

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка асортиментної політики підприємства»
(на матеріалах ТОВ «Сігма мобайл», м. Київ)

Студента 2 курсу 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»

Булави Максима
Ігоровича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2020

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Розробка асортиментної політики підприємства»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 20 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел містить 43 найменування. Робота містить 3 додатки.

Робота виконана за матеріалам ТОВ «Сігма мобайл» (м. Київ).

Предметом дослідження є теоретичні засади, методологічні механізми та практичні аспекти формування асортиментної політики ТОВ «Сігма мобайл».

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних і практичних аспектів формування та аналізу асортиментної політики підприємства і розробка заходів щодо вдосконалення асортиментної політики ТОВ «Сігма мобайл».

Мета дослідження обумовила постановку таких основних завдань:

- визначення ролі асортиментної політики в системі управління підприємства;
- розгляд методів, факторів, принципів і способів формування та вдосконалення асортименту підприємства;
- проведення комплексного аналізу асортиментної політики ТОВ «Сігма мобайл»;
- проведення аналізу поточного бізнесу і внутрішнього середовища ТОВ «Сігма мобайл», в тому числі аналізу товарного асортименту підприємства;
- розробка заходів щодо вдосконалення товарного асортименту і прогнозна оцінка його ефективності.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «Сігма мобайл», м. Київ.

Рік виконання роботи 2019-2020 рр.

Рік захисту роботи – 2020 р.

АНОТАЦІЯ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Розробка асортиментної політики підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Сігма мобайл»)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вивченню та покращенню асортиментної політики на досліджуваному підприємстві. У роботі досліджено теоретичний базис та методичні підходи щодо аналізу асортиментної політики для подальшого аналізу асортименту та надання пропозицій і рекомендацій з покращення процесу розробки асортиментної політики на підприємстві.

В випускній кваліфікаційній роботі проаналізовано товарний асортимент підприємства з метою удосконалення асортиментної політики, оцінено ефективність її імплементації.

Ключові слова: асортимент, асортиментна політика, формування асортиментної політики, стратегія, товар.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

"Development of assortment policy of the enterprise"

(according to Sigma mobile LLC)

The final qualification work is devoted to research and improvement of assortment policy at the researched enterprise. The paper investigates the theoretical basis and methodological approaches of assortment policy analysis for further assortment analysis and providing suggestions and recommendations for improving the functioning of assortment policy at the enterprise.

In the final qualification work the commodity assortment of the enterprise is analyzed for the purpose of perfection of assortment policy, the efficiency of its implementation is estimated.

Key words: assortment, assortment policy, formation of assortment policy, strategy, goods.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Економічна сутність та процес розробки асортиментної політики підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННОЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В ТОВ «Сігма мобайл».....	18
2.1. Аналіз стану та перспектив розвитку асортиментної політики підприємства.....	18
2.2. Управління асортиментною політикою на підприємстві.....	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В ТОВ «Сігма мобайл»	35
3.1. Виявлення резервів та формування пріоритетних напрямків вдосконалення асортиментної політики підприємства.....	35
3.2. Обґрунтування програми заходів щодо розроблення асортиментної політики на підприємстві.....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В даний час у зв'язку з посиленням конкурентної боротьби між підприємствами сфери сервісу особливу роль відіграє асортиментна політика, яка є органічною частиною загальної політики організації. Її відсутність веде до нестійкості структури асортименту через вплив випадкових факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю послуг, високому рівню залежності від постачальників, низькою оборотністю послуг. Рішення, які приймаються в такій ситуації, повинні ґрунтуватися не на інтуїції керівництва, а на зваженому і обміркованому аналізі попиту та пропозиції. Добре продумана та проаналізована асортиментна політика, яка враховує не тільки можливості підприємства, але і потреби суспільства, дозволяє оптимізувати процес реновації асортименту послуг, і служить показником загальної ефективності діяльності. Сучасне підприємство потребує постійної оптимізації процесу оновлення пропонованих товарів і послуг.

Формування асортименту на підприємстві охоплює велику сферу діяльності, починаючи від стратегічного планування на всіх стадіях розвитку підприємства, закінчуючи тонкощами викладення товару на вітрині, і залучає до роботи багато служб підприємства. При формуванні асортиментної політики підприємству не тільки доводиться оптимізувати величину повноти і стійкості асортименту, а й здійснювати цінову політику, визначати рентабельні і прибуткові номенклатурні групи продукції, шукати вигідні ринки збуту для них. Ці та інші об'єктивні умови розвитку економіки зумовили необхідність розробки концепції управління підприємством на основі використання системи маркетингу.

Проблеми дослідження асортиментної політики в цілому і методів її оцінки знайшли своє відображення в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких, як С. Белінська, О. Романенко, О. Бабій, Ф. Котлер, С. Захаров, М. Окландер, М. Мак-Дональд ті інші.

Таким чином, актуальність і значущість обраної теми випускної кваліфікаційної роботи обумовлені місцем і роллю проблем управління асортиментною політикою в стратегії підвищення ефективності виробництва, необхідністю виявлення напрямків формування ефективної асортиментної політики і організації даного процесу на підприємствах.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних і практичних аспектів формування та аналізу асортиментної політики підприємства і розробка заходів щодо вдосконалення асортиментної політики ТОВ «Сігма мобайл».

Об'єкт дослідження – асортиментна політика підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні засади, методологічні механізми та практичні аспекти формування асортиментної політики ТОВ «Сігма мобайл».

Для досягнення мети виділено наступні **завдання**:

- визначення ролі асортиментної політики в системі управління підприємства;
- розгляд методів, факторів, принципів і способів формування та вдосконалення асортименту підприємства;
- проведення комплексного аналізу асортиментної політики ТОВ «Сігма мобайл»;
- проведення аналізу поточного бізнесу і внутрішнього середовища ТОВ «Сігма мобайл», в тому числі аналізу товарного асортименту підприємства;
- розробка заходів щодо вдосконалення товарного асортименту і прогностна оцінка його ефективності.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є системний аналіз (аналіз ефективності функціонування підприємства), застосування абсолютних і відносних величин (при розрахунку питомої ваги величин, а також відхилень показників), аналіз і синтез (при виробленні шляхів вдосконалення асортиментної політики підприємства), АВС-аналіз, метод ВКГ, метод порівнянь, економіко-статистичний, розрахунково-

конструктивний, графічні прийоми (при ілюстрації аналітичної інформації). Для обробки звітних даних використовувалася сучасна комп'ютерна техніка.

Інформаційною базою дослідження становить інформація електронних баз даних, внутрішня звітність ТОВ «Сігма мобайл», спеціалізовані літературні джерела, статті та автореферати.

Елементи наукової новизни полягають в розробці методики для покращення ефективності асортиментної політики виробничого підприємства шляхом модифікації системи асортиментного управління.

Розроблена система заходів вдосконалення асортиментної політики досліджуваного підприємства передбачає використання системи показників для обґрунтування управлінського рішення щодо його імплементації.

Практична значимість. Імплементація отриманих результатів полягає в тому, що розроблені принципи, методи та моделі можуть бути використані при плануванні, організації та реалізації асортиментних рішень в діяльності ТОВ «Сігма мобайл».

Апробація результатів дослідження. По темі випускної кваліфікаційної роботи була опублікована стаття «Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства», яка опублікована у журналі «Молодий вчений» та представлена в додатку А.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 20 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел містить 41 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність та процес розробки асортиментної політики підприємства

Асортиментна політика – це діяльність, пов’язана з управлінням розмаїттям товарів, пропонованих підприємствами на ринку [39]. Оптимально сформований товарний асортимент підвищує прибутковість торгової організації, впливає на її подальший розвиток, визначає прихильність і лояльність з боку покупців. До того ж оптимальний товарний асортимент є однією з основних складових маркетингу, який прямо впливає на збутову діяльність, що важливо для досягнення конкурентоспроможності на ринку.

Різні автори у різні часи по-різному підходили до визначення «асортиментна політика», табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців щодо визначення поняття «асортиментна політика»

№	Науковці	Трактування поняття «асортиментна політика»
1	МакДональд М.	Асортиментна політика – акцентує увагу на тому, що головне завдання стратегічних асортиментних рішень полягає, в першу чергу, в тому, щоб підготувати «споживчу» специфікацію на виріб і передати її всім підрозділам підприємства.
2	Котлер Ф.	Асортиментна політика – це формування, підтримка оптимальної структури товарів, що виробляються та функціонують з врахуванням стратегічних цілей підприємства.
3	Близнюк С.	Асортиментна політика – це політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи із загроз та можливостей маркетингового середовища.
4	Захаров В.	Асортиментна політика – це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка існуючих товарних груп.
5	Баришев А.	Асортиментна політика – це політика, яка спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків.

Джерело: [27,4,26].

Виходячи з порівняльного аналізу підходів щодо визначення «асортиментна політика», ми сформуваємо власне визначення асортиментної політики.

Отже, асортиментна політика – це діяльність, пов'язана з управлінням різноманітністю товарів, пропонуєваних підприємством на ринку. Під асортиментом товарів розуміється сукупність матеріальних благ, що реалізуються в торгівлі. Асортимент діє в структурі торговельних відносин та розглядається через форми торгівлі, форми власності, види підприємства, і т.п.

Асортимент навіть найменшої торгової мережі включає понад 2 тис. найменувань товарів. При цьому за останні 10 років номенклатура товару значно розширилася, з'явилися нові категорії товарів.

Активно розвиваються великі торгові мережі, які мають фінансові ресурси, можуть дозволити собі проводити експерименти по асортиментному блоку: вводити в асортимент нові товари у великому обсязі, працювати з виробниками товарів на закупівлі «непотрібного» товару і, керуючись власною мережевою статистикою продажів, формувати асортиментні матриці для нових торгових точок. Основна мета підприємства в галузі управління полягає в оцінюванні завантаження потужностей з урахуванням стратегічного розвитку асортименту на найближчі роки та є одним з ключових функцій виробничої служби, яка дозволяє своєчасно задовольнити попит на ринку. Ефективність розглянута з позиції досягнення мети характеризує якість отриманого результату [7].

Операційний аналіз, який є аналізом беззбитковості, – це один з інструментів, за допомогою якого можна вирішити це завдання. В основі даного аналізу лежать дії, які спрямовані на визначення проміжних показників, що дозволяють поетапно відокремити один від одного виручку реалізації і витрати підприємства.

Для початку необхідно розрахувати валову маржу, як суму виручки від реалізації, віднімаючи змінні витрати. Залишаються ті величини, якими можна управляти, а саме – це умовно-постійні витрати і прибуток.

Наступний крок – це видалення ще й умовно-постійних витрат.

Даний показник називається «поріг рентабельності» - це виручка, що забезпечує повне покриття всіх витрат (має місце нульовий прибуток).

Можливість знайти поріг рентабельності всього підприємства і окремого виду товарів і послуг існує в рамках здійснення операційного аналізу. Саме здатність кожної продукції «відповідати» за фінансовий стан покладена в основу формування асортиментної політики підприємства [13].

Головне завдання асортиментної політики полягає в тому, щоб в кожен момент товари, складові асортименту торгової організації, оптимально відповідали потребам покупців за якісними і кількісними характеристиками. Через формування і реалізацію асортиментної політики маркетингова діяльність будь-якої організації виконує свою основну функцію – приведення у відповідність співвідношення попиту і пропозиції [18].

У будь-якому випадку, основною ціллю при оцінці рішення про імплементацію нового продукту є аналіз обороту та фінансових результатів підприємства, які будуть потенційно отримані при застосуванні змін [18].

За умови успішного просування на ринку декількох товарних груп (стратегія диверсифікації асортименту), широта асортименту може розглядатися як спосіб збільшення стійкості об'єкта (бізнесу, організації і т. п.).

Асортиментна політика потрібна для того, щоб залучити клієнта не стільки самим продуктом, скільки зручною для нього добіркою товарів або послуг. Формуючи асортимент товарів, потрібно враховувати всі потреби клієнтів, при організації продажів своєї продукції. Асортиментна політика підприємства виступає як один з важливих інструментів:

- збільшення прибутку;
- зростання обсягів діяльності підприємства;

- поліпшення становища підприємства на ринку.

Правильно обрана асортиментна політика є найважливішим інструментом в конкурентній боротьбі будь-якого підприємства. У цьому випадку варто зауважити, що правильна асортиментна політика – це ключ до рентабельності і конкурентоспроможності підприємств. Від якості формування асортиментної політики залежить багато чого, в тому числі обсяг продажів і прибуток. Тут доводиться проаналізувати багато моментів – що продається краще, що приносить великий прибуток, що купують ключові клієнти, що не користується попитом. Тому серед інструментів комерційної діяльності підприємства асортиментна політика займає особливе місце [38].

Формування асортиментної політики та її реалізація починають мати особливе значення тоді, коли є свобода вибору певної діяльності. Асортиментна політика має на увазі наявність інформації про динаміку цін, про характеристику товарів, сегментів ринків, про рівень зовнішньоекономічних зв'язків із зарубіжними країнами, макроекономічних тенденцій. Всі ці фактори є необхідними для визначення умов беззбиткового управління масою прибутку і беззбиткової роботи з такою метою, як оптимізація оподаткування, прогнозування можливих вкладень власних коштів для розвитку бізнесу.

Формування асортиментної політики тісно пов'язане з визначенням цілей, методів, засобів та мети. Асортиментна політика, з точки зору маркетингу – формування асортименту продукції підприємства для вирішення його стратегічних ринкових цілей, в залежності від поточної і перспективної потреби ринку. Асортиментна політика і стратегія діяльності торговельних підприємств нерозривно пов'язані і є визначальними при його позиціонуванні. Зважаючи на велику різноманітність типів, форм та методів комерційної діяльності, реалізація комерційної функції щодо формування асортименту товарів може відбуватись неоднаково у різних типах і групах торговельних підприємств [13].

При цьому навіть великі торгові мережі використовують лише загальні принципи при розробці стратегії в асортиментній політиці, важливим є формування та технологія розробки асортиментної політики підприємства представлене на рис. 1.1.

