

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
Кафедра торговельного підприємництва та логістики

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **Формування товарного асортименту підприємства торгівлі**

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

Студента 2 курсу, 5м групи,  
спеціальності 076 «Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність»  
спеціалізації «Організація оптової  
та роздрібної торгівлі»

Курса Дмитра  
Олеговича

Науковий керівник –  
к-текон. наук, доц.

Торопков Володимир  
Михайлович

Гарант освітньої програми –  
д-р. екон. наук, доц.

Ільченко Наталія  
Борисівна

Київ 2018

## АНОТАЦІЯ

**Курас Д. О. Формування товарного асортименту підприємства торгівлі(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ). – Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціалізації «Організація оптової та роздрібно торгівлі». – Київський національний торговельно-економічний університет. – Київ, 2018.

Теоретичні та методичні засади роботи полягають у визначенні сутності, принципів, визначальних факторів та механізму формування товарного асортименту підприємства торгівлі, зокрема, також проаналізовані показники та методичні підходи. Охарактеризовано особливості асортиментної політики ТОВ «Епіцентр К», а також оцінено ефективність управління асортиментною політикою досліджуваного підприємства. Запропоновано напрями удосконалення інформаційного забезпечення процесу формування товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К». Розроблено товарну стратегію та програму управління товарним асортиментом, визначені заходи по оптимізації товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К».

*Ключові слова:* товарний асортимент, підприємство торгівлі, асортиментна політика.

## ABSTRACT

**Kuras D. Formation of product range of trade enterprises (based on materials of Ltd. «Epicentr K», Kyiv). – KNTEU. – 2018. – The manuscript.**

The final qualification work on the specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities» specialization «Organization of wholesale and retail trade». – Kyiv National University of Trade and Economics. – Kyiv, 2018.

The theoretical and methodological foundations of the work consist in defining the essence, principles, determining factors and mechanism for the formation of the product mix of a trade enterprise, in particular, indicators and methodological approaches are also analyzed. The characteristics of the assortment policy of LLC “Epicenter K” are characterized, as well as the effectiveness of the management of the assortment policy of the studied company is

evaluated.

The direction of improving the information support of the process of formation of the product range of Ltd. «Epicenter K» are proposed. A product strategy and product range management program have been developed, and measures have been identified for optimizing the product portfolio of Ltd. «Epicenter K».

Key words: product assortment, corporate trade, assortment policy.

## ЗМІСТ

### ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

#### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Сутність, принципи та визначальні фактори формування товарного асортименту підприємства торгівлі..... | 11 |
| 1.2. Механізм формування товарного асортименту підприємства торгівлі.....                                  | 21 |
| 1.3. Показники та методичні підходи до формування товарного асортименту..                                  | 31 |

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

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Епіцентр К».....                   | 37 |
| 2.2. Аналіз практики формування товарного асортименту.....                        | 46 |
| 2.3. Оцінювання ефективності управління асортиментною політикою підприємства..... | 52 |

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Удосконалення інформаційного забезпечення формування товарного асортименту.....            | 61 |
| 3.2. Розробка товарної стратегії та програми управління товарним асортиментом підприємства..... | 68 |
| 3.3. Оптимізація товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К».....                                    | 72 |

### ВИСНОВКИ..... 80

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 85

### ДОДАТКИ



## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

ТА – товарний асортимент

ФТА – формування товарного асортименту

ГК – група компаній

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Формування товарного асортименту займає найважливіше місце в управлінні торговельним підприємством та в подальшому забезпеченні його конкурентоспроможності. Оптимально складений асортимент товарів дозволяє залучити платоспроможного покупця і досягти головної мети підприємницької діяльності – отримання максимально можливого прибутку. Товарний асортимент і його різноманітність – мало не найважливіший елемент товарної політики будь-якого підприємства. Його величина і якісне задоволення потреб клієнтів, правильна організація торговельно-технологічного процесу тісно пов'язані, саме тому працювати над формуванням асортименту потрібно кожній компанії, незалежно від її розміру і пропонованих товарів або послуг. Тому дослідження шляхів та методів оптимізації товарного асортименту підприємств є актуальним, набуває особливої значущості та практичної цінності. Сказане вище підтверджує особливу актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи.

Аналізу окремих частин розглянутої вище проблеми присвячені теоретичні й практичні дослідження зарубіжних вчених, а саме Ансофф І., Друкер П., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Метьюз Р., Стрікланд А. Дж., Томпсон А. А. та вітчизняних Вишневська О. В., Михайлов В. С., Пономаренко В. С., Шершньова З. Є. та ін. Вагомий внесок у теорію і практику визначення ступеня задоволеності споживачів товарним асортиментом зробили вчені-економісти Вебстер Ф., Гришко С., Енджел Дж., Забродський В. А., Заруба В. Я., Кочкіна Н. Ю., Мальчиков В. В., Райко Д. В., Райсс М., Сведдлінг Д., Щербак В. Г. та ін. У роботах цих авторів розкривається сутність асортиментної політики підприємства, питання дослідження уподобань споживачів, а також ряд аспектів управління товарним асортиментом за ринкових умов.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи* є розробка пропозицій щодо формування товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К».

Реалізація визначеної мети обумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

- ознайомитися із сутністю, принципами та визначальними факторами формування товарного асортименту підприємства торгівлі;
- розглянути механізм формування товарного асортименту підприємства торгівлі;
- проаналізувати показники та методичні підходи до формування товарного асортименту;
- дослідити конкурентне середовище ТОВ «Епіцентр К»;
- зробити аналіз практики формування товарного асортименту;
- виконати оцінювання ефективності управління асортиментною політикою підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- запропонувати напрями удосконалення інформаційного забезпечення формування товарного асортименту товарів;
- розробити товарну стратегію та програму управління товарним асортиментом підприємства;
- навести шляхи оптимізації товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К».

*Об'єктом дослідження* є процес формування товарного асортименту підприємства торгівлі.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних та методичних аспектів формування товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К».

*Методи дослідження:* є системний підхід, методи порівнянь, спеціальні експертні дослідження, загальнонаукові дослідження, спостереження, методи комплексної оцінки і аналітичні процедури.

*Джерела інформації:* наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти України, дані міжнародних організацій, дані офіційної статистики, статистичні матеріали рейтингових систем Інтернет, фінансова та статистична звітність на підприємстві, результати і дані попередніх досліджень, публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, журнальні статті.

*Публікація:* за результатами дослідження у збірнику наукових статей студентів опублікована стаття «Оптимізація товарного асортименту підприємства роздрібної торгівлі на ринку будівельних матеріалів».

