотіли змінити чи додати?

_____

25. _____

Менеджер дякує за приділений час, та просить на останок, зазначити особисті дані.
(якщо Клієнт відмовляється відповідати менеджер не наполягає на відповіді).

26. Стать респондента (!не питати!)

Чоловічій ☐ Жіночій ☐

27. Уточніть, будь-ласка, Ваш вік (один варіант відповіді):

18 – 25 ☐ 26 – 35 ☐ 36 – 45 ☐

46 – 55 ☐ 56 - 64 ☐ більше 65 ☐

Дякую за приділений час, надана Вами інформація є надзвичайно важливою для нас!

Гарного Вам дня! ☺

28. Які незручності для Клієнта були виявлені в процесі проходу по магазину і які Ви маєте пропозиції щодо їх вирішення? Які пропозиції Ви маєте щодо вдосконалення процесу обслуговування клієнтів?

Питання: _____

_____

Рішення: _____

_____

Питання: _____

_____

Рішення: _____

_____

Питання: _____

_____

Рішення: _____

_____

Питання: _____

_____

Рішення: _____

_____

Додаток 3

ABC- XYZ аналіз продуктового асортименту в товарообороті "Ашан Петрівка" за 2017 р.

Найменування позиції	Обсяг реалізації, грн.											
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Молочні продукти свіжі	5489818,3	5926717,5	6091700,3	6109923,8	6193587,7	5728254,4	5535359,0	5557384,9	5815757,1	5863600,2	5648460,6	6624933,0
М`ясо птиці	3486716,0	3761780,2	3949783,9	4130023,4	4104733,9	4222741,9	4198384,6	4264126,0	4759458,8	4398507,0	3841073,6	5192573,4
Дієтичне харчування	3384133,0	3450722,3	3767770,8	3918299,1	3706225,4	3740483,7	3787734,6	3824609,0	4212937,0	4333682,3	3754161,3	4554553,2
Інші лікеро-горілч.вир.	2891884,2	3009612,7	3114008,5	3284259,3	3082566,9	3468757,7	3261667,1	3352249,0	3429256,8	4166446,3	3644571,3	8986401,7
Фрукти свіжі	4106711,1	3818348,6	3849253,5	3124313,4	2853132,0	2643696,9	2853759,9	3331148,5	3019952,7	2996922,9	3618070,9	6251677,1
М`ясн.дел.і ковб.вироби в	2629455,8	2675239,1	2959550,8	3462608,6	3164960,6	3360617,7	3580910,8	3548268,1	3661980,3	3695907,2	3136240,1	4836561,1
Овочі свіжі	2844883,8	3063489,9	3682013,4	4363708,3	4390245,3	4034711,3	3180901,5	2465139,8	2551464,5	2785966,7	2521980,9	4296742,9
Вино	2362664,5	2413982,8	3177249,4	3283325,1	2885646,1	3145056,0	3032688,5	3021272,6	2664379,3	2664978,6	2811701,5	7912383,6
Товари на вагу	2877920,3	2508999,7	2899160,1	3349825,7	2747007,6	3085873,9	3461302,8	2827389,4	3495927,8	3265090,0	2999431,2	4096482,8
Гарячі напої	2588527,9	2871807,2	3170226,4	2886561,0	2692232,5	2584424,0	2474174,1	2481574,7	3249853,1	3467877,7	2946843,9	3977153,5
Засоби особистої гігієни	2377447,0	2402482,3	2703988,7	2752247,5	2770429,4	3130416,5	3113015,9	2990017,1	2837836,1	2831365,3	2438582,1	3055842,0
Кондитерські вироби	1772575,4	2000851,6	3509257,9	2055011,5	1694666,1	1606022,8	1550710,6	1647811,4	2598880,1	2345061,1	2035987,0	8943781,1
М`ясн делікат ф/м,прилавк	2014812,9	2132121,2	2259374,8	2317090,8	2382881,4	2443168,3	2379224,4	2589513,2	2394523,0	2439962,7	2242980,1	3296391,4
Сир В/П	1870389,6	1968370,8	2172762,2	2281680,6	2190339,4	2190680,9	2188070,6	2120984,7	2198243,2	2357046,5	2084997,5	3120786,4
Масло / маргарин / соус	2067670,4	2087555,7	2134766,9	2341181,1	1963901,2	1848850,2	1744167,7	1749256,6	2006435,6	2210109,9	2095092,0	3408852,8
Сир	1880249,7	1992232,8	2087031,8	2226844,5	2096116,7	2052669,2	2054533,4	2011838,3	2103811,6	2203593,0	1947049,7	2899435,9
Риба В/П	1563297,6	1522534,9	1560471,2	1626872,7	1231932,0	1161629,1	1188936,8	1248273,8	1445906,6	1720615,7	1562444,1	4965903,1
Водка	1417771,6	1336460,2	1378727,2	1700392,5	1580472,7	1707860,0	1621070,4	1627628,9	1557000,6	1652002,1	1456435,9	2556525,0
Кулінарні добавки,соуси	1268818,7	1399770,0	1496120,8	1645815,0	1478237,2	1514451,5	1566367,3	1520025,3	1434727,5	1473233,9	1340906,3	1976705,5
Вода	1090155,4	1146589,8	1350639,1	1484088,7	1554170,7	1735019,5	1753107,2	1799148,3	1486774,3	1283514,3	1203203,3	1703918,2
Гарніри	1382814,2	1469522,2	1517471,9	1526303,1	1454640,5	1380274,3	1332554,5	1333320,1	1476251,9	1495156,0	1264331,9	1640615,5
Риба охолоджена	1135104,8	1122645,9	1209160,5	1144543,2	921603,4	1049547,4	1033751,8	1084204,6	1226952,9	1289460,6	1716198,0	3689091,7
Консерви	1232285,1	1239890,9	1433769,9	1468007,5	1146441,2	1016694,3	993299,6	962530,3	1112131,3	1424679,8	1331923,6	3220373,6
Пиво і коктейлі	906025,5	909118,1	1089756,5	1351223,7	1442253,9	1664118,2	1693833,2	1838692,6	1322930,0	1151839,1	1131031,1	1618569,0
Заморозка інша	1085317,0	1151196,2	1265549,8	1255288,4	1551571,2	1623779,5	1604838,2	1590451,2	1083348,2	1037768,7	1026999,1	1726355,5