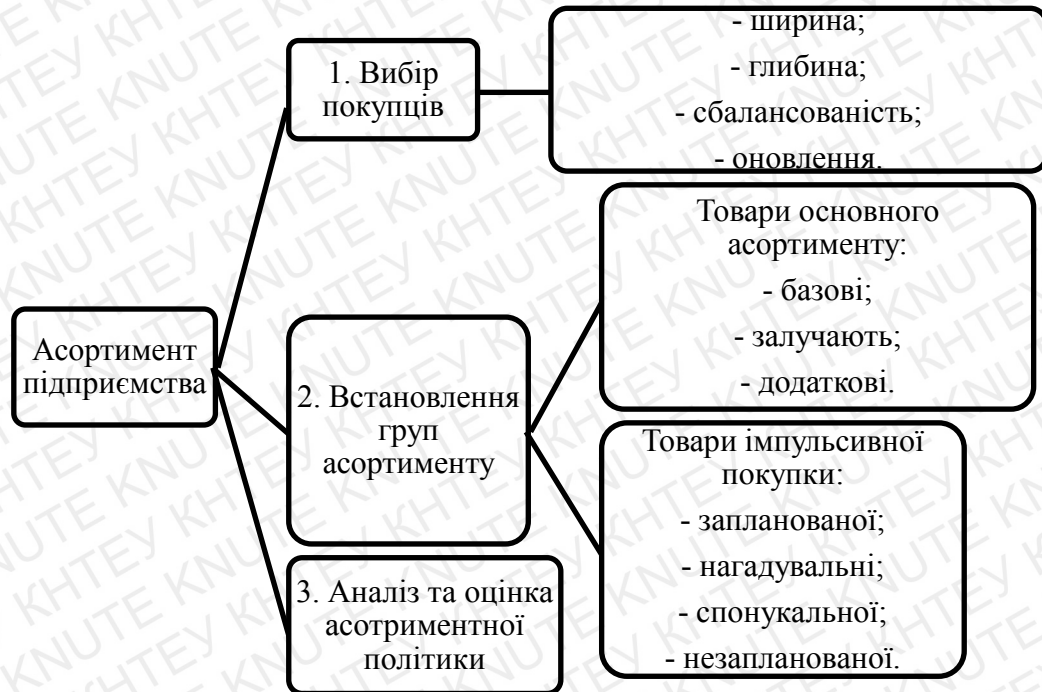


Рис. 1.1. Стадії формування та технологія розробки асортименту продукції

Джерело: [42]

Формування асортименту здійснюється в кілька етапів:

1) визначитися з форматом асортименту. Власник або господар компанії приймає рішення про те, яким саме видом роздрібного бізнесу буде займатися. Все залежить від потреб і потенціалу ринку, від бажання і можливостей власника займатися саме цим видом бізнесу.

2) необхідно встановлювати структуру асортименту в магазині. На даному етапі потрібно визначити кількісне співвідношення окремих груп товарів. Також тут відбувається ув'язка даних з плановими показниками магазину і рентабельністю груп і підгруп товару;

3) необхідно визначати розподіл окремих груп, а також підгруп товарів в розмірі споживчих комплексів і мікрокомплексів;

4) необхідно здійснювати підбір внутрішньо групового асортименту за відмітними ознаками з ув'язкою його з конкретною торговою площею, рентабельністю товарів.

Також, після формування асортиментної політики необхідно продумувати основні напрямки розвитку згідно з стратегічним цілям підприємства (рис. 1.2.).

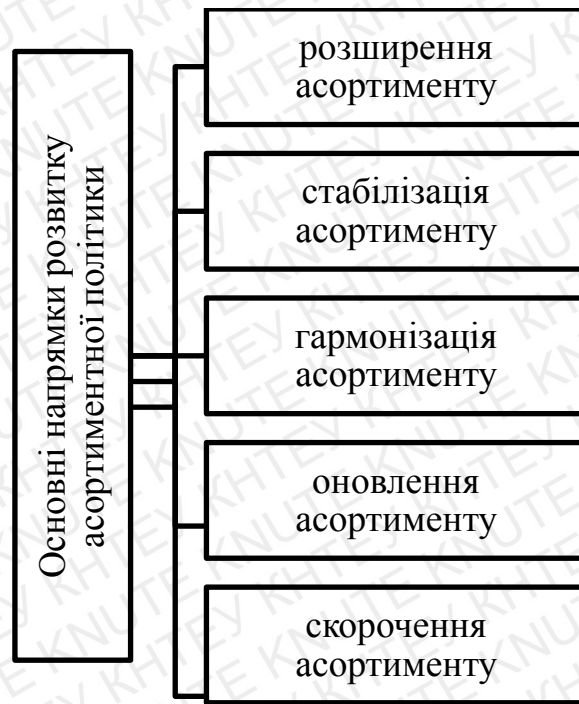


Рис. 1.2. Основні напрямки розвитку асортиментної політики

Джерело: [27].

Розширення асортименту пов'язано зі збільшенням кількості груп і видів товарів за допомогою вже наявних на ринку, але відсутніх в асортименті самого підприємства. Оновлення асортименту опосередковано введенням в нього нових товарів, а скорочення – зменшенням кількості груп або видів товарів. Під стабілізацією асортименту прийнято розуміти такий його стан, який відрізняється певною постійністю його показників. Зокрема, мова йде про високу стійкість і низький ступінь поновлення товарного асортименту. Удосконалення асортименту пов'язано безпосередньо зі зміною його структури з метою оптимізації. В основі гармонізації асортименту лежить формування асортименту різних підприємств.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики підприємства

Формування асортиментної політики тісно пов'язане з визначенням цілей, методів, засобів та мети. Асортиментна політика, з точки зору маркетингу – формування асортименту продукції підприємства для вирішення його стратегічних ринкових цілей, в залежності від поточної і перспективної потреби ринку. Асортиментна політика і стратегія діяльності торговельних підприємств нерозривно пов'язані і є визначальними при його позиціонуванні. Зважаючи на велику різноманітність типів, форм та методів комерційної діяльності, реалізація комерційної функції щодо формування асортименту товарів може відбуватись неоднаково у різних типах і групах торговельних підприємств [13].

На сьогоднішній день зустрічається багато різних концепцій, які використовуються в тій чи іншій мірі при формуванні асортименту (рис. 1.3).

Напрямки аналізу ефективності асортиментної політики

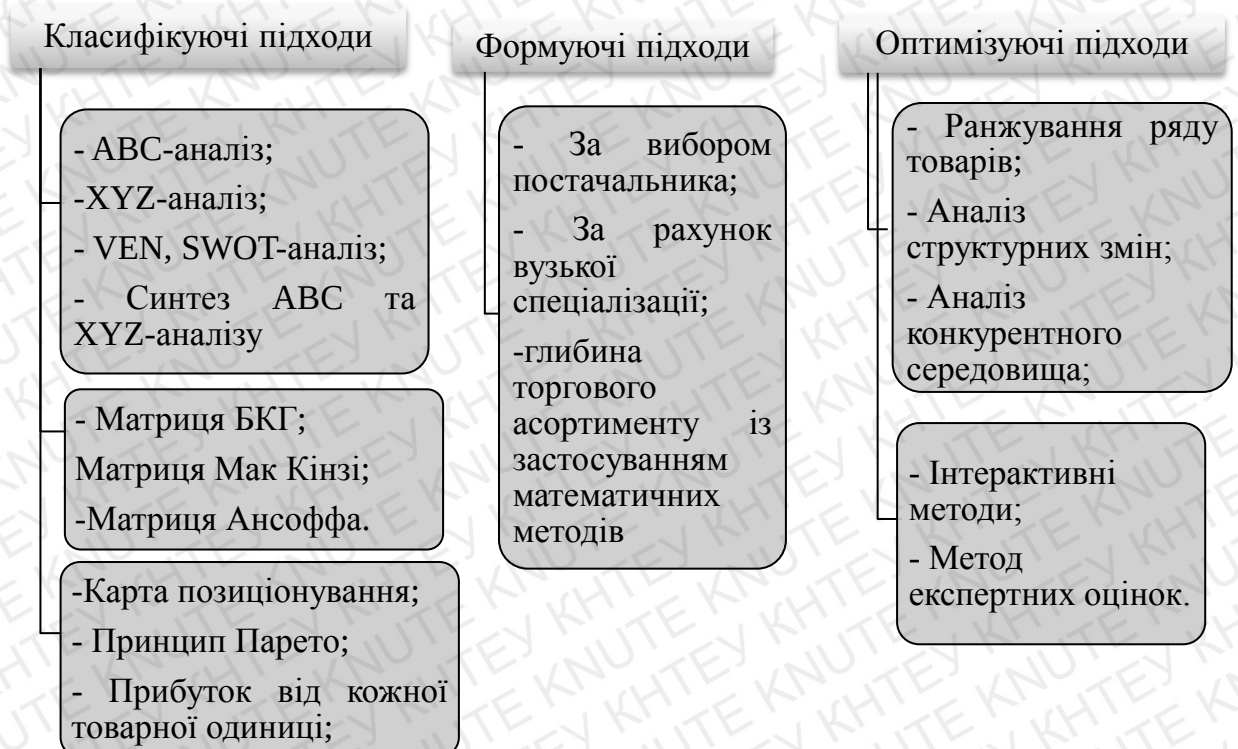


Рис. 1.3. – Напрямки аналізу ефективності управління асортиментом

Джерело: складено автором на основі [41].

Кожен з поширених методів класифікації, формування і оптимізації асортименту продукції застосовується з урахуванням напрямків діяльності сучасних компаній, обсягів збуту, спеціалізації в роботі, регіональних особливостей, але наявні методи не враховують економічну складову – витрати на закупівлю товару і доведення його до споживача.

Отож, розглянемо основні методи дослідження та результат, який вони вимірюють.

1. ABC-аналіз. В основі розглянутого аналізу лежить принцип Парето, який акцентує увагу на тому, що 20% зусиль забезпечують 80% результату. Решта 20% результату досягаються через 80% зусиль. Цей принцип є актуальним для будь-якої сфери бізнесу, спрямований на оцінку ефективності та вкладу. Відповідно до принципу Парето асортимент класифікується за обсягом продажів і прибутку, а всі товари поділяються на три великі групи [38]:

А. Є основною групою, забезпечує прибутковість бізнесу. Сюди входять близько 20% позицій, реалізація яких забезпечує до 80% виручки. Йдеться про продукцію, що є локомотивом. Вона має бути присутня в асортименті постійно.

В. Сюди входить близько 15% товарних позицій, які забезпечують аналогічний обсяг виручки. Є щось середнім між групами А і С, але має стратегічну цінність, добре доповнюючи лідируючі позиції.

С. До цієї групи, відповідно до принципу Парето, відносяться близько 75% товарів. Їх багато, але вони забезпечують всього 5% виручки [38].

2. XYZ-аналіз. XYZ-аналіз, що відрізняє його від ABC-моделі, орієнтований на визначення стабільності продажів, а також коливань попиту. Найчастіше ці моделі застосовуються спільно, що дозволяє отримати чітку картину і правильно розставити пріоритети. На першому етапі здійснюється розрахунок коефіцієнта варіації обсягу продажів (рівня попиту) по кожній товарній групі. Формула розрахунку коефіцієнта варіації являє собою

відношення стандартного відхилення до математичного сподівання обсягу продажів [9]. Формула має такий вигляд:

$$V = \frac{\sigma}{x} = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - x)^2}{n}}}{x} * 100\%, \quad (1.1)$$

Де σ - стандартне відхилення обсягу продажів;

x_i - обсяг продажів в період в i -й період;

n - кількість розглянутих періодів продажів товарів;

x - середнє арифметичне значення продажів товарів.

За основу можна брати обсяг або суму продажів, на фініші здійснюється угруповання позицій в категорії, детальне пояснення показано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Роз'яснення категорій XYZ-аналізу

Категорія	Коливання продажів товарів, %	Особливості
X	До 10	Стабільність споживання, можливо чітке прогнозування.
Y	10-25	Нестабільне прогнозування, товари, які в цій групі мають сезонні коливання.
Z	Більше 25	Споживання нерегулярне, чітке прогнозування попиту неможливе.

Джерело: [28].

3. SWOT аналіз. SWOT - це аббревіатура, яка розшифровується, як:

strengths – сильні сторони,

weaknesses – слабкі сторони,

opportunities – можливості,

threats – загрози.

Сильні і слабкі сторони – це внутрішні фактори організації, на які вона може впливати, виправляти, покращувати ситуацію і т.п. Можливості та загрози – це зовнішні обставини, над якими керівництво підприємства не владне.

4. Матриця БКГ (BCG) – це термін, що походить від назви моделі, створеної Бостонською консультативною групою. Це квадрант, в який були занесені результати досліджень, що проводилися в рамках вивчення портфеля компаній. Створення моделі матриці БКГ було засновано на принципах життєвих циклів будь-якого товару – розробка і виведення на ринок, зростання, зрілість, спад [34].

Для побудови матриці застосовуються 2 параметри – темп зростання ринку по конкретній товарній категорії в своїй галузі і відносна частка ринку, яку займає досліджуваний товар. Для розрахунку відносної частки ринку береться співвідношення частки компанії і частки найбільшого конкурента в галузі, приклад можна побачити на рис. 1.4.

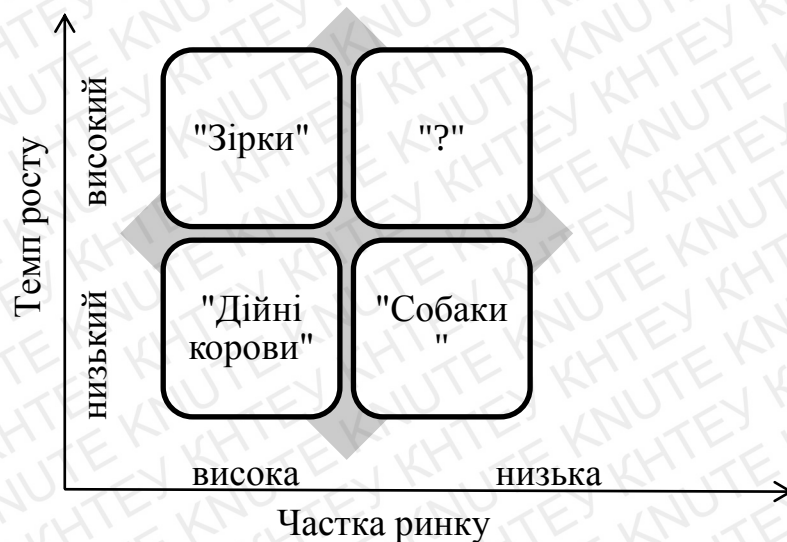


Рис. 1.4. – Приклад матриці БКГ

Джерело: [14].

Квадранти моделі БКГ – це чотири основні групи, на які розбиваються всі товари або послуги комерційного підприємства. Використовуючи вищенаведені параметри, всі продукти компанії діляться на чотири категорії:

«Знаки питання». Це категорія, що відрізняється швидким зростанням ринку і малою часткою. Може бути перспективною, якщо в неї вкладати необхідні кошти, або через час перейти в категорію «собак».

«Зірки». Товари, що займають велику частку ринку, який швидко зростає. Це найбільш рентабельні і конкурентоспроможні продукти. Для підтримки таких же позицій вимагають значного фінансування.

«Дійні корови». Продукція з високою часткою повільно зростаючого ринку. Найстабільніші види товарів / послуг, прибуток від реалізації яких значно перевищує витрати на підтримку поточних позицій. Саме ці товарні категорії дають кошти, які компанія може перенаправляти на дослідження, розробки нових товарів.

«Собаки». Продукти, які займають малу частку ринку з повільними темпами зростання. Це товари, які не мають перспектив розвиватися в прибуткові напрямки, а тільки відволікають ресурси. У більшості випадків такі категорії краще закривати [14].