*Структура і обсяг випускної кваліфікаційної роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Випускна кваліфікаційна робота виконана на 83 сторінках друкованого тексту, містить 19 таблиць, 14 рисунків і в ній використано 66 джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

#### 1.1. Сутність, принципи та визначальні фактори формування товарного асортименту підприємства торгівлі

У сучасних ринкових умовах діяльність торговельних підприємств зосереджена на забезпеченні власного прибутку, а також найбільш повному задоволенні попиту покупців, який безумовно залежить від правильного формування товарного асортименту.

Формування товарного асортименту, що сприяє оптимізації та збереженню бажаного прибутку надовгостроковий період, є дуже актуальним для підприємств, які намагаються сьогодні не втрачати конкурентних позицій. Асортиментна політика займає важливе місце у забезпеченні конкурентоспроможності, оскільки саме товар, його якість, оптимальний асортиментний набір впливають на конкурентні позиції і успіх підприємства.

Розглянемо понятійну основу формування товарного асортименту (*далі ТА*) підприємства торгівлі. На жаль, сьогодні товарознавство і комерція трактують його сутність по-різному. У традиційному трактуванні товарний асортимент — це набір товарів, об'єднаних за однією або сукупністю ознак [63, с. 169]. А формування товарного асортименту являє собою діяльність зі складання такого набору.

З позиції комерційної діяльності формування товарного асортименту — це сукупність відносин між суб'єктами ринку з підбором таких продуктів, які найкращим чином задовольняють попит покупців, забезпечуючи при цьому максимальну прибутковість на заданому (планованому) проміжку часу [40, с. 562].

Порівняльна характеристика комерційного та товарознавчого підходів щодо формування ТА підприємства торгівлі дозволяє зробити висновок, що загалом вони не мають істотних протиріч. Однак існують відмінності, обґрунтовані природою цих двох аспектів. Комерційний підхід більшою мірою, ніж товарознавчий, орієнтований

на задоволення потреб покупців. Це зумовлює необхідність управління структурою асортименту товарів, що відповідає різноплановим потребам і очікуванням покупців.

Відсутність у магазині окремих товарів, їх вузький або нестабільний асортимент, що не відповідає запитам покупців, породжують незадоволений попит, збільшуючи витрати часу населення на пошук необхідних товарів у конкурентів, негативно відбивається на економічній ефективності діяльності підприємства. Тому у формуванні асортименту товарів важливою вимогою є максимальне задоволення попиту покупців замінімальних витрат часу на здійснення покупки і забезпечення ефективної роботи фірми [27, с. 18].

Для повного розуміння сутності поняття «асортиментна політика» в табл. 1.1 розглянемо погляди вчених економістів щодо цього питання.

*Таблиця 1.1*

**Наукові підходи до трактування сутності поняття «асортиментна політика»**

| Автор                   | Трактування сутності поняття «асортиментна політика»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ф. Котлер               | Визначення (формування) та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються, з урахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства.                                                                                                                                                                                                                                              |
| Б. Берман,<br>Дж. Аванс | Політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виготовлених і реалізованих товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури і динаміки цін та ін.                                                                                                                                         |
| Г. Л. Багієв            | Важливий складник товарної політики, яка визначає оптимальний набір товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями.                                                                                                                                                                                                                   |
| С.С.<br>Гаркавенко      | Певний курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обґрунтованих принципів поведінки. Вона повинна забезпечити відповіді на питання з приводу формування асортименту та управління ним, підтримання конкурентоспроможності товарів на певному рівні, знаходження для товарів оптимальних товарних сегментів, розробки та здійснення стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів. |
| С.В. Близнюк            | Політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи із загроз та можливостей маркетингового середовища.                                                                                                                                                                                                                  |
| С. В. Захаров           | Асортиментна політика – це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка існуючих товарних груп.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| А.Ф. Баришев            | Асортиментна політика – це політика, яка спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків.                                                                                                                                                                                                                                                                                |

*Джерела: [2, 3, 4, 7, 8, 13, 32]*

Аналіз наукових підходів щодо трактування сутності поняття «асортиментна політика» свідчить про те, що серед науковців таки не існує єдиної думки щодо досліджуваного явища, а також наведені твердження є недостатньо обґрунтованими. Через це нагальним є уточнення суті змісту терміну «асортиментна політика», яка, по-перше, є сферою діяльності керівника та фахівців на підприємстві, по-друге, є сукупністю принципів, стратегій і методик, що формують оптимальний асортимент задля підвищеної ефективності діяльності на підприємстві та задоволення потреби покупця. Цей напрямок важливе значення має за умов розвиненої економіки, так як сучасні споживачі вимагають підвищених вимог до якості товару та оформлення зовнішнього вигляду товару, тому виділяють основні цілі асортиментної політики (рис. 1.1).

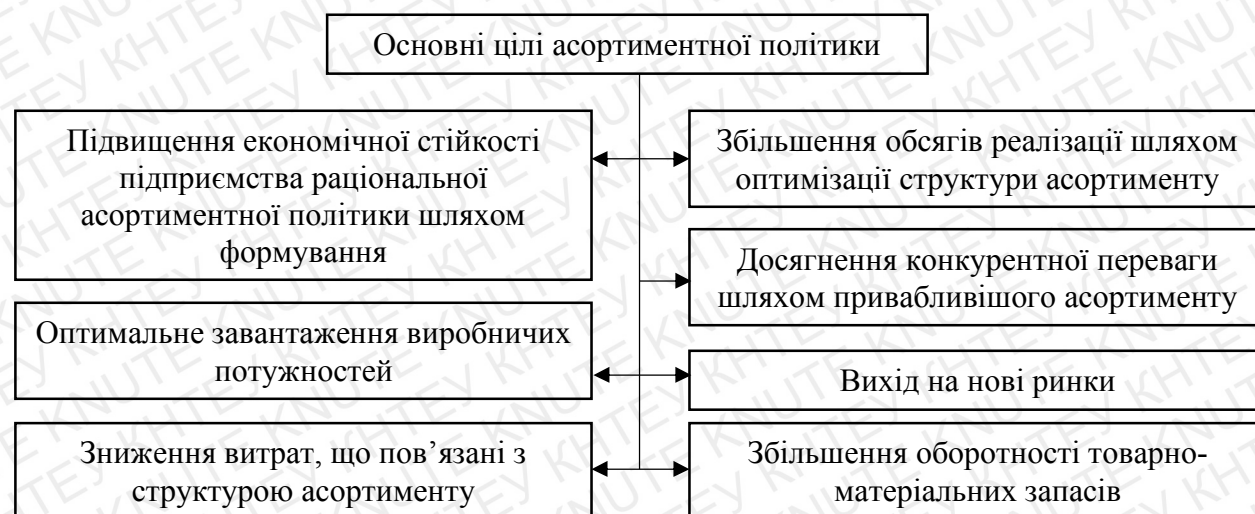


Рис. 1. 1. Основні цілі асортиментної політики

Джерела: [22, 27]

Таким чином, асортиментна політика — це цілеспрямована розробка оптимального асортименту товарної пропозиції на основі вимог певних груп покупців (сегментів ринку), а також необхідності забезпечення найефективнішого використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів [6]. У тому числі, асортиментна політика є комплексом заходів, направлених на стратегічне формування та підтримку оптимального асортименту товарів з урахуванням постійного вивчення кон'юнктури ринку, основними завданнями якої вважається максимальне задоволення потреб споживачів,

завоювання прихильності нових споживачів та оптимізація фінансових результатів.