Косметика і парфумерія	1110225,7	1095999,2	1494092,8	1135175,9	1145640,6	1433701,2	1340706,1	1211338,6
Засоби догл за білиз,миюч	1114473,9	1132929,3	1249424,0	1268965,2	1308645,7	1300114,1	1313062,9	1269863,8
Олії,оцети	1086838,1	1184978,1	1278901,7	1263140,5	1251321,4	1261931,5	1265227,7	1263233,1
Корм для Тварин	1183042,7	1185674,5	1137040,1	1202144,4	1155752,9	1210583,0	1283188,1	1234044,5
Яйця	1385652,9	1133737,6	993143,7	944463,1	748487,5	841838,9	802665,2	954720,9
Хліб В/П	885095,1	961949,3	1108232,1	1435630,8	1087520,6	1113551,3	1065454,1	1071814,5
Молоч.прод.стерилізован	851872,7	974484,2	1009093,1	1040768,9	980969,5	991073,9	974201,8	1009767,1
Соки і сиропи	936530,9	956272,4	1159293,4	1233476,0	1204342,2	1010589,2	832499,7	866717,7
Десерти	940562,6	1024625,5	1021857,6	1369957,0	868221,5	910946,2	915307,0	807709,6
Засоби догл за волоссям	816936,3	888377,4	1014463,8	1021106,0	991526,7	1021040,2	1067674,0	1071236,2
Конд.вироби в/п	1180426,4	1069358,0	1281865,5	1028470,5	1096620,8	756343,4	678632,7	683790,1
Сніданки	908952,6	985837,8	1097489,6	990405,3	976591,3	875553,9	847618,4	854672,2
Тютюнові вироби	722012,3	860507,1	815097,2	720951,9	495833,4	926536,1	952764,4	1110266,0
Напої безалкогол. І кола	547413,2	546892,3	647494,5	842396,8	930561,3	1093367,7	1097171,2	1249043,6
Готова кулінарія ф/м	752408,1	781411,1	882658,1	763350,6	732070,8	733366,7	746131,9	777569,6
Печиво / випічка	666608,5	725352,5	815287,2	828130,7	812219,5	786470,9	755817,0	716613,4
М`ясо ви-во постачальн	592645,7	695103,0	709674,5	859882,2	823989,2	899080,1	923896,8	917800,9
Хліб В/М	604878,2	621425,9	679060,9	1074415,9	700667,4	713965,6	693205,0	709377,6
Легкі закуски,аперитив	583687,2	628116,9	712730,7	745220,6	742134,3	758741,4	728737,3	749683,0
Заморожена продукція	680344,8	827036,7	900813,0	716490,5	635380,8	458986,4	378388,3	375493,7
Готова кулінарія в/п	538921,3	600368,7	632930,0	557842,1	484979,4	409056,8	337657,2	371603,9
Риба заморожена ваг.	464093,5	504760,7	706706,8	528111,2	485535,7	489286,7	404371,0	510894,4
Господарс.речі д/дому	441108,9	518743,2	542225,9	552542,0	568030,3	504719,2	524583,8	499947,6
Французька випічка	336743,2	372915,1	403076,0	360795,4	395342,4	415369,1	421004,3	442007,5
Товари світу	306115,6	337084,7	350904,2	403918,4	381626,6	400427,1	348326,1	378142,7
Риба копчена	420729,6	387979,1	467878,4	427388,5	324553,7	216328,9	198770,5	200117,6
Біо-продукти	305224,1	326953,5	399347,2	360284,8	346045,7	320029,9	303918,2	317393,0
Горіх,сухофрукт,овочі суш	323736,8	346637,6	397941,5	409442,9	299607,1	253420,5	244464,5	236166,0
Випічка В/М	301937,6	309739,7	347006,0	278534,2	308948,5	283621,6	285475,8	301091,5
Бутік косм,парафарм,оптик	214080,8	236617,3	305467,9	267121,8	233572,3	262627,1	252725,8	251984,0