5. Матриця МакКінзі. Модель GE / McKinsey являє собою матрицю, що складається з 9 осередків для відображення та порівняльного аналізу стратегічних позицій напрямів господарської діяльності організації. Головною особливістю цієї моделі стало те, що в ній вперше для порівняння видів бізнесу стали розглядатися не тільки «фізичні» чинники (такі, як обсяг продажів, прибуту, віддача інвестицій і т. п.), а й суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, кадри і т. п. [42].

У матриці «Дженерал Електрик – МакКінзі» виділяються три області стратегічних позицій: переможці, ті, хто програв, середня область.

Таблиця 1.3.

Зовнішній вигляд матриці МакКінзі і рекомендації від її укладачів

Привабливість галузі	Конкурентна позиція		
	Сильна (8-10 балів)	Середня (4-7 бали)	Слабка (0-3 бали)
Висока (8-10 балів)	Переможець 1. Експлуатація	Переможець 2. Інвестиції у розвиток	Переможець 3. Розвиватися вибірково
Середня (4-7 балів)	Переможець 3. Захищати позиції	Середній бізнес. Обережний розвиток	Той, що програв 1. Обмежений розвиток
Низька (0-3 бали)	Творець прибутку. Зберігати чи перенаправляти	Той, що програв 2. Готуватися до відступу	Той, що програв 3. Вихід з ринку

Джерело: [35].

Від сили даних показників залежить портфельна стратегія компанії:

- чим вище буде конкурентоспроможність асортиментного профілю товарів, та чим вище привабливість даного сегменту ринку – тим вище можливість заняття значної частки ринку;
- чим слабший товар компанії у порівнянні з конкурентними товарами та чим нижче привабливість даного сегменту ринку – тим менше можливостей щодо укріплення та зростання підприємства.

6. Прибуток від кожної товарної одиниці. Оскільки підприємницька діяльність будь-якого підприємства завжди спрямована на отримання прибутку, яка покликана покрити збитки, прибуток являє собою чистий дохід, що отримується компанією від здійснення своєї господарської діяльності (продажу або виробництва товарів, надання послуг) [41]. Прибуток і виручка – це не рівнозначні поняття, оскільки прибуток виходить при відрахуванні з виручки основних витрат по виробництву товарів, таких як:

- собівартість продукції,
- податкові платежі (акциз, ПДВ та ін.),
- експортний збір та ін.

Прибуток від кожної товарної одиниці розраховується за формулою:

$$\text{Преал} = \text{ЧП} - \text{С} - \text{П}, \quad (1.2)$$

де ЧП – чистий прибуток від продажу товарів;

С – собівартість товару;

П – податкове обтяження одиниці товару.

Цей метод є дуже дієвим, адже дозволяє вносити корективи та бачити варіацію при зміні складових.

Всі сфери управління між собою взаємопов'язані, адже управління є системним утворенням. Тому будь-які зміни в будь-якому елементі управління викликають відповідні зміни у всіх інших його складових.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННОЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В ТОВ «Сігма мобайл».

2.1. Аналіз стану та перспектив розвитку асортиментної політики підприємства.

Більше 10 років тому український бренд Сігма мобайлTM був заснований командою ентузіастів-фахівців в області IT-техніки, телефонії і радіозв'язку. Місія компанії – створення унікальних продуктів для українського ринку гаджетів, які не просто враховують побажання користувачів IT-техніки, але й є прийнятними за співвідношенням якості та ціни.

ТОВ «Сігма мобайл» були і є першими, хто запропонував українському ринку вітчизняний мобільний телефон для старшого покоління, і навіть придумали йому назву «бабушкофони», яке відмінно прижилося в розмовній мові. Також ТОВ «Сігма мобайл» були першими, хто запропонував українському ринку захищений мобільний телефон, який за характеристиками не поступається дорогим світовим аналогам, але при цьому має доступну для споживача вартість [28].

Сьогодні в асортиментному портфелі ТОВ «Сігма мобайл» присутні:

- X-treme серія представлена захищеними мобільними телефонами, телефонами-раціями, смартфонами – пило-водонепроникні, стійкі до випадкових падінь і механічних пошкоджень. Такі пристрої ідеальні для подорожей, походів і експедицій, риболовлі та полювання, будівельних майданчиків і фермерських господарств, кур'єрських служб і складських приміщень.

- X-style серія – це стильні, витончені, з цікавими функціональними особливостями телефони, смартфони і планшети. Кожна модель серії має свою унікальну родзинку.

- Comfort 50 серія представлена GSM телефонами з функцією SOS. Відмінні апарати як для людей старшого покоління, так і для молодших школярів. Головні переваги таких телефонів – великі кнопки і цифри на

екрані, гучний звук, логічно-інтуїтивне меню і, звичайно ж, незамінна в екстрених випадках кнопка SOS.

- X-sport серія потужна і універсальна – екшн-камери, павербанки і інші гаджети для людей, яким важливо бути активними «поза домом».

- X-music серія добре звучить і відтворює улюблені мелодії захищеною безпроводною гарнітурою і навушниками.

Для всіх серій телефонів і гаджетів пропонуються аксесуари – захисне скло і плівки, чохли, кабелі, товари для спорту і туризму[28].

Своє головне завдання ТОВ «Сігма мобайл» – це створення якісних і надійних товарів, з урахуванням побажань користувачів і тенденцій розвитку світових технологій і з найкращим співвідношенням ціна / якість. Підрозділ R & D постійно тестує багато новинок для задоволення потреб.

Метою і баченням компанії є популяризація в суспільстві українського продукту, сталий розвиток і зміцнення національного потенціалу в області ІТ-технологій.

Отже, проаналізуємо структуру асортименту товару ТОВ «Сігма мобайл» за 2015-2019 рр., таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Структура асортименту товару ТОВ «Сігма мобайл» 2015-2019 р.р.

Товарні позиції	Товарооборот, тис. грн					Відхилення, +/- (2019-2015)
	2015	2016	2017	2018	2019	
Смартфони	2569	3159	5385	7248	8232	5663
Мобільні телефони	1985	2248	3985	5863	6895	4910
Планшети	1058	1358	2356	2976	3524	2466
Навушники та гарнітура	756	775	1056	1359	1563	807
Екшн-камери	986	1245	1785	2056	2507	1521
Аксесуари	1385	1589	2845	3782	4569	3184
Товари для спорту та туризму	675	986	1286	1358	1463	788
Всього	9414	11360	18698	24642	51316	17818

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

Як ми бачимо з таблиці 2.1, найпопулярнішою товарною позицією є смартфони, в 2019 році обсяг товарообороту був 8232 тис. грн. Усього ця товарна позиція налічує 24 позиції, які розподіляються за принципом: смартфони з потужним акумулятором та, так звані, захищені смартфони. Ця товарна позиція орієнтована на людей, які ведуть активний спосіб життя, займаються екстремальними видами спорту. Смартфони Сігма – це унікальне явище на ринку телефонів. Український виробник випускає спеціалізовані моделі, яких не знайти в популярних брендах. При цьому в асортименті є і звичні більшості користувачів девайси зі стандартним набором функцій. Вся продукція компанії відрізняється високою якістю виконання при бюджетній вартості.

Розробники створили два сімейства телефонів Сігма, кожне з яких націлене на певну категорію:

- Comfort;
- X-treme.

Позиція «мобільні телефони» посідає друге місце з товарооборотом в 6895 тис. грн. та включає в себе 30 найменувань товарів, які розподіляються на 3 групи: телефони з функцією SOS, кнопкові телефони та захищені телефони. Цільова аудиторія для цих пристроїв – діти і люди похилого віку. Перш за все, вони призначені для зв'язку в непередбаченій ситуації, а тому відрізняються великою надійністю і особливими характеристиками:

- Компактність;
- Простий, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс;
- Збільшені кнопки;
- Висококонтрастні букви і цифри на кнопках;
- Функція SOS для швидкого виклику;
- Додаткові опції;
- Незвичайний, що привертає увагу дизайн.

Планшети посідають третє місце за товарооборотом та включають в себе 3 позиції. Головною особливістю планшетів є потужні акумулятори та та низький розхід батареї.

Навушники та гарнітура, екшн-камери, аксесуари та товари для спорту та туризму посідають у товарообороті загалом 19,69% від загального товарообороту. Слід зазначити, що ці товари є не основними «збутовими» товарами, а лише компліментарними.

Також, нам потрібно проаналізувати відсоткову структуру асортименту ТОВ «Сігма мобайл» 2015-2019 рр., таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Структура асортименту ТОВ «Сігма мобайл» у 2015-2019 р., %

Товарні позиції	Товарооборот, %					Відхилення, +/- (2019-2015)
	2015	2016	2017	2018	2019	
Смартфони	27,29	27,81	28,80	29,41	28,63	1,34
Мобільні телефони	21,09	19,79	21,31	23,79	23,98	2,89
Планшети	11,24	11,95	12,60	12,08	12,26	1,02
Навушники та гарнітура	8,03	6,82	5,65	5,51	5,44	-2,59
Екшн-камери	10,47	10,96	9,55	8,34	8,72	-1,75
Аксесуари	14,71	13,99	15,22	15,35	15,89	1,18
Товари для спорту та туризму	7,17	8,68	6,88	5,51	5,09	-2,08
Всього	100	100	100	100	100	-

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

Як ми бачимо з таблиці 2.2 – найпопулярнішою товарною позицією є смартфони (28,63%) , друге місце займають мобільні телефони (23,98%), третє місце займають аксесуари (15,89%), далі – планшети з показником

13,26%, інші товарні позиції займають менше 20% від загального товарообороту.

Також, після аналізу структури асортименту нам потрібно проаналізувати прибуток від кожної групи товару за період 2015-2019 років для подальшого аналізу, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Прибуток від продажу товарів ТОВ «Сігма мобайл» у 2015-2019 р., %

Товарні позиції	Прибуток за роками, тис. грн.					Відхилення, (2019-2015)	Частка за позицією, %
	2015	2016	2017	2018	2019		
Смартфони	246	310	542	727	885	639	28,55
Мобільні телефони	201	231	402	600	753	552	23,57
Планшети	101	140	253	304	368	267	11,94
Навушники та гарнітура	77	78	110	145	172	95	5,70
Екшн-камери	99	142	184	231	268	169	9,07
Аксесуари	140	168	303	402	658	518	15,79
Товари для спорту та туризму	65	99	145	137	72	107	5,38
Всього	929	1168	1939	2546	3276	2347	100,00

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

Як бачимо з таблиці 2.3, основними товарними позиціями, що генерують основну частину прибутку є смартфони та мобільні планшети, та аксесуари, а саме 68,45% прибутку. Отже, за даними таблиці 2.3 ми можемо проаналізувати товарні позиції за допомогою ABC- та XYZ-аналізу, табл. 2.4.

Результати ABC- та XYZ-аналізу ТОВ «Сігма мобайл» у 2015-2019 рр.

Товари	Прибуток, тис. грн.	Частка в загаль- ному обсязі, %	З накопи- ченням, %	ABC- група	XYZ- група
Смартфони	885	27	27	A	X
Мобільні телефони	753	23	50	A	X
Акcesуари	658	20	70	A	X
Планшети	368	11	81	B	Z
Екшн-камери	268	8	89	B	Z
Навушники та гарнітура	172	5	95	C	Z
Товари для спорту та туризму	172	5	100	C	Z
Всього	3276	100	100	-	-

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

За проведеним аналізом з табл. 2.4, ми можемо сказати, що категорії смартфонів, мобільних телефонів та акcesуарів відносяться до категорії товарів «А». Це означає, що ці товари найбільш ефективні та генерують 80% прибутку компанії. Рекомендацією щодо цих товарів може бути лише контроль за їх наявністю, адже, безперечно, це товари-лідери у продажах та генерації прибутку.

До категорії «В» відносяться планшети та екшн-камери, вони, у нашому випадку, генерують 19% прибутку компанії. Ці товарні позиції генерують стабільні продажі ТОВ «Сігма мобайл», але ці товарні позиції потрібно модифікувати помірно [11].

До категорії «С» ми відносимо товарні позиції навушників та гарнітури та товарів для спорту та туризму. Ці товари не є ефективними для ТОВ «Сігма мобайл». Саме ці дві категорії потрібно модифікувати та покращувати

ефективність. При аналізі даної групи необхідно бути дуже уважним і, в першу чергу, зрозуміти причину низького вкладу.

Необхідно зазначити, що ABC-аналіз базується принципі Парето: 80%/20%, тобто 20% товарів формують 80% прибутку та 80% товарів складають 20% прибутків.

При аналізі асортименту товарів навушники, гарнітура та товари для спорту та туризму можуть бути наступні варіанти попадання товару в групу С:

- товар не затребуваний покупцем, не продається і має низьку ліквідність в порівнянні з іншим асортиментом. У такому випадку він повинен бути знятий з виробництва або поліпшений.
- товар тільки випущений, знаходиться на стадії впровадження на ринок, його продажі мають позитивну динаміку.
- продажі, які показує товар – максимальні, але він є стратегічно важливим для компанії, так як задовольняє потреби окремого ринку (можливо меншого), що не шкодить основному асортименту, підкреслює позиціонування бренду і т.п. [40].

У нашому випадку, ці товари є найменш ліквідними, при тому, що продажі максимальні, але, потрібно зазначити, що ці товари є важливими для компанії, адже гарнітури та навушники відносяться до компліментарних товарів та товарів специфічного призначення. Варто зазначити, що цільовою аудиторією ТОВ «Сігма мобайл» є активні молоді люди, які займаються досить ризиковими видами спорту. Позиція спортивного інвентарю потребує змін у просуванні або зміни стратегії товару.

Щодо XYZ-аналізу – всі асортиментні позиції знаходяться в категорії Z, тобто відхилення продажів становить понад 25%. У нашому випадку цей показник є позитивним, адже відхилення мінімум на +33% від прибутку.

Також скомпонуємо товарну матрицю за результатами ABC-аналізу та XYZ-аналізу, табл. 2.1.

ABC-XYZ аналіз асортименту ТОВ «Сігма мобайл» у 2019 р.

Категорія	А	В	С
X	Смартфони, мобільні телефони, аксесуари	-	-
Y	-	-	-
Z	-	Планшети, екшн-камери	Навушники та гарнітура, товари для спорту та туризму

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

В результаті по кожній категорії можна зробити висновки про її цінність для компанії і споживача, визначити рівень необхідних запасів, виявити групи товарів, продажі яких доцільніше проводити за попереднім замовленням покупців, поступово вивести до обігу товарні групи з низьким попитом і випадковим споживанням.

Як бачимо, у нас присутні товари у категоріях AX, BZ, CZ. До групи AX та BZ відносяться смартфони, мобільні телефони та аксесуари, необхідно забезпечити постійну наявність товару, але для цього не потрібно створювати надлишковий страховий запас. Витрата товарів цієї групи стабільна і добре прогнозується.

Для товарів з групи CZ зазвичай необхідно визначити необхідну періодичність поставок для того, щоб не створювати запаси на складі.