Необхідно, щоб процес управління асортиментною політикою здійснювався в певній логічній послідовності, тобто поетапно. Огляд сучасних літературних джерел дозволяє виявити наступні етапи цього управління (рис. 1.2).

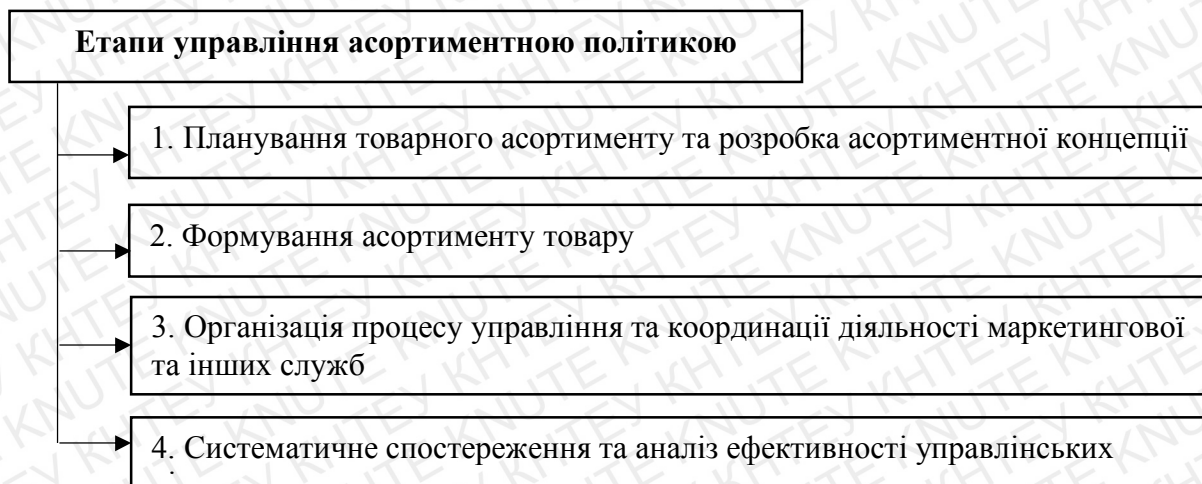


Рис. 1.2. Основні етапи управління асортиментною політикою

*Джерела: [33]*

Управління товарним асортиментом є складною задачею, яка сьогодні стоїть як перед підприємствами. Основні завдання, які повинні вирішуватися у рамках управління ТА, стосуються збільшення або скорочення товарної номенклатури підприємства. Ці рішення повинні ґрунтуватися на цілому комплексі маркетингових, фінансових і стратегічних підходів [62].

Важливим моментом в управлінні товарним асортиментом є пошук оптимальної структури товарного асортименту. Для вирішення даного питання підприємству необхідний ретельний аналіз щодо залучення та збереження тих споживачів у вибраних сегментах ринку, які забезпечують стабільний стан на ринку в поточний момент і в довгостроковому аспекті, а також оцінка різних варіантів з погляду максимізації прибутку [28].

При формуванні товарного асортименту необхідно дотримуватися таких принципів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Принципи формування асортиментної політики**

| Назва                  | Сутність                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Поєднання              | асортиментна стратегія повинна знаходитися у відповідності і сприяти розвитку збутової, цінової, комунікаційної та іншим стратегіям розвитку компанії                                                                                                                                                 |
| Орієнтація на покупців | товар має відповідати потребам і очікуванням покупців                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Розвиток               | асортимент повинен змінюватися не тільки у відповідності з новими потребами, а й випереджаючи їх появу                                                                                                                                                                                                |
| Професіоналізм         | управління асортиментом та оцінка його параметрів має здійснюватися професіоналом, тобто людиною, яка не тільки знає теоретичні основи управління асортиментом, але й має навички їх використання, а також має здатність аналітично мислити, здійснювати факторний аналіз і приймати виважені рішення |
| Ефективність           | управління асортиментом має приносити свої плоди — збільшувати прибуток компанії; кожна асортиментна позиція повинна вносити свій вклад у збільшення маржинального прибутку і прибутковості підприємства                                                                                              |

Джерела: [22]

Формується ТАвраховуючи ряд чинників, зокрема стан потреб, технологічних можливостей торговельного підприємства, наявність аналогічного товару на ринку збуту.

Деякі автори виділяють такі проблемні питання в управлінні ТА:

- потреби споживачів дуже швидко змінюються, тому підприємство змушене постійно вносити оновлювання у свій асортимент, а це піднімає вимоги до техніко-технологічної основи;
- на підприємствах належним чином не функціонує система управління асортиментом у зв'язку із складністю прогнозування щодо зміни у попиті споживача і відсутністю методики оптимізації асортименту;
- немає чітких критеріїв та інструментів оптимального асортименту на підприємствах;
- конкуренція веде до ситуації, де нова продукція не приносить жаданого прибутку.

Важливими питаннями у розробленні асортиментної політики є інновації, конкурентоздатність товару, оптимізація ТА, товарна марка, ефектна упаковка, життєвий цикл товару, позиціонування товару на ринку. Формуючи асортиментну політику необхідно врахувати, відрізнєння товарів за їх видом і часом використання, функціональним призначенням, надійністю, зручним використанням, гарантією і т.п.

Модель залежності управління асортиментом від функцій комерційної діяльності подана на рис. 1.3.