Товари д/домашніх тварин	213417,5	204388,4	222496,4	247701,0	231734,0	230133,2	225345,4	247628,1
Кафе ашан	160131,2	163188,9	177430,5	210604,6	235811,8	275203,5	283658,9	303001,9
Промислова випічка	90493,9	115639,3	118411,6	143516,6	152004,0	126045,0	127694,1	123441,5
Хліб заморожений	93482,7	98497,5	119261,4	109538,7	110564,9	108175,7	116091,1	120577,2
Свіжі вагові продукти	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Копченості вир. Маг	0,0	0,0	0,0	0,0	2902,0	1495,1	1909,9	2291,0
Всього	77488274,1	80185624,3	89028363,3	90431323,5	84529750,7	85533520,1	83922710,7	83997902,0

ABC- XYZ аналіз непродуктового асортименту в товарообороті "Аша

Найменування позиції	Обсяг реалізації, грн.							
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень
Іграшки	1405309,0	1031155,2	1121771,7	1014559,5	1057726,4	1388384,0	1459563,8	1067487,4
Канцелярські товари	970547,5	975393,4	1136168,2	825408,2	807129,0	706881,1	1610788,3	5244920,7
Взуття	1341042,2	915892,4	1453010,9	1775801,2	1984480,6	2104468,3	1532455,8	1759282,3
Мала побутова техніка	1192958,4	1055620,2	1329887,1	1104579,6	1120100,0	1164780,7	1233847,6	1384653,3
Гігієна і здор.дитини	1298439,0	1183611,1	1308872,2	1305120,5	1380706,3	1417867,0	1399611,7	1247852,2
Сервірування столів	833652,6	1164732,4	1044882,5	980048,6	972767,7	922495,4	922574,9	893111,4
Дитяче харчування	796093,8	808726,3	962650,8	1070998,1	1072349,0	1076063,4	1026034,7	1001180,3
Одяг чоловічий	815371,5	742122,9	977082,1	1003843,8	1117882,7	1354944,1	1073822,8	986866,0
Товари для саду	775762,9	1343908,1	3261199,0	1198450,1	748864,8	613737,0	449120,0	468631,9
Автомобілі	1087227,0	939400,5	662545,6	784575,8	683713,1	661943,1	682718,8	692619,3
Речі для дому	745449,9	737742,9	775318,6	750018,9	723958,9	777170,0	950901,4	989997,2
Текстиль для дому	781633,2	668123,9	739312,6	834161,4	712487,7	763026,5	839317,0	852852,2
Біл,нічна білиз,шкарп чоловічі	663944,6	630927,1	659723,8	738611,5	769001,9	850645,4	760008,3	742286,7
Книги	744026,9	673990,6	732822,7	634042,6	673521,4	653101,9	633276,0	711310,6
Білизна,нічна білизна жін	662894,5	721051,4	945512,0	787410,0	689750,3	778032,8	680692,7	675245,6
Спорядж.д/ін.видів спорту	586121,3	432690,3	686283,0	858571,5	917395,1	1067350,3	931454,2	863584,9
Дитячий одяг	334013,7	369503,9	591282,0	581593,4	839341,2	735432,9	484172,1	1652370,0
Жіночий одяг	483785,6	554824,6	769385,1	716139,7	810473,2	916025,3	624105,3	634622,3
Жін панчіш-шкарпетк вироб	501682,3	448122,8	693384,6	612482,1	475184,6	223104,4	187390,4	281585,9
Речі для кухні	505504,2	552919,3	627868,6	718282,2	462155,5	442063,0	489680,5	482177,6
Аудіо/відеотехніка/аксесуари	566268,2	386814,9	424596,5	395774,7	454217,9	561537,9	452703,8	427268,5
Електроосвітлювал.прибори	617194,8	580268,3	624829,5	507463,3	421432,7	394865,5	400843,5	444385,1
Прибир/Догляд за будинком	455981,1	455319,3	476001,9	540093,6	497822,6	517446,3	538641,3	576269,8
Білизна та шкарп дитячі	380217,5	349530,3	433600,0	429378,1	429591,3	377919,2	398442,4	1261465,9
Багаж	311361,9	277503,6	390646,4	391750,8	424051,5	812698,0	743971,7	575284,0