Частка в сегменті визначається на основі власних розрахунків: це відношення продажів компанії (в роздрібних цінах) до загального обсягу ринку. Джерелом таких даних є дані галузевих досліджень або власна

експертна оцінка компанії. Нижче нами проаналізовано товарний асортимент ТОВ «Сігма мобайл» за матрицею БКГ, рис. 2.1.



Рис. 2.1 Матриця БКГ товарного асортименту ТОВ «Сігма мобайл» у 2019р.

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

Отже, як ми бачимо з рис. 2.1, за допомогою матриці БКГ ми визначили, що смартфони, мобільні телефони та аксесуари відносяться до так званих «дійних корів», які генерують більшу частину прибутку компанії, знаходяться на етапі зрілості та використовуються для фінансування інших товарних позицій, у яких низькі темпи росту. Для цієї групи потрібно використовувати стратегію «збирання вершків» та підтримання конкурентних переваг товарів.

До «знаків запитання» було віднесено екшн-камери, які потребують збільшення ринкової частки товарів та висновку, чи потрібен цей товар, чи є резерви підвищення частки цього товару.

Найбільш складними є група товарів «собаки», які включають до себе навушники та гарнітуру, товари для спорту, туризму та планшети – такі товари перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Вони приносять ТОВ «Сігма мобайл» незначний прибуток, який рекомендується інвестувати у розвиток «знаків питання» або

підтримання «зірок». Якщо «собака» потрапляє до зони збитків, необхідно вирахувати її зі складу асортиментного портфеля підприємства.

2.2. Управління асортиментною політикою на підприємстві

Управлінням асортиментної політикою в регіональному торговому представництві ТОВ «Сігма мобайл» в Києві займаються фахівці відділу по роботі з клієнтами і директор відділу по роботі з клієнтами. На рис. 2.2, 2.3. представлено розподіл функцій з управління асортиментом між цими суб'єктами управління.

Рис. 2.2 показує нам організаційну структуру ТОВ «Сігма мобайл». У структурі компанії наявний директор, заступник директора з дослідження та розвитку, який управляє відділом розробки, промислово-технічним та сервісним відділом, відділом логістики та складом; головний бухгалтер, який також управляє економічним відділом та заступник директора з маркетингу, який управляє також відділом просування та реклами, відділом збуту, відділом по роботі з клієнтами.



Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Сігма мобайл»

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

Обов'язки відділу просування та реклами полягають в організації і координації асортименту, а також частково – контролю асортименту. Контроль асортименту відділ здійснює за звітами, які надаються йому фахівцями відділу по роботі з клієнтами. Функція контролю асортименту з боку відділу по роботі з клієнтами пов'язана з управлінням поставками, повсякденним контролем структури асортименту.

Планування асортименту в організації полягає у визначенні кількісного співвідношення окремих видів виробів параметричного ряду продукції в плані продажів. Співвідношення визначається на основі прогнозу обсягу продажів окремих асортиментних груп [21].

Управління асортиментом ставить перед собою мету визначити цільову аудиторію споживачів, грамотно сформулювати основні принципи, напрямки і механізми управління продукцією. Воно повинно максимально задовольняти потреби покупців і, разом з тим, підвищувати ефективність ринкових відносин між ритейлером і постачальниками [36]. Формування асортиментної стратегії краще отримати фахівцям, які можуть входити до складу відділу із закупівель (маркетингу) або бути частиною особливої структури, яка суворо відповідає за асортимент. В останньому випадку співробітники повинні знаходитися в безперервній взаємодії з менеджерами по закупівлях і представниками відділу маркетингу. У разі, якщо співробітники, що відповідають за управління асортиментом магазину, входять до складу певного відділу, слід призначити головного менеджера-керівника, відповідального за асортиментну політику в цілому, якого в даний момент немає в організаційній структурі.

Отож, оцінимо систему управління асортиментною політикою ТОВ «Сігма мобайл», рис. 2.3.

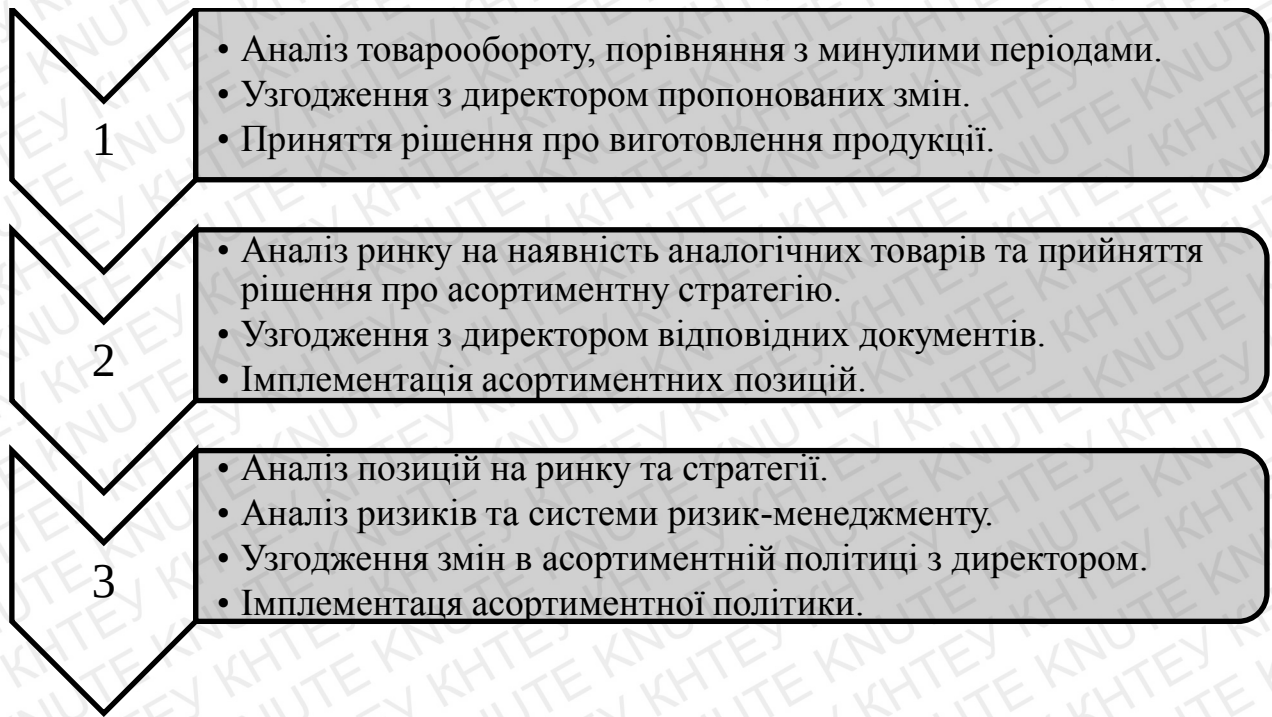


Рис. 2.3. Процес управління асортиментною політикою ТОВ «Сігма мобайл»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

В ході детального аналізу управління асортиментною політикою ми визначили:

1. Відсутність чітких цілей управління асортиментом. ТОВ «Сігма мобайл» необхідно ставити конкретні та досяжні цілі управління асортиментом. Управління асортиментом товарів – це основа бізнесу, а надходження і збільшення прибутку – головна мета будь-якого управлінця. І вже на другому місці може стояти споживач і задоволення його потреб.

Важливо при управлінні асортиментом організувати роботу так, щоб витрати були мінімальними. Якщо не брати до уваги витрати на виплату заробітної плати співробітникам, оренду або утримання приміщення та податки, залишаються витрати на закупівлю і зберігання товару. Продукцію необхідно купити і доставити, привезти і провести розвантаження, викласти в залі, списати зіпсований і бракований товар. Саме тому управління асортиментом торгового підприємства ставить перед собою завдання збільшувати прибуток через якісне формування асортименту.

2. Відсутність асортиментної концепції на товари, що генерують найменший рівень прибутку. Керівництву ТОВ «Сігма мобайл» необхідно зрозуміти, як рухатися до поставленої мети.

У ТОВ «Сігма мобайл» немає концепції, яка формулює основні принципи і цілі управління товарами, які генерують найменші рівні прибутку та займають найменшу частку його структури, концепції, яка створює чіткий портрет споживача.

Асортиментна концепція – досить велике питання. Розглянемо одну з головних її складових – визначення цільової аудиторії.

Створенням продуктів займаються різні відділи. Один вважає, що краще виставляти більш дешеві товари, інший – вважає, що користуватися найбільшим попитом буде коштовна продукція. Немає портрета споживача, уявлення про цільову аудиторію відсутнє. Чіткого розуміння того, як товар позиціонує торгова точка, теж немає. Це призводить до того, що ТОВ «Сігма мобайл» зазнає труднощів з реалізацією товару, не отримує прибутку в достатньому обсязі, виникають проблеми, пов'язані з запасом товару.

Асортиментна концепція повинна об'єднувати думки різних фахівців і допомагати здійснювати ефективне управління асортиментом [10]. Одним із сучасних інструментів, який не використовується в збутовій мережі ТОВ «Сігма мобайл», є інтернет-торгівля.

3. Відсутність показників, що характеризують асортимент і діяльність з їх управління.

Мотивуючи співробітників ТОВ «Сігма мобайл», необхідно визначати результати, яких від них чекають. Щоб вони чітко розуміли, що їм робити, необхідно надати комплекс показників, яких працівники повинні досягти. Тому необхідно виявити методи, застосування яких надає найвищий вплив на управління асортиментною політикою збутової мережі.

Також оцінимо організаційну роботу ТОВ «Сігма мобайл», яка дозволить нам виявити резерви підвищення ефективності управління товарним асортиментом ТОВ «Сігма мобайл», табл. 2.7.

**Матриця сильних і слабких сторін, загроз і можливостей
діяльності ТОВ «Сігма мобайл»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність власних виробничих, трудових та економічних ресурсів. 2. Хороша репутація, що склалася у підприємства в очах покупців і постачальників. 3. Уміння протистояти тиску з боку конкурентів. 4. Розширення сегменту ринку по асортиментних групах. 5. Досвід в реалізації нових товарів. 6. Співпраця з торговельними посередниками. 7. Чіткий функціональний розподіл обов'язків співробітників компанії. 8. Відстрочка платежу постійним клієнтам. 9. Співпраця з відомими торговельними майданчиками.	1. Відсутність асортиментної стратегії. 2. Періодичне запізнювання в термінах доставки товару. 3. Відсутність певних здібностей і навичок в основних областях маркетингової діяльності. 4. Немає чіткого стратегічного напрямку розвитку. 5. Застаріле обладнання. 6. Застаріла структура маркетингової служби.
Можливості	Загрози
1. Здатність обслуговувати додаткові групи споживачів або вийти на нові сегменти ринку. 2. Можливість більш повного задоволення споживчих переваг. 3. Сприятливі демографічні або соціально-економічні зміни, що ведуть до збільшення потенційної ємності ринку. 4. Низька вартість доставки і транспортування товарів. 5. Отримання зворотних знижок від постачальників. 6. Збільшення товарообороту асортиментної продукції.	1. Вихід на ринок конкурентів з більш низькими витратами. 2. Нестабільність системи оподаткування. 3. Низька купівельна спроможність населення. 4. Зміна потреб і смаків покупців. 5. Істотне підвищення витрат на стимулювання збуту і мотивації клієнтів. 6. Підвищення ставок по кредитах. 7. Зростаюча вимогливість покупців і постачальників.

Джерело: розроблено автором.

Отже, ми проаналізували внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Сігма мобайл» у розрізі асортиментної політики підприємства.

Можемо констатувати, що нині компанія має досить сильні позиції на ринку та перспективи розвитку, зокрема, наявність позитивної репутації, розширення сегменту по асортиментних групах, досвід протистояння з іншими гравцями на ринку, здатність вийти на нові сегменти ринку, збільшення товарообороту та інше.

Але є певні недоліки, зокрема, відсутність чіткої асортиментної політики, відсутність конкретного стратегічного напрямку розвитку асортиментної структури, відсутність чіткої збутової політики.

Отже, тільки при ясному уявленні про цілі діяльності підприємства, їх своєчасному коректуванню відповідно до змін зовнішнього середовища чіткий розподіл матеріальних і людських ресурсів може забезпечити успіх підприємницької діяльності. Для виявлення факторів, що впливають на діяльність підприємства з боку внутрішнього і зовнішнього середовища, необхідно провести аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Вся система менеджменту та політика направлена, в першу чергу, на отримання прибутку. Отже, проаналізуємо значення чистого доходу, прибутку та рівня маржі, щоб оцінити ефективність діяльності підприємства, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка чистого доходу ТОВ «Сігма мобайл» в 2015-2019 р., тис. грн.

Товарні позиції	Чистий дохід за роками, тис. грн.					Відхилення (2019-2015)
	2015	2016	2017	2018	2019	
Смартфони	2825,9	3474,9	5923,5	7972,8	9055,2	6229,3
Мобільні телефони	2183,5	2472,8	4383,5	6449,3	7584,5	5401
Планшети	1163,8	1493,8	2591,6	3273,6	3876,4	2712,6
Навушники та гарнітура	831,6	852,5	1161,6	1494,9	1719,3	887,7
Екшн-камери	1084,6	1369,5	1963,5	2261,6	2757,7	1673,1
Аксесуари	1523,5	1747,9	3129,5	4160,2	5025,9	3502,4
Товари для спорту та туризму	742,5	1084,6	1414,6	1493,8	1609,3	866,8
Всього	10355,4	12496	20567,8	27106,2	31628,3	21272,9

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Отже, з таблиці 2.8 бачимо, що динаміка чистого доходу позитивна по всім товарним позиціям та спостерігається стабільне зростання по позиціям.

Як ми пам'ятаємо з таблиці 2.3, прибуток з 2015 року збільшився в цілому на 2347 тис. грн, відбувається стабільне зростання по всіх товарних позиціях, що говорить про ефективну роботу ТОВ «Сігма мобайл» та виконання основної цілі бізнесу – отримання прибутку.

Таблиця 2.9

Динаміка рівня маржі ТОВ «Сігма мобайл» у 2015-2019 р. , %

Товарні позиції	Рівень маржі за роками, %					Відхилення (2019-2015)
	2015	2016	2017	2018	2019	
Смартфони	8,71	8,92	9,15	9,12	9,77	1,07
Мобільні телефони	9,21	9,34	9,17	9,30	9,93	0,72
Планшети	8,68	9,37	9,76	9,29	9,49	0,81
Навушники та гарнітура	9,26	9,15	9,47	9,70	10,00	0,74
Екшн-камери	9,13	10,37	9,37	10,21	9,72	0,59
Акcesуари	9,19	9,61	9,68	9,66	13,09	3,90
Товари для спорту та туризму	8,75	9,13	10,25	9,17	10,69	1,93
В цілому	8,97	9,35	9,43	9,39	10,36	1,39

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Маржинальність продажу товарів ТОВ «Сігма мобайл» в цілому становить 10,36%, що свідчить про те, що співвідношення між прибутком та чистим доходом становить 10,36%, спостерігається чітке стабільне зростання по позиціях. Таким чином, проведений нами аналіз підтверджує зроблене раніше припущення про необхідність розробки заходів щодо формування асортименту в рамках розвитку комерційної діяльності ТОВ «Сігма мобайл».