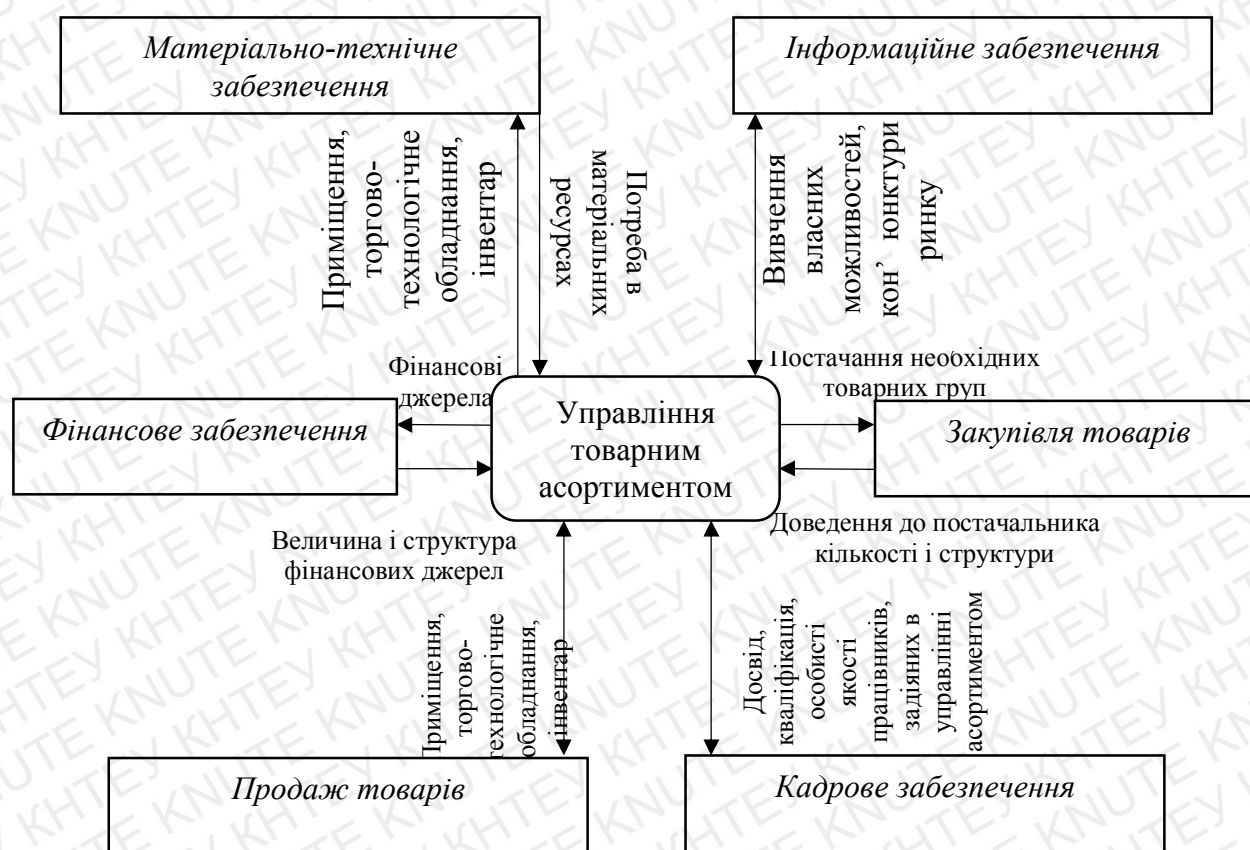


Рис. 1.3. Модель залежності управління товарним асортиментом від функцій діяльності підприємства торгівлі

При цьому управління ТА розглядається як діяльність, спрямована на встановлення такої системи відносин між торговельним підприємством, покупцями і постачальниками, яка найкращим чином задовольняє потреби з урахуванням інтересів усіх учасників і забезпечує ефективність асортименту.

Формування товарного асортименту (*далі ФТА*) на підприємстві торгівлі є досить складним процесом, на який впливають дуже багато факторів. Ігноруючи

ці фактори, торговельному підприємству не вдасться сформувати свій збалансований асортимент.

Так, одним з найголовніших чинників, що впливає на ФТА, є споживчий попит. Конкурентоспроможний товар повинен задовольняти запити клієнта найбільш високому рівні, більшою мірою відповідати їх уподобанням, ніж товари конкурентів. Ступінь задоволення запитів покупців залежить від цілого ряду чинників: економічних, соціально – демографічних, технічних, національно – побутових (рис. 1.4)[3].

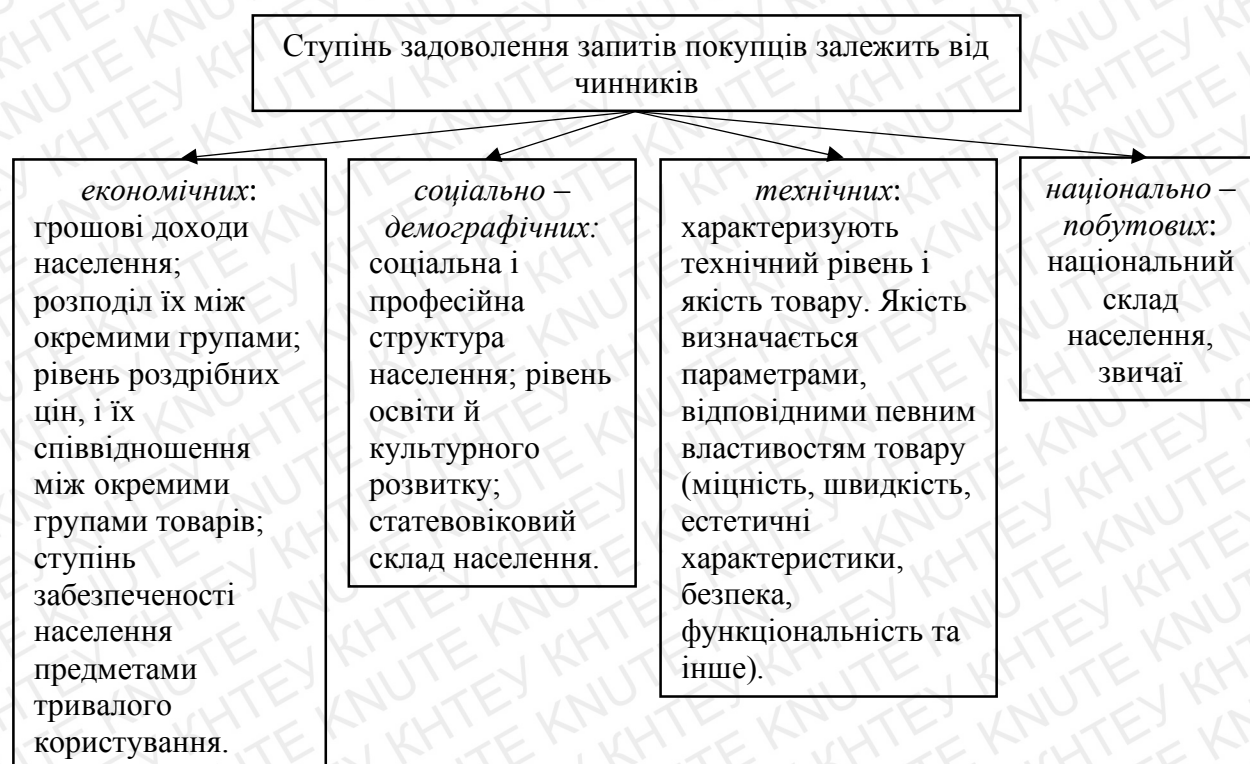


Рис. 1.4. Чинники задоволення покупців товарним асортиментом

Джерело: [3]

Серед інструментів комерційної діяльності торговельного підприємства товарна політика займає особливе місце. Асортимент товарів постійно змінюється, бо залежить від різних факторів, існуючих на ринку збуту. Ці фактори поділяються на загальні, які не залежать від конкретних умов роботи того чи іншого торгового підприємства і специфічні – відображають конкретні умови роботи даного підприємства.