Обладнання електричне	410612,4	369571,0	400739,5	444791,8	421843,3	391222,8	382794,4	403887,2
Аксесуари д/комп/техніки	361305,8	396351,5	394373,6	375244,2	322428,6	377504,5	368862,4	354567,4
Святкові прикраси	3622,5	3568,6	2384,5	246631,8	677,7	570,0	974,5	3250,6
Аксесуари та галантерея	336371,8	248760,4	303992,0	371236,4	497075,3	536500,5	396791,4	301761,2
Прикраси для столу	338814,0	333332,0	378280,3	355753,7	250639,7	257025,6	232897,6	268290,0
Постіль/меблі для дому	285761,3	255911,7	329048,0	278971,3	255475,9	269036,6	268133,9	309697,0
Засоби зв`язку	266223,3	270108,3	303057,3	261892,5	352208,0	263956,2	271669,7	302238,4
Продаж упаковок	270728,1	262860,0	287264,3	304238,9	280071,3	290937,2	292808,9	313239,0
Фарби,покриття	198568,5	176289,3	243316,6	259362,1	367712,3	309469,0	307407,3	297051,1
Інструм д/ремонту/електр	207085,5	205941,4	264850,6	231840,4	272579,0	224849,7	216135,1	221207,9
Одяг для немовлят	212937,4	208993,1	261386,3	329184,9	368170,2	223926,0	158333,4	193563,4
Відп. На відкритому пов.	50983,5	56342,4	102187,3	327962,0	465571,1	620927,4	529468,7	261308,2
Ванна кімната	164646,9	157922,9	152092,2	161109,5	188251,6	184377,9	194815,7	201576,3
Дитячі речі	179375,1	149894,2	167425,4	167255,1	166798,6	203782,8	194843,3	193577,7
Велика побутова техніка	141595,6	73885,5	98348,1	143914,2	207310,2	140750,2	190824,7	169386,4
Комп`ютерна техніка	120698,9	21076,0	98828,0	54617,3	80176,0	66236,6	33469,0	78441,8
Будівництво та сантехніка	78835,5	65069,4	70528,0	69134,8	62604,2	54162,2	60837,9	58055,6
Газети та журнали	58695,3	61863,2	63560,5	60539,1	56365,7	61747,1	66966,0	54495,4
Фототехніка та аксесуари	51995,7	53381,5	61368,8	41701,6	68124,3	43623,1	54640,4	51428,4
Фурнітура	40202,3	42116,6	43777,1	43993,5	48103,4	54080,9	56610,4	45673,8
Текстиль д/зим.видів спор	64526,0	19748,0	5531,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Послуги з доставки	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ємності д/Безпеки	8712,9	7451,5	9308,2	10553,1	13631,6	11233,4	10814,3	11087,6
Сервіс	8532,5	13094,5	11891,6	14763,9	12709,9	11170,2	7466,6	13673,9
Всього	22717314,4	21453428,6	26882176,5	25113851,2	25004633,4	25879073,2	24803704,2	30024768,7