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В ТОВ «Сігма мобайл»

3.1. Виявлення резервів та формування пріоритетних напрямків вдосконалення асортиментної політики підприємства

Аналіз внутрішнього середовища підприємства та аналіз асортименту ТОВ «Сігма мобайл» показав, що необхідно проаналізувати їх рентабельність та запропонувати практичні заходи для балансування товарного портфелю підприємства. З нього необхідно видалити таку продукцію, яка не приносить прибуток і відволікає ресурси підприємства, тобто навушники і гарнітуру та спортивні товари. Підприємство має вводити в товарний портфель нові перспективні товари.

Оскільки в асортименті представлено лише 2 позиції: Bluetooth-гарнітура, яка також підходить для тренувань та активного відпочинку, та так звані моніторні навушники. Ми також вважаємо, що для виробника ця категорія асортименту є невеликою. Окрім цього, компанія не виготовляє новинок, а для покупця в цій сфері критично важливо бачити розвиток, нові рішення, а ТОВ «Сігма мобайл» не представляє такої можливості споживачам. Звичайно, що споживач йде до конкурентів, тому ТОВ «Сігма мобайл» необхідно оновлювати асортимент саме в цьому напрямку.

На основі проведеного аналізу цінової політики з'ясовано, що компанія орієнтована на бюджетну категорію покупців, яка відповідає моделі лідерства за витратами.

Тому використовуючи лояльний для споживача бренд ТОВ «Сігма мобайл», необхідно розвивати і зміцнювати свої позиції. Для розширення асортиментної лінійки найперспективнішим і привабливим є сегмент споживачів, який має найбільшу рентабельність та привабливість, – «Середній клас».

Пропонується додати до асортименту даного сегмента нові види гарнітури, яка буде орієнтована не тільки для активного відпочинку, але представити й інші товари в цій категорії.

Подібна ситуація і в асортиментній групі «Товари для спорту та туризму». Ця категорія представлена шістьма товарами, що також є незначним показником. Для проведення аналізу рентабельності кожного товару необхідно проаналізувати вихідні дані, а саме ціну товарів та його собівартість за рік, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Дохід по товарах групи “С” за АВС-аналізом
ТОВ «Сігма мобайл» у 2015-2020 р., тис. грн.**

Товар	2015	2016	2017	2018	2019	2020*	Відхилення 2020/2019 р., тис. грн.
Поясна сумка X-ACTIVE BS-90 URBANISTIC	169,5	291	351	375,8	446	577,6	131,62
Спортивна пляшка Сігма мобайл FLX01	124	231,6	374,6	378	426	598,7	172,66
Рюкзак Сігма мобайл RIPSTOP	102	158	198	221	241	269,0	27,99
Зимові рукавички для сенсорних екранів Сігма мобайл	123	165	198	197	138,3	137,6	-0,70
Подушка підголівник надувна	125	130	156	166	189	201,1	12,12
Тактична ручка Сігма мобайл	99	109	137	156	169	192,4	23,44
Гарнітура X-MUSIC H51 SWIM MP3	568,3	579,1	742	923	1032,3	1284,1	251,81
Моніторні навушники X- MUSIC 32 WABI	263, 3	273, 4	419,6	571,9	687	936,4	249,36

*прогнозне значення

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Як ми бачимо, всі товари є дохідними, динаміка також позитивна, протягом 2015-2019 років відбувається постійне зростання доходу, але, слід

зазначити, що у кількісному значенні відхилення 2019-2015 років не є значним. Як ми також бачимо, що у 2020 асортиментна група «товари для спорту та туризму» генерує досить незначну дохідність для компанії, а позиція «зимові рукавички для сенсорних екранів» навіть буде мати від’ємну дохідність. З цього випливає необхідність виведення цієї групи з асортименту ТОВ «Сігма мобайл» у 2020 році.

Також для остаточного прийняття рішення про виведення цієї асортиментної групи з переліку товарів, проаналізуємо прибутковість цих товарних позицій в асортиментному портфелі, табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Прибуток по товарах групи “С” за ABC-аналізом
ТОВ «Сігма мобайл» у 2015-2020 р., тис. грн.**

Товар	2015	2016	2017	2018	2019	2020*	Відхилення 2020/2019 р., тис. грн.
Поясна сумка X-ACTIVE BS-90 URBANISTIC	20	21	35	48	52	67,2	15,2
Спортивна пляшка Сігма мобайл FLX01	13	13	17	30	39	52,4	13,4
Рюкзак Сігма мобайл RIPSTOP	13	12	15	17	26	31,4	5,4
Зимові рукавички для сенсорних екранів Сігма мобайл	10	11	15	17	20	23,9	3,9
Подушка підголівник надувна	12	12	14	17	18	20,0	2,0
Тактична ручка Сігма мобайл	9	9	14	16	17	20,2	3,2
Гарнітура X-MUSIC H51 SWIM MP3	55	55,5	75	99	113	136,2	23,2
Моніторні навушники X-MUSIC 32 WABI	22	22,5	35	46	59	76,3	17,3

**прогнозне значення*

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

З таблиці 3.2 ми бачимо, що кожна товарна позиція є прибутковою, найбільше прибутку забезпечують позиції «Поясна сумка» та «Спортивна пляшка», що генерували 52 тис. грн. та 39 тис. грн. відповідно у 2019 році в асортиментній групі товарів для спорту та туризму. В асортиментній позиції навушників та гарнітури найбільше прибутку генерує позиція «Гарнітура» з 113 тис. грн. у 2019 році.

Також ми порахували прогнозне значення на 2020 рік, і ми можемо засвідчити, що прогнозні значення на 2020 рік за асортиментною групою «Товари для спорту та туризму» будуть мати досить низьку прибутковість, порівняно з асортиментною групою «Навушники та гарнітури», що говорить про недоцільність продовження випуску цих товарів.

Останнім показником, який нам необхідно проаналізувати для створення плану заходів щодо удосконалення асортиментної політики ТОВ «Сігма мобайл» на основі даних табл. 3.1 та 3.2, є рентабельність товарів «С» у динаміці, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Рентабельність товарів групи “С” за ABC-аналізом
ТОВ «Сігма мобайл» у 2015-2019 р., %**

Товар	2015	2016	2017	2018	2019	Відхилення, %	Середньорічна рентабельність, %
Поясна сумка X-ACTIVE BS-90 URBANISTIC	11,8	7,2	10,0	12,8	11,7	-0,1	10,7
Спортивна пляшка Сігма мобайл FLX01	10,5	5,6	4,5	7,9	9,2	-1,3	7,54
Рюкзак Сігма мобайл RIPSTOP	12,7	7,6	7,6	7,7	10,8	-2,0	9,28
Зимові рукавички для сенсорних екранів Сігма мобайл	10,6	7,3	7,6	8,6	18,8	8,2	10,58

Продовження таблиці 3.3

Подушка підголівник надувна	9,6	9,2	9,0	10,2	9,5	-0,1	9,5
Тактична ручка Сігма мобайл	9,1	8,3	10,2	10,3	10,1	1,0	9,6
Гарнітура X-MUSIC H51 SWIM MP3	9,7	9,6	10,1	10,7	10,9	1,3	10,2
Моніторні навушники X- MUSIC 32 WABI	8,4	8,2	8,3	8,0	8,6	0,2	8,3

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Незважаючи на попередні показники доходу та прибутку, динаміка рентабельності деяких товарів з групи «С» є негативною, а саме поясна сумка, спортивні пляшки, рюкзаки та подушки-підголівники, їх рентабельність знизилася з 2015 року по 2019 рік з 11,8 % до 11,7 %; з 10,5 % до 9,2 %; з 12,7 % до 10,8 % та з 9,6 % до 9,5 % відповідно.

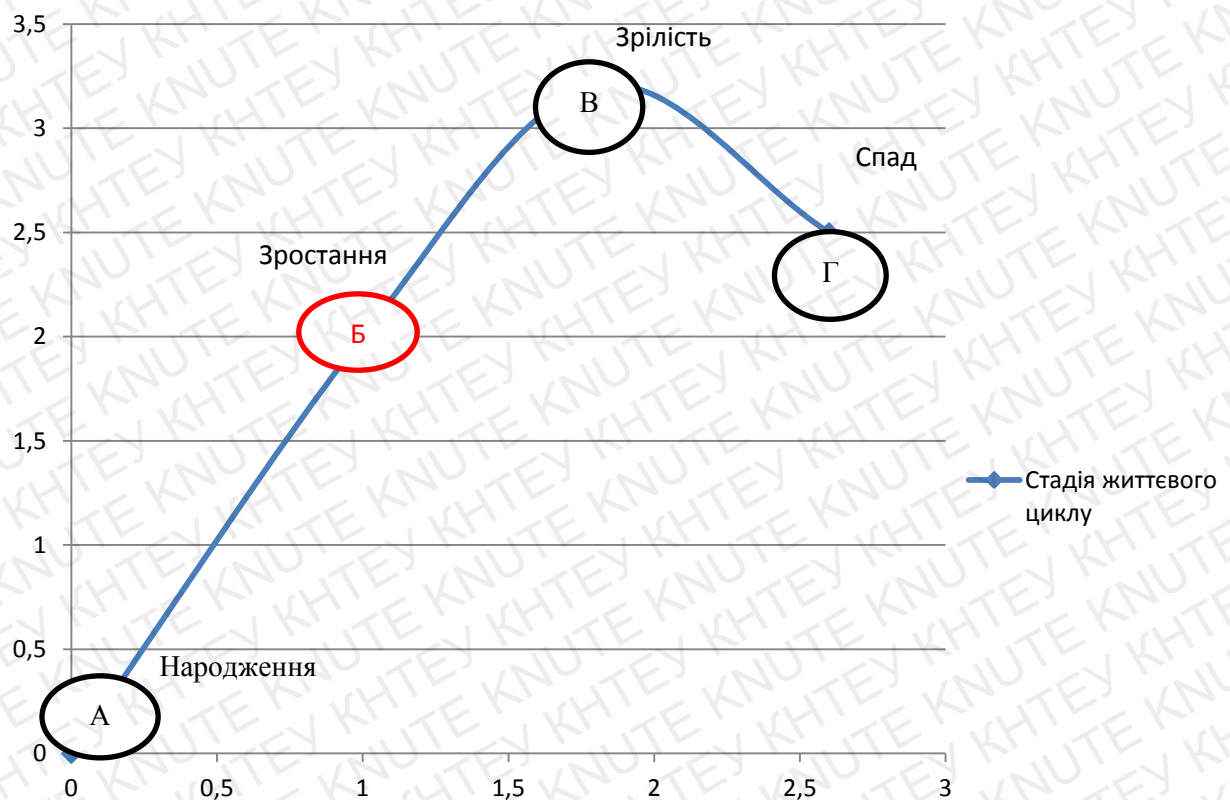
Отже, за методологією ABC-аналізу, для товарів групи «СХ», які не приносять компанії великого прибутку та є баластними, але користуються стійким попитом, рекомендується не створювати надлишковий запас. Але ступінь їх важливості не можна недооцінювати, тому можна використовувати систему замовлень з постійною періодичністю і знизити страховий товарний запас.

Також ми пропонуємо розширити асортиментний портфель цих груп товарів. По-перше, доцільно розширити асортиментний портфель навушників та гарнітури, а саме ввести такі позиції, як «Провідні навушники», «Безпроводні навушники», розширити категорію «Bluetooth-гарнітура» та додати продукцію інших кольорів по кожній позиції, для цього потрібно дослідити смаки споживачів, які саме кольори є більш затребуваними на ринку. Також потрібно слідкувати за запасами на складі, щоб згодом мінімізувати їх.

По-друге, асортименту позицію «Товари для спорту та туризму» пропонуємо вилучити з асортименту, адже конкуренція на ринку спортивних товарів досить велика. Оскільки дана асортиментна група приносить

незначний прибуток, можна розглянути можливість виведення цієї групи з виробництва, адже вона практично не важлива для підприємства. Оскільки на ринку даної продукції висока конкуренція, то відмовившись від виробництва даних асортиментних груп, підприємство нічого не втратить. Більш того, ця продукція не генерує значного прибутку компанії.

Також, проаналізуємо асортименту стратегію ТОВ «Сігма мобайл», для цього нам потрібно врахувати стадію життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство, рис. 3.1.



**Рис. 3.1 Стадія життєвого циклу ТОВ «Сігма мобайл»
на поточний момент**

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

Теорія життєвого циклу товару досить повно описує динаміку продажів і прибутку будь-якого продукту на ринку. Відповідно до моделі життєвого циклу підприємства, а отже, і обсяг прибутку будь-якого товару або послуги змінюється в часі передбачуваним чином; а всі товари проходять послідовно 4 стадії існування на ринку: народження, зростання, зрілість (або насичення

ринку) і спад. Отже, ми бачимо, що ТОВ «Сігма мобайл» знаходиться на стадії зростання, що обумовлює авторські рекомендації, табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

**Тактичні орієнтири на стадії життєвого циклу «Зростання»
ТОВ «Сігма мобайл» у 2020 році**

№	Складові елементи тактики	Дії при стратегії зростання
1.	Товар	Розширення номенклатури
2.	Ціна	Підвищення цін
3.	Збут	Швидке розширення збуту. Вихід на нові сегменти.
4.	Просування товарів на ринок	Максимально можливі зусилля для просування
5.	Сервіс	Контроль за якістю

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

Теорія життєвого циклу має великий практичний сенс, творче наслідування якого дозволяє товаровиробникам цілеспрямовано розробляти і здійснювати асортименту політику, оцінювати поведінку своїх товарів на ринку, більш щільно використовувати весь потенціал підприємства.

Просування - це заходи, спрямовані на підвищення ефективності продажів через комунікативний вплив на персонал, партнерів і споживачів. Просування переслідує двояку мету: активацію споживчого попиту і підтримання сприятливого ставлення до компанії. При цьому просування виконує в маркетингу цілий ряд найважливіших функцій:

Інформування споживачів про товар і його параметрах. Конкурентні переваги товару і будь-які пов'язані з ним інновації безглузді, поки про них не дізнається споживач. Донести цю інформацію до споживача - важлива функція просування. Так, ультразвукові пральні машини «Ретона» будуть купувати тоді, коли виробник пояснить, в чому їх перевага в порівнянні зі звичайними пральними машинами, а захоплені власники підтвердять це.

Формування образу престижності, низьких цін і інновацій. Ключове слово в цій фразі - «образ». Йдеться про формування у споживачів такого уявлення про товар, яке часто перевершує його реальна споживча зміст, виділяючи товар із загального ряду.

Підтримка популярності товарів і послуг. Йдеться про нагадуванні споживачам про важливість і потрібність в їх житті пропонованого товару. Не дай бог, споживачі забудуть про те, що тільки з Coca-Cola в Новий рік «свято до нас приходить».