До загальних факторів, що впливають на формування асортименту, відносяться споживчий попит і виробництво товарів (рис. 1.5).



Рис.1.5. Загальні фактори формування товарного асортименту  
Джерело: [3]

Тобто, асортимент торговельних підприємств формується під впливом промислового асортименту, оскільки виробничі потужності визначають склад комерційної пропозиції. Але існує й зворотній зв'язок, коли споживчий попит виступає в якості стимулу виробництва нових товарів.

Формування товарного асортименту – це кропіткий процес по підбору груп, видів, сортів та різновидів продукції, а найголовніше – постачальників, у відповідності з попитом споживачів в цілях його найбільш повного задоволення [31, с. 31].

Також при формуванні товарного асортименту необхідно враховувати такі особливо визначальні фактори:

- *ціна*: часто ціна відіграє вирішальну роль при виборі товарів;
- *якість*: споживачі хочуть придбати не лише недорогий товар, але й якісний;
- *зовнішній вигляд*: він визначає відношення до товару при його придбанні;
- *виробник*: споживачі обирають виробника, що зарекомендував себе на ринку, у якого є ім'я і якому вони довіряють;
- *фасування*: коли товар не можна ділити в умовах торгівлі, великого значення набуває фасування продукції;
- *упакування* – це зовнішній вигляд товару, перше, що бачить покупець. Її привабливість має особливо важливе значення;
- *умови зберігання*: те, як зберігається товар, забезпечує його якість при подальшому використанні;
- *місце продажу*: підприємствам необхідно слідкувати за своїм іміджем «перевіреного складу». Підприємства чи магазини, які добре зарекомендували себе будуть мати успіх [31, с. 32].

На практиці трапляється, що товарна пропозиція не завжди відповідає попиту. Щоб вирішити цю проблему, необхідно врахувати специфічні формування товарного асортименту підприємства торгівлі (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Специфічні фактори формування товарного асортименту підприємства торгівлі

Джерело: [3]

*Розмір торговельного підприємства.* Робота надформуваннями подальшою оптимізацією товарного асортименту в першу чергу залежить від того, в якій ніші підприємство працює (для покупців з низькими, середніми чи високими доходами). Переваги покупців навіть в магазинах однієї мережі, але в різних районах міста, можуть помітно відрізнятися, оскільки дуже багато залежить від соціального статусу покупців, які тут живуть.

*Широта асортименту товарів* – це ознака професіоналізму команди торговельного підприємства. Проблема полягає і в можливостях логістики підприємства, і в своєчасному поповненні товарів, що закінчилися в торговельному залі. Якщо є підсобні приміщення, то шансів працювати з великими обсягами товарів більше.

*Ступінь оновлення товарного асортименту.* Баланс між прибутковим і необхідним товаром дуже важливий, оскільки споживач є активним учасником процесу і якщо він не знайде необхідний товар в магазині, то він до нього більше не прийде.

*Позиціонування товарів.* Позиціонування товарів – комплекс маркетингових заходів, завдяки яким споживачі ідентифікують певний товар порівняно

зтоварами – конкурентами [13, с. 139]. Ціль позиціонування товарів – допомогти покупцеві виділити даний товар з широкого кола аналогічних по якійсь ознаці і віддати при покупці перевагу саме йому (рис. 1.7).



Рис.1.7. Стратегії позиціонування товарного асортименту

Джерело: [13, с. 141].

Враховуючи все вищенаведене, можна при формуванні товарного асортименту досягти такі дві мети:

1. Задовольнити вимоги споживачів;
2. Досягти хороших економічних результатів діяльності підприємства.

Таким чином, нами було досліджено сутність, принципи та визначальні фактори формування товарного асортименту підприємства торгівлі. Виявлено, що асортиментна політика займає важливе місце у забезпеченні конкурентоспроможності, оскільки саме товар, його якість, оптимальний асортиментний набір впливають на конкурентні позиції і успіх торговельного підприємства. У свою чергу аналіз наукових праць довів, що досі не має єдиного розуміння досліджуваного явища. Порівняльна характеристика комерційного та

товарознавчого підходів щодо формування товарного асортименту підприємства торгівлі підвела до того, що загалом вони не мають істотних протиріч.

Так, товарний асортимент повинен мати у своєму складі ті товари, які користуються попитом, за умовами виробництва є оптимальними для виробника та успішно реалізуються на ринку. Обов'язковою частиною асортиментної політики підприємства є процес визначення номенклатури та асортименту товарів.

## **1.2. Механізм формування товарного асортименту підприємства торгівлі**

Одним з найважливіших механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі є його спроможність до якісного формування товарного асортименту, основною метою якого є реалізація такого номенклатурного і асортиментного складу, який здатний забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність і стратегічний розвиток.

Більшість науковців, що розглядають питання змісту, сутності та методології ФТА підприємства торгівлі, основною її складовою вважають управління товарним асортиментом, його оптимізацією та оновленням, з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства, тому найбільш розповсюджені методи формування товарної політики стосуються саме формування асортиментного портфелю підприємства.

Так, Хамініч С. Ю. зазначає, що «центральною моментом товарної політики є пошук оптимальної структури ринкового пропонування об'єктів виробництва» [61]. Крім того, автор наголошує на тому, що ФТА є важливою складовою загальної економічної стратегії підприємства.

Клавдієва Є. В. зазначає, що формування товарного асортименту являє собою окрему область управлінської діяльності, що об'єднує весь комплекс заходів з управління асортиментом [30].

ФТА відбувається з урахуванням цілого ряду факторів: стан попиту та очікування споживачів, технологічні можливості підприємства, наявність аналогів товарів на ринку збуту і т.п. Тому можна виділити такі проблеми управління асортиментом:

- потреби покупців швидко змінюються, тому підприємство вимушене постійно оновлювати свій асортимент, що підвищує вимоги до техніко-технологічної бази;
- на підприємствах не налагоджена система управління асортиментом через складність прогнозування зміни попиту споживачів і відсутність методик оптимізації асортименту;
- відсутні чіткі критерії та інструменти формування оптимального асортименту підприємств;
- жорстка конкуренція призводить до того, що нова продукція не встигає окупили інвестиції в її виробництво та просування.

Також основними проблемами при формуванні товарного асортименту є: інновації, забезпечення конкурентоспроможності товару, оптимізація товарного асортименту, товарна марка, створення ефективної упаковки, життєвий цикл товару, позиціонування товару на ринку.

При формуванні товарного асортименту роздрібного підприємства можуть бути використані різні принципи:

- функціональний: офісні меблі, продовольчі товари, молочні товари
- споживчий: дитячі, військові товари;
- збутовий: товари, що продаються в універмазі, універсамі, на дрібнооптовому ринку;
- ціновий: дешеві, дорогі товари, товари за помірними цінами, класу люкс і ін.

Асортимент роздрібного торговельного підприємства умовно можна розділити на три групи:

- Базовий асортимент – це основні товари, на які припадає не менше 50% продажів підприємства.
- «Якірні» товари – це товари повсякденного попиту, які є для покупців показником рівня цін у магазині, які продавці зазвичай намагаються підтримувати на рівні конкурентів, а деякі встановлюють їх нижче ринкових.

- Доповнюючі (асортиментні) товари. Частка цих товарів у товарообороті зазвичай не перевищує 15%. Магазин, що пропонує більш широкий асортимент, викликає більшу довіру покупців. Покупець може набувати одну і ту ж марку товару, але наявність на полиці і інших марок стимулює його покупку.

Для перших двох груп важливо постійна наявність у продажу зазначених товарів, тоді як асортимент доповнюючих товарів постійно змінюється.

При формуванні асортименту також доречно враховувати, що товари можуть розрізнятися за видом та періодом використання, функціональним призначенням, надійністю, зручністю використання, обслуговуванням, гарантією і т.п. Варто відмітити, що завдання управління асортиментом лежить на перетині техніко-економічного (маркетингового (ринкового аналізу)). У свою чергу, сукупність техніко-економічних та маркетингових методів аналізу відповідно визначають внутрішні та зовнішні фактори формування асортименту промислового підприємства (рис. 1.8).

На сьогоднішній день зустрічається багато різних концепцій, що використовуються в тій чи іншій мірі при формуванні товарного асортименту. Але жодна з них не має точної і універсальної методики з розробки асортиментної матриці, яка б підходила до будь-якого нового роздрібного підприємства [21, 24].

Таким чином, асортиментна матриця представляє собою своєрідний перелік товарів, що реалізується підприємством в магазині або в торговельній мережі, який був складений з урахуванням нюансів даної мережі і політикою компанії.

Перед початком розробки асортиментної матриці слід знати, що цей процес складається з цілого ряду етапів, після закінчення яких керівник матиме на руках складену таблицю, яка цілковито відбиває суть того, що відбувається.



Рис. 1.8. Механізм формування товарного асортименту підприємствоторгівлі  
Джерело: на основі [14]

Щоб грамотно скласти товарний асортимент торговельного підприємства, для початку необхідно визначитися з етапами робіт. З нашої точки зору, основними загальними етапами при розробці асортиментної матриці є:

1. Типізація торговельного підприємства: визначення типу торговельного підприємства по виділених параметрах.
2. Визначення портрета покупця, який відповідає даному типу магазину.
3. Визначення набору товарних категорій майбутнього асортименту.
4. Визначення суми товарного запасу.
5. Наповнення асортиментної матриці.

Розглянемо основні етапи створення асортиментної матриці.

**Перший етап.** Перед тим як сформувати асортиментну матрицю необхідно чітко зрозуміти не тільки формат і розміри, але і інші дрібні особливості

приміщення, де буде проводитися реалізація товару. Під час даного етапу обов'язково повинні бути враховані всі фактори обраного магазину, а саме:

- кількість поверхів і загальна площа торгового підприємства;
- місце розташування торговельного об'єкта, а також наявність поблизу прямих конкурентів;
- особливості району в соціальному і економічному планах;
- можливий асортимент товарів і необхідне для його реалізації обладнання.

Саме на підставі цих даних і відбувається визначення формату об'єкта продажів і виробляється його позиціонування.

**Другий етап.** Сегментування споживачів, зроблене на підставі досліджень актуального попиту. На даному етапі можна отримати дані про особливості цільової аудиторії об'єкту продажів. При цьому також відбувається визначення способів, які будуть застосовуватися для впливу на потенційних клієнтів, а також концепції маркетингу та реклами. Основною метою даного етапу роботи з асортиментної матрицею є розуміння того, хто є цільовою аудиторією компанії, і які її очікування і вимоги, що пред'являються до товару. Найбільш важливим показником, який визначає портрет покупця торговельного підприємства, є його місце розташування.

Виділяють три основних види магазинів за місцем розташування:

- 1) магазини в торгових центрах (ТЦ);
- 2) магазини на прохідній вулиці;
- 3) магазини в спальних районах міста [14].

**Магазин в торговельному центрі.** Відповідно до проведених опитувань працівників торговельних підприємств і досліджень, портрет покупця в ТЦ – це люди у віці від 25 до 40 років з доходом вище середнього рівня. Також варто відзначити, що для магазинів в ТЦ характерний високий рівень продажів всієї групи товарів [27, с. 54].

**Магазин на прохідній вулиці.** Портрет покупця: дохід від середнього і вище. Віковий діапазон покупців досить широкий, проте молодих людей до 20 років і пенсіонерів тут, як правило, мало [29, с. 117]. Відмінність в обсязі продажів в

більшу сторону, в порівнянні з магазинами інших типів, відзначається по всій групі товару. Це пов'язано з тим, що більшість покупців здійснюють цільові покупки, тобто приходять за якимось конкретним товаром.

*Магазин в спальному районі міста.* Портрет покупця: достаток нижче середнього за рахунок великої частки пенсіонерів серед покупців (за винятком елітних спальних районів). Віковий діапазон різний – від дітей шкільного віку до літніх людей. Високий попит на товари для дітей залежить від того, що молоді мами, як правило, роблять покупки в своєму спальному районі, гуляючи з дітьми [28, с. 41]. Описані вище особливості попиту необхідно чітко враховувати при формуванні товарного асортименту торговельного підприємства.

*Третій етап.* Порівняння асортименту з товарами, запропонованими конкурентами. На цьому етапі основним питанням, яке необхідно з'ясувати є розуміння того, що собою представляють потенційні конкуренти компанії, і яку позицію слід зайняти. При цьому досить вибрати кілька найбільш явних і чітко визначити всі їхні переваги і недоліки. На цьому ж етапі проводиться дослідження цін всіх співпадаючих товарних груп. На основі отриманих даних в результаті можна буде розробити дієву стратегію і визначити, які зміни потрібно внести в асортимент.