Таким чином, вивчивши дану теорію, можна досить точно визначити межі етапів життєвого циклу окремого продукту і управляти асортиментом підприємства, оптимізуючи його, у нашому випадку, ми можемо зробити висновок, що розширення асортименту ТОВ «Сігма мобайл» групи «Навушники та гарнітура» було б доцільним та органічним згідно зі стадією життєвого циклу досліджуваного підприємства.

Порівняння різних методик аналізу товарного асортименту і їх особливостей дозволило виявити, незважаючи на досить велику їх кількість, певну схожість між ними. В цілому всі методики засновані на дослідженнях ринкового сприйняття продукції і на оцінці продукції з точки зору економічної ефективності підприємства [19]. Іншими словами, всі вони для аналізу використовують первинні дані про ринок, зовнішнє середовище та / або внутрішню інформацію, яка відображатиме економічні показники підприємства.

3.2. Обґрунтування програми заходів щодо розроблення асортиментної політики на підприємстві

Аналізуючи дані з попереднього розділу, можна зробити висновок, що підприємство досить непогано здійснює свою господарську діяльність, проте аналіз у пункті 3.1 свідчить про те, що з кожним роком чистий дохід від реалізації, а також рентабельність групи асортиментних товарів «навушники та гарнітура» і «товари для спорту та туризму» скорочується або є досить незначною, тобто товари майже не генерують прибуток компанії.

З метою покращення роботи підприємства на внутрішньому ринку, а також задля підвищення прибутковості підприємства нами було запропоновано ряд заходів, які сприятимуть цьому:

1.Розширення портфелю асортименту ТОВ «Сігма мобайл» за рахунок асортиментної групи «Навушники та гарнітура», а саме позицій гарнітур, введення нових моделей даної продукції.

Так як в даному випадку мова йде про майбутні події, то і кількісна оцінка не може бути абсолютно точною, тому менеджери повинні розглядати і оцінювати можливий приріст доходів з точки зору його ймовірності, а розрахунок необхідно проводити за двома сценаріями - $\min$ (мінімуму) і $\max$ (максимуму). Остаточне рішення має прийматися виходячи з середнього показника, з урахуванням коефіцієнта коваріації. При цьому, в разі рівності отриманих середніх величин, перевага повинна віддаватися сценарієм з найменшою варіацією (розкидом значень). Якщо визначення економічних вигод від запровадження нових (скорочення старих) видів продукції в майбутньому пов'язано з рядом труднощів, викликаних необхідністю апелювати «м'якими» величинами і неточними, імовірнісними оцінками, то визначення доцільності зміни асортименту за минулий період являє собою менш складну задачу. Незважаючи на це, необхідність проведення таких обчислень, з метою виявлення фінансових результатів від обраної асортиментної політики, не викликає сумнівів. Рішенням цих завдань

займається управлінський облік: обчислення рентабельності за видами діяльності, групам товарів, окремим одиницям продукції (центрам рентабельності). При цьому можуть використовуватися ті ж підходи, які використовувалися в цілях прогнозування. Зіставлення очікуваних результатів з фактичними показниками може послужити не тільки для оцінки правильності раніше прийнятих рішень, але також і для визначення ступеня адекватності тих припущень, які були покладені в основу прогнозу. За умови успішного просування на ринку декількох товарних груп (стратегія диверсифікації асортименту), широта асортименту може розглядатися як спосіб збільшення стійкості об'єкта (бізнесу, організації і т. д.).

2. Виведення товарної групи «Товари для спорту та туризму» з асортименту ТОВ «Сігма мобайл».

Отже, впровадження даного заходу дозволить оптимізувати продуктовий портфель підприємства та залучити нових споживачів, так само буде сприяти зміцненню репутації підприємства як виробника високоякісних продуктів. В кінцевому підсумку це дозволить збільшити величину прибутку, тим самим, поліпшити фінансовий стан підприємства.

Далі розглянемо запропоновані заходи більш детально (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Запропоновані заходи з удосконалення асортименту ТОВ «Сігма мобайл» у 2021 році

Джерело: створено автором.

Отже, впровадження даних заходів дозволить оптимізувати продуктовий портфель підприємства, залучити нових споживачів, так само буде сприяти зміцненню репутації підприємства як виробника високоякісної техніки [6]. В кінцевому підсумку, це дозволить збільшити величину прибутку, тим самим, поліпшити фінансовий стан підприємства. Календарний план заходів представлено нами в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Календарний план реалізації заходів для підвищення ефективності асортиментної політики ТОВ «Сігма мобайл» у 2021-2023 роках

Заходи	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Розширення асортиментного портфелю в розрізі товарної групи «Навушники та гарнітура»	Розширення портфелю асортименту	Аналіз попиту	Рішення про продовження розширення портфелю асортименту
2. Виведення з асортименту товарної групи «Товари для спорту та туризму».	Виведення групи	Аналіз ефективності	-

Джерело: створено автором.

З таблиці 3.5. видно, що підготовчі дослідження будуть розпочаті в 2021 році та реалізація проекту почнеться з 2021 року.

Далі для прийняття проекту необхідно провести оцінку його ефективності. Розрахунок ефективності проекту виробництва нового продукту проводиться на основі оцінки інтегрального економічного ефекту, який є головним критерієм, що підтверджує спроможність і доцільність проекту. Він дозволяє визначити не тільки загальну вигоду або принесений дохід підприємству (додатковий прибуток з урахуванням тимчасового чинника), а й термін окупності даного проекту.

Для здійснення даного проекту необхідна установка нового устаткування і залучення додаткового персоналу. Виробничі площі для цього нововведення вже підприємство має.

Зараз компанія нарощує кількість навушників та гарнітури на 21% на рік. В 2019 році продукція вироблялася в кількості 5200 штук на рік, в 2021 року ця кількість збільшиться до 7800 штук на рік. Виробнича програма збільшується на 50% в рік, з урахуванням збільшення гами кольорів даної асортиментної групи. Також, згідно таблиці 3.4 стадія життєвого циклу «зростання» повинна супроводжуватися таким елементом, як підвищення цін, тому в цьому ключі буде доцільно підвищити ціну на товари в середньому на 25%, табл. 3.6. Також ми врахували темпи інфляції, у 2020 році прогнозний темп інфляції згідно Міністерства фінансів буде становити +2,7% [33], інші темпи інфляції розраховано методом середнього значення.

Таблиця 3.6

Ціна на асортименту групи «Навушники та гарнітура» ТОВ «Сігма мобайл» у 2019-2023 роках, грн.

Товар	2019р.	2020 р.*	2021р. *	2022р. *	2023р. *	Відхилення, +/-, 2023/2019
Гарнітура X-MUSIC H51 SWIM MP3	240,1	306,1	328,4	394,09	472,8	+232,77
Моніторні навушники X-MUSIC 32 WABI	954,2	1216,6	1305,3	1566,4	1879,6	+925,43
Середня ціна	597,12	761,4	816,86	980,23	1176,3	+579,13

Джерело: створено автором.

*прогнозне значення

Також розрахуємо планову собівартість товарів асортиментної групи ТОВ «Сігма мобайл» у 2019-2023 році, табл. 3.7.

**Собівартість асортиментної групи «навушники та гарнітура» ТОВ
«Сігма мобайл» у 2019-2023 році, грн**

Товар	2019р.	2020 р.*	2021р.*	2022р.*	2023р.*	Відхилення, +/-, 2023/2019
Гарнітура X- MUSIC H51 SWIM MP3	220,2	242,22	266,44	293,1	322,4 1	+102,21
Моніторні навушники X- MUSIC 32 WABI	753,3	920,7	1012,7	1114,1	1225, 51	+472,21
Середня ціна	486,75	581,46	639,57	703,6	773,9	+287,2

*прогнозне значення

Джерело: створено автором.

Планове зростання собівартості на 10% на рік, як ми бачимо, собівартість продукції буде зростати на 102,21 грн./шт. у порівнянні з 2019 роком, середня ціна продукції також зросте на 287,2 грн./шт.

Отже, ми визначили собівартість, а для визначення ефективності запропонованих заходів нам потрібно визначити рентабельність продукції після запропонованих змін, табл. 3.8.

Рентабельність асортиментної групи «Навушники та гарнітура»**ТОВ «Сігма мобайл» у 2019-2023 роках, %**

Товар	2019р.	2020 р.*	2021р.*	2022р.*	2023р.*	Відхилення, +/-, 2023/2019
Гарнітура X-MUSIC H51 SWIM MP3	8,29	19,46	21,88	27,00	77,23	+68,94
Моніторні навушники X-MUSIC 32 WABI	21,05	22,67	24,55	29,46	82,72	+61,67

*прогнозне значення

Джерело: створено автором.

Як видно з представлених в таблиці 3.8 даних, зростання товарообігу підприємства призведе до значного збільшення прибутку, що свідчить про ефективність заходів.

Отже, як ми бачимо, порівнюючи 2019 рік з 2023 роком – рентабельність зросте на 68,94% по позиції гарнітури X-MUSIC H51 SWIM MP3 та на 61,67% по позиції моніторних навушників X-MUSIC 32 WABI.

Таким чином, за умови впровадження рекомендацій щодо змін асортименту ТОВ «Сігма мобайл» збільшить маржу продукції, тобто компанія отримає додатковий прибуток від продажів в розмірі 232,77 та 925,43 грн. на одиницю продукції, а рентабельність продажів зросте з 8,29% до 77,23% по позиції гарнітур та з 21,05% до 82,72% по позиції навушників. Все це підтверджує доцільність вдосконалення асортиментної політики.

Таким чином, для формування асортименту і підвищенню ефективності збутової діяльності підприємства в роботі запропоновані наступні напрямки:

1. Формування асортименту ТОВ «Сігма мобайл» - розробка стратегії продукту, основна мета якої – вибір оптимального асортименту, що задовольняє потреби покупців і приносить прибуток.

2. Вилучення з асортиментного портфеля позиції «Товари для спорту та туризму» для концентрації уваги на стратегічно важливі товари для підприємства і вдосконалення стратегічних груп навушників та гарнітур.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Метою випускної кваліфікаційної роботи було вивчення теоретичних та практичних аспектів формування та аналізу асортиментної політики підприємства і розробка заходів щодо вдосконалення асортиментної політики ТОВ «Сігма мобайл».

Для досягнення мети було виконано наступні завдання:

- Визначення ролі асортиментної політики в системі управління підприємства. Асортиментна політика – це діяльність, пов'язана з управлінням різноманітністю товарів, пропонованих підприємством на ринку. Під асортиментом товарів розуміється сукупність матеріальних благ, що реалізуються в торгівлі. Асортимент формується в структурі торговельних відносин та розглядається через форми торгівлі, форми власності, види підприємства і т.п.
- Розгляд методів, факторів, принципів і способів формування та вдосконалення асортименту підприємства. Існує три підходи до аналізу ефективності управління асортиментом: класифікуючий, формуючий та оптимізуючий. У випускній кваліфікаційній роботі ми розглянули такі методи, як ABC-, XYZ-, SWOT-аналізи, матрицю БКГ і МакКінзі. Всі методи є поширеними у використанні та дієвими. Але хочемо зазначити, що найкращим рішенням щодо аналізу асортименту продукції буде системний підхід, адже він дозволяє поглянути на аналіз об'ємно та дозволить виявити можливі проблеми та запропонувати можливі шляхи вирішення цих проблем.
- Проведення комплексного аналізу асортиментної політики ТОВ «Сігма мобайл», який показав наступне: за допомогою матриці ABC-аналізу та БКГ-матриці ми визначили, що дві групи товарів «навушники та гарнітура» і «товари для спорту та туризму» знаходяться в категорії товарів СХ, це свідчить про те, що на товари немає значного попиту та вони є менш рентабельними за інші товари. БКГ-аналіз показав, що смартфони, мобільні телефони та аксесуари відносяться до так званих «дійних корів», які генерують більшу частину прибутку компанії, знаходяться на етапі зрілості

та використовуються для фінансування інших товарних позицій, у яких низькі темпи росту. Для цієї групи потрібно використовувати стратегію збирання вершків та підтримання конкурентних переваг товарів. До «знаків запитання» було віднесено екшн-камери, які потребують збільшення ринкової частки товарів та висновку, чи потрібен цей товар, чи є резерви підвищення частки цього товару. Найбільш складними є група товарів «собаки», які включають в себе навушники і гарнітуру, товари для спорту, туризму та планшети – такі товари перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Вони приносять ТОВ «Сігма мобайл» незначний прибуток, який рекомендується інвестувати в розвиток «знаків питання» або підтримання «зірок». Якщо «собаки» потрапляють до зони збитків, необхідно вилучати її зі складу асортиментного портфелю підприємства.

- Проведення аналізу резервів підвищення ефективності ТОВ «Сігма мобайл» і прийняття рішення вилучити з асортименту таку товарну групу, як «Товари для спорту та туризму», адже вони не є стратегічно важливими для підприємства, а щодо позиції «Навушники та гарнітура» ми запропонували – розширення позиції для максимізації прибутку.

- Розробка заходів щодо вдосконалення товарного асортименту і визначення прогнозованої оцінки його ефективності. Вищезазначені заходи збільшать маржу продукції, тобто компанія отримає додатковий прибуток від продажів в розмірі 174,8 грн. та 694,6 грн. на одиницю продукції, а рентабельність продажів зросте з 9% до 41,5% по позиції гарнітур та з 10,7% до 48% по позиції навушників.

Все вищезазначене підтверджує доцільність рекомендованих заходів щодо вдосконалення асортиментної політики ТОВ «Сігма мобайл».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування / Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.. 2017. Вип. 12(1). – С. 6-9.
2. Антонов Г.А. Основи стандартизації і управління якість продукції. Ч. 1–3 / Г.А. Антонов. – К.: ЕУФ, 2015. – 235 с.
3. Безугла Л.С. Формування маркетингової товарної політики підприємства / Безугла Л.С. – 2019. – №35. – С. 133–137.
4. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності / О. Я. Бозуленко – Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2015. – с. 294-298.
5. Булава М. І. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства / Булава М. І. // Молодий вчений. – 2020. – №10. – С. 209–214.
6. Вершигора Є. Ю. Маркетингова товарна політика. / Навчальний посібник для студентів ВНЗ. - Хмельниц. екон. ун-т. - Тернопіль. - 2015. – С. 407.
7. Гончаров Ю.В. Управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс] / Гончаров Ю.В. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1281/1028>.
8. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс] / Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>
9. Ільченко Л. О. Особливості асортиментної політики підприємств сфери послуг / Ільченко Л. О.. – 2017. – С. 42–43.

10. Калюжний В. Я. Підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. Я. Калюжний, Т. Л. Зубко // Економіка Менеджмент Бізнес. – 2015. – № 3 (13) – С. 127-133.
11. Касич А. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі [Електронний ресурс] / А. О. Касич, К. О. Марченко // Ефективна економіка. – 2018. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6387>
12. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / Касич А.О., Харькова Ж.В. // Економічний аналіз. – 2016. – № 2, Том 25. – С. 79-85.
13. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах / Красовська Т. В. // Економіка та держава. – 2016. – №2. – С. 67–71.
14. Козик В. Модифікація матриці Бостонської консультаційної групи в стратегічному управлінні підприємством / Козик В., Соловій Х. // Технологический аудит и резервы производства. – 2016. – С. 796–800.
15. Комарцова О.С. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства / О.С. Комарцова // Управління ризиком. – 2016. – №12(109). – С.47-48.
16. Кубишина Н.С. Управління асортиментною політикою підприємства / Кубишина Н.С. // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2019. – С. 287–299.
17. Кубишина Н.С. Управління асортиментною політикою / Кубишина Н.С. // Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». – 2017. – С. 321-328.

18. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі / К. Куденко, 2017. – (7). – С. 315–337.
19. Кузьминчук Н. В. Теоретична основи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства / Кузьминчук Н. В. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – №66. – С. 149–158.
20. Курінна І. Г. Удосконалення системи управління збутовою і асортиментною політикою торговельних підприємств / Курінна І. Г. // Нобелівський вісник. – 2018. – №11. – С. 56–66.
21. Любезна І. Формування стратегії підприємства щодо зниження викидів забруднюючих речовин у повітря / Ірина Любезна, Тарас Баранкевич // Теоретичні та прикладні аспекти розвитку аграрного бізнесу України : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю / - Тернопіль : Економічна думка, 2015. - С. 264- 266.
22. Мажара А.В., Батова Т.Н. Классификация основных показателей товарного ассортимента предприятия. Международный студенческий научный вестник. – 2015.- № 1.- С. 1-8.
23. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2015. – 728 с.
24. Мелень О. В. Актуальні питання прибутковості підприємства та шляхи її збільшення / О. В. Мелень, Ю. Ю. Холондач // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2015. – № 25 (1134). – С. 123-126.
25. Мелень О. В. Актуальні питання прибутковості підприємства та шляхи її збільшення / О. В. Мелень, Ю. Ю. Холондач // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і

ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2015. – № 25 (1134). – С. 123-126.

26. Методи планування товарного асортименту [Електронний ресурс] // Маркетинг для всіх – Режим доступу до ресурсу: <http://www.expmarketing.ua/emarks-49-1.html>.
27. Морщенок Т. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». / Т. Морщенок. – Запоріжжя: Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії., 2016. – С. 7-13.
28. Офіційний сайт ТОВ «Sigma mobile». [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://sigmamobile.net/>.
29. Офіційний сайт магазину "Comfy" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://comfy.ua/>
30. Офіційний сайт магазину "Foxtrot" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.foxtrot.com.ua/>
31. Офіційний сайт магазину "Citrus" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.citrus.ua/>
32. Офіційний сайт магазину "Allo" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://allo.ua/>
33. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/2019/>.
34. Павлова М. Б. Аналіз асортименту товарів з використанням матричного ABC-аналізу/ М. Б. Павлова // Стратегії розвитку науки : Матеріали міжнародної конф. – Namur, Belgique, 2017. –С. 292-295.
35. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.
36. Пересадько Г. О. Маркетингові дослідження стратегічних аспектів розвитку промислових підприємств / Г. О. Пересадько, С. М.

- Лукаш О. В. Підлісна // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : Х Міжнар. наук.- практ. конф., 29 верес.-1 жовт. 2016 р. : тези доповід. — Суми : ТОВ "ДД "Папірус", 2016. — С. 186–188.
37. Показники рентабельності та методика їх розрахунку. [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: http://pidruchniki.com/86664/finansii/pokazniki_rentabelnosti_metodika_rozrahunku.
38. Ромащенко О.С. сучасні технології управління товарними запасами торговельного підприємства / Ромащенко О.С.. // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2017. – №3. – С. 86–94.
39. Словник маркетингових термінів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/slovník> (Дата звернення: 29.10.2020).
40. Хаврук В. О. Методи визначення груп в АВС-аналізі / Хаврук В. О.. // Науково-технічний збірник. – 2015. – №3. – С. 239–253.
41. Ши́ра Т. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності [Електронний ресурс] / Ши́ра Т. // Наукові записки [Української академії друкарства]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec_2016_1_11.
42. McKinsey Matrix/GE Business Screen [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.12manage.com/methods_ge_mckinsey.html. (Дата звернення: 29.10.2020)
43. Haradhan Kumar Mohajan. An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix / Haradhan Kumar Mohajan. // Noble International Journal of Business and Management Research. – 2018. – №2. – P. 1–6.

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-44>

УДК 658.8

Булава М.І.

Київський національний торговельно-економічний університет

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Досліджено методичні питання формування асортиментної політики сучасного підприємства, які відіграють ключову роль в управлінні підприємством, торкається всі аспекти його діяльності. Наведено порівняльний аналіз підходів до змісту та формування даного явища. Наводяться основні системи класифікації чинників асортиментної політики, що застосовуються в менеджменті. Основною ідеєю дослідження є розкриття сутності асортиментної політики, як економічно значущого і ефективного інструменту управління підприємством. В рамках статті була розглянута систематизація формування етапів розробки асортиментної політики. Також розглядаються класифікуючі методи дослідження асортиментної політики сучасного підприємства.

Ключові слова: асортиментна політика, методи, стадії формування, управління, оцінка, ефективність.

Bulava Maxim

Kyiv National University of Trade and Economics

METHODICAL APPROACHES TO EVALUATION OF EFFECTIVENESS OF ASSORTMENT POLICY OF THE MODERN ENTERPRISE

Summary. Commodity and assortment policy is the main direction of operation of any enterprise. It is very important in modern conditions, when the consumer is more demanding of goods or services, because the consumer is quite spoiled by possible variations in quantitative and qualitative indicators of goods. It is the range of goods and consumer commitment that form the market share of the company and the successful operation of the company in the market – as a consequence – making a profit. The development of an assortment policy and product strategy of an enterprise is a complex and time-consuming process that requires a complete understanding of the current market situation, knowledge of the main market trends and competitors' strategies. In the process of forming an assortment strategy for product development, consumers of the industry are studied in detail, hidden demand is studied and the potential of free market niches is assessed. Clarification of the essence of the term "assortment policy", which is the field of activity of managers and specialists in the enterprise, which is a set of principles, strategies and techniques that form the optimal range of products, in terms of increased efficiency and customer satisfaction. This direction is important in a developed economy, as modern consumers require higher requirements for product quality and design of the appearance of goods, so highlights the main objectives of product range policy. The methodical questions of formation of assortment policy of the modern enterprise which play a key role in management of the enterprise are investigated, you touch all aspects of its activity. A comparative analysis of approaches to the content and formation of this phenomenon is given. The main systems of classification of assortment policy factors used in management are given. The main idea of the study is to reveal the essence of assortment policy as an economically significant and effective tool for enterprise management. Within the framework of the article the systematization of the formation of stages of assortment policy development was considered. Classifying methods of research of assortment policy of the modern enterprise are also considered. Thus, the systematization of the existing methodological tools for the formation and implementation of range planning allows to establish its nature and understanding of why its research is needed.

Keywords: assortment policy, methods, stages of formation, management, evaluation, efficiency.

Постановка проблеми. Товарно-асортиментна політика – головний напрямок функціонування будь-якого підприємства. Дуже важливим він є в сучасних умовах, коли споживач є більш вимогливим до товарів або послуг, адже споживач є досить розпещеним можливими варіаціями кількісних та якісних показників товарів. Саме асортимент товару та прихильність споживачів формують ринкову частку підприємства та успішне функціонування підприємства на ринку – як наслідок – отримання прибутку.

Як показує досвід останніх років, лідерство в конкурентній боротьбі отримує той, хто найбільш грамотно підійшов до вибору товарно-асортиментної політики, володіє методами його управління. На жаль, до сих пір не всі підпри-

ємці розуміють всі переваги ефективної асортиментної політики.

Для підприємств в сучасних умовах ця проблема особливо актуальна у зв'язку з величезною диференціацією продукції, що випускається, значними обмеженнями платоспроможного попиту населення і великими обсягами імпорту. Тому формування раціональної, асортиментної політики безпосередньо впливає на стан і можливість успішного функціонування підприємств на сучасному етапі.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Проблеми дослідження асортиментної політики в цілому і методів її оцінки знайшли своє відображення в працях багатьох вітчизняних вчених, таких, як С. Белінська, О. Романенко,

О. Бабій, Ф. Котлер, С. Захаров, М. Окландер, М. Мак-Дональд та інші.

Метою статті є огляд та аналіз методичного забезпечення оцінки асортиментної політики підприємств.

Об'єктом є методичний інструментарій оцінки асортиментної політики.

Предметом дослідження є закономірності, методи та інструменти формування і оцінки асортиментної політики підприємств.

Виклад основного матеріалу. Асортиментна політика – це діяльність, пов'язана з управлінням різноманітністю товарів, пропонованих фірмою на ринку [1]. Сформований оптимально асортимент підвищує прибутковість торгової організації, впливає на її подальший розвиток, визначає прихильність і лояльність з боку покупців. До того ж оптимальний товарний асортимент є однією з основних складових маркетингу, який прямо впливає на збутову діяльність, що важливо для досягнення конкурентоспроможності на ринку.

Асортимент навіть найменшої торгової мережі включає більше 2 тис. найменувань товарів. При цьому за останні 10 років номенклатура товару значно розширилася, з'явилися нові категорії товарів.

Активно розвиваються великі торгові мережі, які мають фінансові ресурси, можуть дозволити собі проводити експерименти по асортиментному блоку: вводити в асортимент нові товари у великому обсязі, працювати з виробниками товарів на закупівлі «непотрібного» товару і, керуючись власною мережевою статистикою продажів, формувати асортиментні матриці для нових торгових точок. Основна мета підприємства в галузі управління полягає в оцінюванні завантаження потужностей з урахуванням стратегічного розвитку асортименту на найближчі роки та є одним з ключових функцій виробничої служби, яка дозволяє своєчасно задовольнити попит на ринку. Ефективність розглянута з позиції досягнення мети характеризує якість отриманого результату [2].

Формування асортиментної політики тісно пов'язане з визначенням цілей, методів, засобів та мети. Асортиментна політика, з точки зору маркетингу – формування асортименту продукції підприємства для вирішення його стратегічних ринкових цілей, в залежності від поточної і перспективної потреби ринку. Асортиментна політика і стратегія діяльності торговельних підприємств нерозривно пов'язані і є визначальними при його позиціонуванні. Зважаючи на велику різноманітність типів, форм та методів комерційної діяльності, реалізація комерційної функції щодо формування асортименту товарів може відбуватись неоднаково у різних типах і групах торговельних підприємств [3].

При цьому навіть великі торгові мережі використовують лише загальні принципи при розробці стратегії в асортиментній політиці, важливим є формування асортиментної політики підприємства представлене на рис. 1.

Формування асортименту здійснюється в кілька етапів:

1) визначитися з форматом асортименту, власник або господар компанії приймає рішення про те, яким саме видом роздрібного бізнесу буде займатися. Все залежить від потреб і потенціалу ринку, від бажання і можливостей власника займатися саме цим видом бізнесу;

2) необхідно встановлювати структуру асортименту в магазині. На даному етапі потрібно визначити кількісне співвідношення окремих груп товарів. Також тут відбувається ув'язка даних з плановими показниками магазину і рентабельністю груп і підгруп товару;

3) необхідно визначати розподіл окремих груп, а також підгруп товарів в розмірі споживчих комплексів і мікро комплексів;

4) необхідно здійснювати підбір внутрішньо групового асортименту за відмітними ознаками з ув'язкою його з конкретною торговою площею, рентабельністю товарів.

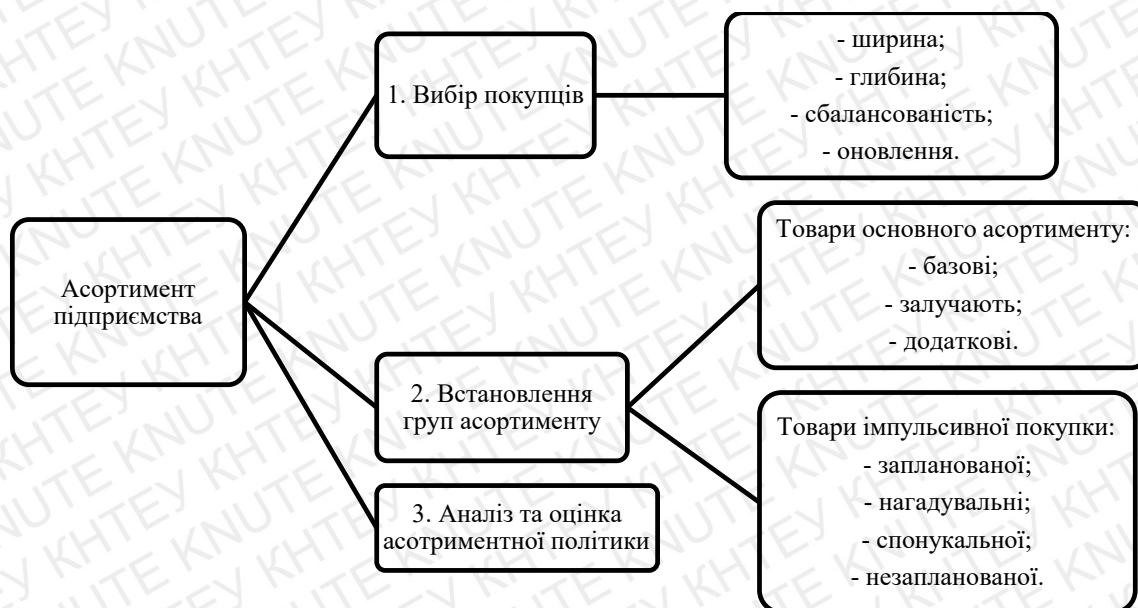


Рис. 1. Стадії формування асортименту продукції

Джерело: [4]



Рис. 2. Напрямки аналізу ефективності управління асортиментом

Джерело: складено автором на основі [5]

На сьогоднішній день зустрічається багато різних концепцій, які використовуються в тій чи іншій мірі при формуванні асортименту. Але жодна з них не має точної і універсальної методики з розробки асортиментної матриці, яка б підходила до будь-якого що відкривається торговому підприємству.

Кожен з поширених методів класифікації, формування і оптимізації асортименту продукції застосовується з урахуванням напрямків діяльності сучасних компаній, обсягів збуту, спеціалізації в роботі, регіональних особливостей, але наявні методи не враховують економічну складову – витрати на закупівлю товару і доведення його до споживача.

Діагностика конкурентного середовища і побудова матриці ефективності маркетингу в залежності від ефективності системи управління товарним асортиментом дозволили виділити типи, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів.

Зіставляючи матрицю конкурентної карти ринку і матрицю ефективності маркетингу за значеннями ранжируваних рядів, можна зробити висновок про місце і роль системи управління товарним асортиментом досліджуваних організацій. У свою чергу, ми розглянемо більш детально класифікуючі підходи, адже ці підходи дозволяють досить точно визначити позицію асортименту товарів.

Отож, розглянемо основні методи дослідження та результат, який вони вимірюють.