*Четвертий етап.* Визначаються основні товари, які будуть представлені в об'єкті продажу. Це робиться тільки після того, як буде прийнято остаточне рішення про місце розташування магазину і визначені переваги цільової аудиторії. Формування будь-якого асортименту в торгівлі, його розміщення в мережі неможливо здійснювати без використання класифікації. З питань класифікації товарів асортименту є велика кількість інформації. Відомо багато формалізованих підходів створення угруповань товарів за тими чи іншими ознаками, що використовуються для різних цілей, але єдиної затвердженої класифікації товарів всього асортименту саме для розробки асортиментних матриць в торгових підприємствах на даний момент не існує.

Основними вимогами, які повинна задовольняти класифікація товарів відповідно до правил категорійного менеджменту, з метою полегшення формування і подальшого управління асортиментом, є:

1. принцип необхідності входження товару тільки в одну товарну групу;
2. принцип поділу всього асортименту на схожі товарні категорії, спираючись на психологічні аспекти здійснення покупок [34, с. 128].

Визначення майбутньої структури асортименту в розрізі товарних категорій дає можливість скласти асортиментну матрицю, яка найбільш повно задовольняє запити споживачів.

**П'ятий етап.** Поділ товарного асортименту за категоріями. Даний крок є найбільш цікавим і пізнавальним для будь-якого маркетолога. Його завданням є вивчення переваг потенційних клієнтів, а потім поділ товарів за категоріями і підкатегоріями, заснований на цих даних. При цьому для того, щоб асортиментна матриця вийшла найбільш точною, маркетолог повинен навчитися думати, як середньостатистичний покупець, зрозуміти його запити і бажання. Завдяки цій методиці можна домогтися максимальної ефективності торговельного об'єкту і забезпечити всіх клієнтів необхідними їх товарами [32, с. 101].

У результаті формування асортиментних матриць в торговельних організаціях нами встановлено, що найдієвішим і ефективним способом формування товарного асортименту в магазинах є використання моделі, заснованої на принципі «наповнення товарного ящика». За допомогою даної моделі можливо не тільки розробити новий асортимент, а й оптимізувати поточний [35, с. 90].

Модель включає стратегічне, тактичне та оперативне управління асортиментом товарів, застосування якої дозволить торговельним організаціям адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі, приймати попереджувальні управлінські рішення щодо зниження ризику втрати обороту торгівлі і конкурентоспроможності [32, с. 103].

**Шостий етап.** На даному етапі приходить розуміння балансу, присутнього в асортименті компанії. Перед тим, як скласти асортиментну матрицю

фахівцям необхідно провести глибокий аналіз всіх наявних у продажу магазину товарів і збалансувати їх за наступними категоріями:

- унікальні товари – дана категорія зазвичай працює на імідж підприємства і зазвичай відноситься до групи товарів попит, на які з'являється в результаті імпульсивного рішення. У більшості випадків до них відносяться різні снеки і напої, розташовані на шляху до касира;
- група пріоритетних товарів – дають можливість забезпечити торговій точці максимальний рівень потенційного прибутку і залучити основну масу потенційних клієнтів. Саме за товарами з цієї групи покупець може спеціально прийти на вашу торгову точку. При цьому важливо розуміти, що якщо він їх не знайде, то велика ймовірність, що клієнт простий піде до конкурента, не купивши жодного предмета;
- група базових товарів – вони відрізняються високим показником оборотності. Клієнт обов'язково прийде за ними, якщо буде знати про їхню наявність на полицях магазину;
- група сезонних товарів – асортиментна матриця, наприклад в excel, обов'язково повинна містити товари даного виду. Вони дозволяють збагачувати і видозмінювати асортимент магазину і залучати велику кількість нових клієнтів;
- зручні категорії товарів – дозволяють сформувати позитивний настрій у відвідувачів торгової точки [34, с. 130].

А також варто розуміти основні напрями в разі формування товарного асортименту (рис. 1.9):

- скорочення асортименту – кількісні і якісні зміни складу набору товарів за рахунок зменшення його широти і повноти. Причинами скорочення асортименту можуть бути падіння попиту, недостатність пропозицій, збитковість або низька прибутковість при виробництві або реалізації окремих товарів. Наприклад, в останні роки спостерігається тенденція скорочення асортименту за рахунок дешевих продовольчих і непродовольчих товарів, не вигідних виробнику і продавцю, але необхідних споживачеві;

- розширення асортименту – кількісні і якісні зміни набору товарів за рахунок збільшення показників широти, повноти, глибини і новизни випуску нових товарів. Причинами, що сприяють розширенню асортименту, є збільшення попиту і пропозиції; висока рентабельність виробництва і реалізації товарів; впровадження на ринок нових товарів;



Рис. 1.9. Основні напрями в області формування товарного асортименту  
Джерело: [34]

- поглиблення асортименту – кількісні і якісні зміни асортименту товарів за рахунок розробки і пропозиції нових ТМ або їх модифікації. Підставою для вибору цього напрямку служать висока насиченість ринку, прагнення знизити ризик при випуску товарів незначною новизни, наявність відомих, що користуються попитом торгових марок, відсутність можливості у організації випускати товари нових видів;

- стабілізація асортименту – склад набору товарів з високою стійкістю і низьким ступенем оновлення. Це досить рідкісний склад асортименту, властивий основному асортименту харчових продуктів повсякденного попиту;

- оновлення асортименту – кількісні і якісні зміни складу набору товарів, що характеризуються збільшенням показників новизни. Причинами, що сприяють оновленню асортименту, є поява нових потреб, необхідність підвищення якості і конкурентоспроможності, стимулювання попиту;

- вдосконалення асортименту – кількісні і якісні зміни складу набору товарів для підвищення його раціональності;
- *гармонізація асортименту* – кількісні і якісні зміни складу набору товарів, що відображають ступінь близькості реального асортименту до оптимального або кращим зарубіжним і вітчизняним аналогам, найповніше відповідають цілям організації.

**Сьомий етап.** Фінальне складання і повноцінний аналіз асортиментної матриці. Це останній етап, після якого документ вноситься в базу даних підприємства і починає використовуватися на практиці.

На основі вищесказаного стадії формування торговельного асортименту можна представити у вигляді рис. 1.10.