1. ABC-аналіз. В основі розглянутого аналізу лежить принцип Парето, який акцентує увагу на тому, що 20% зусиль забезпечують 80% результату. Решта 20% результату досягаються через 80% зусиль. Цей принцип є актуальним для будь-якої сфери бізнесу, спрямований на оцінку ефективності та вкладу. Відповідно до принципу Парето

асортимент класифікується за обсягом продажів і прибутку, а всі товари поділяються на три великі групи [6]:

А. Є основною групою, забезпечує прибутковість бізнесу. Сюди входять близько 20% позицій, реалізація яких забезпечує до 80% виручки. Йдеться про продукцію, що є локомотивом. Вона має бути присутня в асортименті постійно.

В. Сюди входить близько 15% товарних позицій, які забезпечують аналогічний обсяг виручки. Є щось середнім між групами А і С, але має стратегічну цінність, добре доповнює лідруючі позиції.

С. До цієї групи, відповідно до принципу Парето, відносяться близько 75% товарів. Їх багато, але вони забезпечують всього 5% виручки.

Група А є найбільш значимою, це лідери, за рахунок яких формується основний прибуток. Ці позиції не рекомендується змінювати або виключати, в іншому випадку уникнути фінансових втрат не вдасться.

Група В – доповнює, це пул, який забезпечує середні продажі.

А в групі С зібрана велика кількість «порожньої» продукції, це товари, які займають останні позиції. Вона може роками припадати пилом на складі, займаючи місце і приносячи збитки підприємцю. Такий аналіз дозволяє оцінити і вивчити асортимент, проте в ньому не передбачені сезонні коливання і інші чинники, що може спотворити загальну картину.

2. XYZ-аналіз. XYZ-аналіз, що відрізняє його від ABC-моделі, орієнтований на визначення стабільності продажів, а також коливань попиту. Найчастіше ці моделі застосовуються спільно, що дозволяє отримати чітку картину і правильно розставити пріоритети. На першому етапі здійснюється розрахунок коефіцієнта варіації обсягу продажів (рівня попиту) по кожній товарній групі. Формула розрахунку коефіцієнта варіації яв-

Таблиця 1

Роз'яснення категорій XYZ-аналізу

Категорія	Коливання продажів товарів, %	Особливості
X	До 10	Стабільність споживання, можливо чітке прогнозування.
Y	10-25	Нестабільне прогнозування, товари, які в цій групі мають сезонні коливання.
Z	Більше 25	Споживання нерегулярне, чітке прогнозування попиту неможливе.

Джерело: [6]

ляє собою відношення стандартного відхилення до математичного сподівання обсягу продажів [6]. Формула має такий вигляд:

$$V = \frac{\sigma}{x} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - x)^2}{n}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

де σ – стандартне відхилення обсягу продажів;
 x_i – обсяг продажів в період в i -й період;

n – кількість розглянутих періодів продажів товарів;

x – середнє арифметичне значення продажів товарів.

За основу можна брати обсяг або суму продажів, на фініші здійснюється угруповання позицій в категорії, детальне пояснення показано в таблиці 1.

3. SWOT аналіз. SWOT – це абревіатура, яка розшифровується, як:

strengths – сильні сторони,
 weaknesses – слабкі сторони,
 opportunities – можливості,
 threats – загрози.

Сильні і слабкі сторони – це внутрішні фактори організації, на які вона може впливати, виправляти, покращувати ситуацію і т.п. Можливості та загрози – це зовнішні обставини, над якими керівництво підприємства не владне.

4. Матриця БКГ (BCG) – це термін, що походить від назви моделі, створеної Бостонською консультативною групою. Це квадрант, в який були занесені результати досліджень, що проводилися в рамках вивчення портфеля компаній. Створення моделі матриці БКГ було засновано на принципах життєвих циклів будь-якого товару – розробка і виведення на ринок, зростання, зрілість, спад [7].

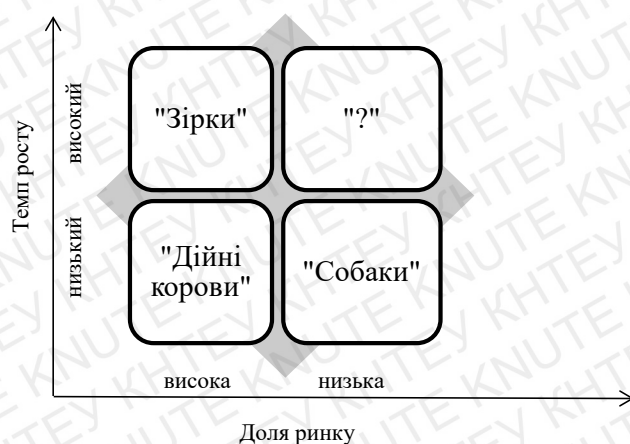


Рис. 3. Приклад матриці БКГ

Джерело: [7]

Для побудови матриці застосовуються 2 параметри – темп зростання ринку по конкретній товарній категорії в своїй галузі і відносна частка ринку, яку займає досліджуваний товар. Для розрахунку відносної частки ринку береться співвідношення частки компанії і частки найбільшого конкурента в галузі, приклад можна побачити на рис. 3.

Квадранти моделі БКГ – це чотири основні групи, на які розбиваються всі товари або послуги комерційного підприємства.

Використовуючи вищевказані параметри, всі продукти компанії діляться на чотири категорії:

«Знаки питання». Це категорія, що відрізняється швидким зростанням ринку і малою часткою. Може бути перспективною, якщо в неї вкладати необхідні кошти, або через час перейти в категорію «собак».

«Зірки». Товари, що займають велику частку ринку, який швидко зростає. Це найбільш рентабельні і конкурентоспроможні продукти. Для підтримки таких же позицій вимагають значного фінансування.

«Дійні корови». Продукція з високою часткою повільно зростаючого ринку. Найстабільніші види товарів / послуг, прибуток від реалізації яких значно перевищує витрати на підтримку поточних позицій. Саме ці товарні категорії дають кошти, які компанія може перенаправляти на дослідження, розробки нових товарів.

«Собаки». Продукти, які займають малу частку ринку з повільним темпом зростання. Це товари, які не мають перспектив розвиватися в прибуткові напрямки, а тільки відволікають ресурси. У більшості випадків такі категорії краще закрити [7].

5. Матриця МакКінзі. Модель GE / McKinsey являє собою матрицю, що складається з 9 осередків для відображення та порівняльного аналізу стратегічних позицій напрямів господарської діяльності організації. Головною особливістю цієї моделі стало те, що в ній вперше для порівняння видів бізнесу стали розглядатися не тільки «фізичні» чинники (такі, як обсяг продажів, прибуток, віддача інвестицій і т. п.), а й суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, кадри і т. п. [8].

У матриці «Дженерал Електрик – МакКінзі» виділяються три області стратегічних позицій:

- переможці;
- ті, хто програв;
- середня область.

Від сили даних показників залежить портфельна стратегія компанії:

– чим вище буде конкурентоспроможність асортиментного профілю товарів, та чим вище привабливість даного сегменту ринку – тим вище можливість заняття значної частки ринку;

Таблиця 2

Зовнішній вигляд матриці МакКінзі і рекомендації від її укладачів

Привабливість галузі	Конкурентна позиція		
	Сильна (8-10 балів)	Середня (4-7 бали)	Слабка (0-3 бали)
Висока (8-10 балів)	Переможець 1. Експлуатація	Переможець 2. Інвестиції у розвиток	Переможець 3. Розвиватися вибірково
Середня (4-7 балів)	Переможець 3. Захищати позиції	Середній бізнес. Обережний розвиток	Програвший 1. Обмежений розвиток
Низька (0-3 бали)	Творець прибутку. Зберігати чи перенаправляти	Програвший 2. Готується до відступу	Програвший 3. Вихід з ринку

Джерело: [8]

– чим слабший товар компанії порівнянні з конкурентними товарами та чим нижче привабливість даного сегменту ринку – тим менше можливостей щодо укріплення та зростання підприємства.

6. Прибуток від кожної товарної одиниці. Так як підприємницька діяльність будь-якого підприємства завжди спрямована на отримання прибутку, яка покликана покрити збитки, прибуток являє собою чистий дохід, що отримується компанією від здійснення своєї господарської діяльності (продажу або виробництва товарів, надання послуг) [9]. Прибуток і виручка – це не рівнозначні поняття, оскільки прибуток виходить при відрахуванні з виручки основних витрат по виробництву товарів, таких як:

- собівартість продукції;
- податкові платежі (акциз, ПДВ та ін.);
- експортний збір та ін.

Прибуток від кожної товарної одиниці розраховується за формулою:

$$\text{Преал} = \text{ЧП} - \text{С} - \text{П}, \quad (2)$$

де ЧП – чистий прибуток від продажу товарів;
С – собівартість товару;

П – податкове обтяження одиниці товару.

Цей метод є дуже дієвим, адже дозволяє вносити корективи та бачити варіацію при зміні складових.

Всі сфери управління між собою взаємопов'язані, так як управління є системним утворенням. Тому будь-які зміни в будь-якому елементі управління

викликають відповідні зміни у всіх інших його складових. Оптимальний товарний асортимент є однією з основних складових маркетингу, яка прямо впливає на збутову діяльність, що важливо для досягнення конкурентоспроможності продукції.

Висновки. Таким чином, ринкові можливості підприємства зумовлюються правильно розробленою і послідовно здійснюваною асортиментною політикою. Асортиментна політика – це діяльність, пов'язана з управлінням різноманітністю товарів, пропонуваніх фірмою на ринку. Під асортиментом товарів розуміється сукупність матеріальних благ, що реалізуються в торгівлі. Асортимент діє в структурі торговельних відносин та розглядається через форми торгівлі, форми власності, види підприємства, і т.п.

Також є три підходи до аналізу ефективності управління асортиментом: класифікуючий, формуючий та оптимізуєчий. У статті ми розглянули такі методи як: ABC, XYZ, SWOT-аналіз, матрицю БКГ та МакКінзі та формулу розрахунку прибутку від кожної реалізованої одиниці товару. Всі методи є поширеними у використанні та дієвими. Але, хочемо зазначити, що найкращим рішенням щодо аналізу асортименту продукції буде системний підхід, адже він дозволяє поглянути на аналіз об'ємно та дозволить виявити можливі проблеми та запропонувати можливі шляхи вирішення цих проблем.

Список літератури:

1. Словник маркетингових термінів. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/slovnik> (дата звернення: 29.10.2020).
2. Морщенок Т. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. С. 7–13.
3. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2015. С. 294–298.
4. Красовська Т.В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. *Економіка та держава*. 2016. № 2. С. 67–71.
5. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі. *Траектория науки*. 2017. № 7. С. 315–337.
6. Горілик Д.В. Інструмент для проведення автоматизованого інтегрованого ABC/FMR/(XYZ)/VED-аналізу. 2016. № 3. С. 174–178.
7. Козик В. Модифікація матриці Бостонської консультативної групи в стратегічному управлінні підприємством. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. С. 796–800.
8. McKinsey Matrix. *GE Business Screen*. URL: https://www.12manage.com/methods_ge_mckinsey.html (дата звернення: 29.10.2020).
9. Шира Т.Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. *Наукові записки (Української академії друкарства). Серія: Економічні науки*. 2016. № 1. С. 63–73.

References:

1. Slovnky marketynhovykh terminiv [Dictionary of the marketing terms]. Available at: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/slovnik> (accessed: 29.10.2020).
2. Morshchenok, T. (2016). Ohlyad pidkhodiv do vyznachennya ekonomichnoyi sutnosti ponyattya «efektyvnist'» [Review of approaches to defining the economic essence of the concept of "efficiency"]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*, pp. 70–74.

3. Bozulenko, O.Ya. (2015). Formuvannya asortymentu tovariv yak stratehichnyy element komertsyynoy diyal'nosti [Formation of the trade assortment as a strategic element of the commercial activity]. *Proceedings of Mykolayiv: Mykolayivs'kyy natsional'nyy universytet imeni V.O. Sukhomlyns'koho*, pp. 294–298.
4. Krasovs'ka, T.V. (2016). Metodychni zasady formuvannya mekhanizmu tovarnoho asortymentu na vyrobnychkyh pidpryyemstvakh [Methodical bases of formation of the mechanism of commodity assortment at the industrial enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 67–71.
5. Kudenko, K. (2017). Metody formuvannya ta realizatsiyi asortymentnoyi polityky pidpryyemstv rozdribnoyi torhivli [Methods of the formation and realization of the assortment policy of the retail trade enterprises]. *Traektoriya nauki*, no. 3, pp. 315–337.
6. Horilyk, D.V. (2017). Instrument dlya provedennya avtomatyzovanoho intehrovanoho ABTs/FMR/(XYZ)/VED-analizu [Tool for automated integrated ABC/FMR/(XYZ)/VED-analysis], pp. 174–178.
7. Kozyk, V. (2016). Modyfikatsiya matrytsi Bostons'koyi konsul'tatsyynoyi hrupy v stratehichnomu upravlinni pidpryyemstvom [Modification of the matrix of the Boston Consulting Group in the strategic management of the enterprise]. *Tekhnolohycheskyy audyt y rezervi proyzvodstva*, pp. 796–800.
8. McKinsey Matrix/GE Business Screen. Available at: https://www.12manage.com/methods_ge_mckinsey.html (accessed: 29.10.2020).
9. Shyra, T.B. (2016). Funktsional'nyy aspekt upravlinnya asortymentom u komertsyyniy diyal'nosti [Functional aspect of assortment management in commercial activity]. *Naukovi zapysky [Ukrayins'koyi akademiyi drukarstva]*, vol. 1, no. 1, pp. 63–73. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec_2015_1_11 (accessed: 29.10.2020).

**Динаміка показнику чистого доходу ТОВ «Сігма мобайл»
2015-2019 р., тис. грн**

Товарні позиції	Чистий дохід, тис. грн				
	2015	2016	2017	2018	2019
Смартфони	2825,9	3474,9	5923,5	7972,8	9055,2
Мобільні телефони	2183,5	2472,8	4383,5	6449,3	7584,5
Планшети	1163,8	1493,8	2591,6	3273,6	3876,4
Навушники та гарнітура	831,6	852,5	1161,6	1494,9	1719,3
Екшн-камери	1084,6	1369,5	1963,5	2261,6	2757,7
Акcesуари	1523,5	1747,9	3129,5	4160,2	5025,9
Товари для спорту та туризму	742,5	1084,6	1414,6	1493,8	1609,3
Всього	10355,4	12496	20567,8	27106,2	31628,3

Динаміка показнику прибутку ТОВ «Сігма мобайл»

2015-2019 р., тис. грн

Товарні позиції	Прибуток				
	2015	2016	2017	2018	2019
Смартфони	246	310	542	727	885
Мобільні телефони	201	231	402	600	753
Планшети	101	140	253	304	368
Навушники та гарнітура	77	78	110	145	172
Екшн-камери	99	142	184	231	268
Аксесуари	140	168	303	402	658
Товари для спорту та туризму	65	99	145	137	172
Всього	929	1168	1939	2546	3276