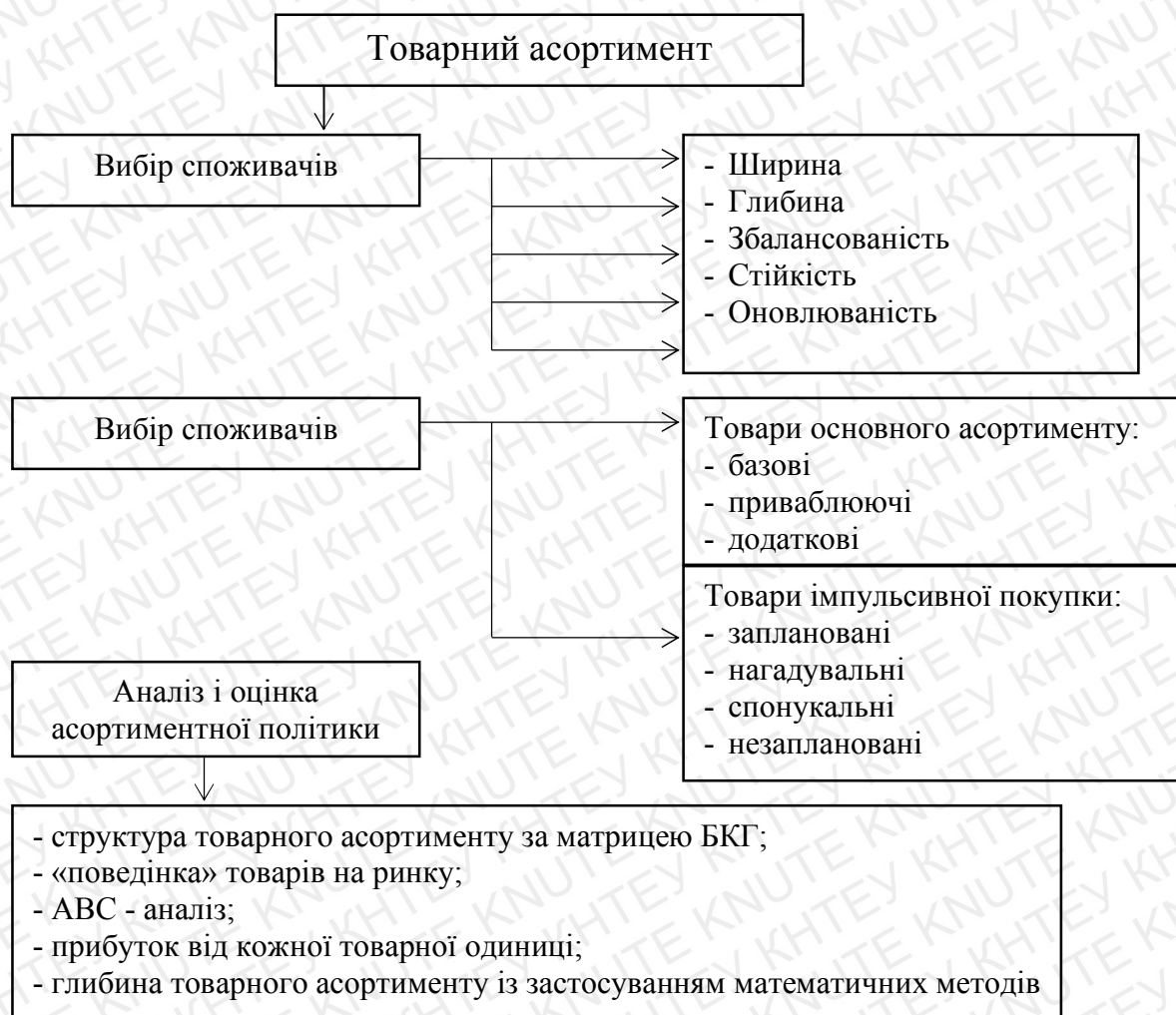


Рис. 1.10. Стадії формування товарного асортименту

Джерело: [33, 35]

Таким чином, сформований оптимально товарний асортимент підвищує прибутковість торговельної 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, яка прямо впливає на збутову діяльність, що важливо для досягнення конкурентоспроможності власне підприємства на ринку.

### **1.3. Показники та методичні підходи до формування товарного асортименту**

Вибір показників та методичних підходів до формування товарного асортименту підприємства торгівлі повинен спиратися на певну сукупність методологічних принципів, реалізація яких дозволяє забезпечити формування оптимального товарного портфелю, а саме:

- принцип довгострокової стратегічної орієнтації – передбачає формування товарного асортименту підприємства на основі постійного інноваційного оновлення та оптимізації асортименту продукції з метою забезпечення довгострокової фінансової та ринкової стійкості підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища;
- принцип синергізму – передбачає забезпечення взаємного доповнення та взаємної підтримки різних видів продукції або їх груп в товарному портфелі підприємства з метою формування та розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу оновлення асортименту продукції на інноваційній основі;
- принцип стратегічної гнучкості – передбачає формування динамічного товарного портфелю підприємства на основі оптимального співвідношення асортиментних позицій різного рівня ризику з метою забезпечення ринкової стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища[14].

У той же час серед основних науково обґрунтованих методичних підходів до формування товарного асортименту підприємства в роздрібній торгівлі можна виділити торговельно-товарознавчий та портфельний підходи[23].

Торговельно-товарознавчий підхід ґрунтується на дослідженні потреб споживачів та пошуку шляхів якнайбільш повного їх задоволення шляхом розширення, оновлення або інших змін асортименту продукції.

Портфельний підхід полягає у дослідженні товарного асортименту підприємства та його сортуванні за певними параметрами, визначеними згідно з тактичними та стратегічними цілями підприємства.

Серед основних методичних підходів до формування товарного асортименту підприємства І.В. Заблудська, наприклад, виділяє такі, як тестування, ABC-XYZ аналіз, статистичний, кабінетний, польовий, графічний, експертний, економіко-математичний, порівняння, матрицю БКГ, анкетування, сенсорний та інші. Але зазначений перелік не дає можливості об'єктивно класифікувати методи формування товарної політики за певними ознаками [4].

Н.С.Кубишина методичні підходи до формування товарного асортименту підприємства поділяє на три основних групи (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

**Класифікація методичних підходів до формування товарного асортименту**

| Назва групи                        | Методи, що входять до групи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Методи виявлення споживчих переваг | 1) засобів спостереження, залежно від стадії вияву споживчих переваг;<br>2) засобів спостереження, залежно від форми вияву споживчих переваг;<br>3) методів диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів;<br>- модель Розенберга;<br>- багатомірні методи;<br>- методи зіставлення необхідного і реального профілю;<br>- моделі з ідеальною точкою                                                                                                                                                       |
| Методи економічного аналізу        | 1) ABC-XYZ-аналіз;<br>2) Дібба-Симкіна;<br>3) матриця Маркон;<br>4) методи лінійного програмування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Методи портфельного аналізу        | 1) матриця BCG, адаптована матриця BCG;<br>2) матриця GeneralElectrik або McKinsey;<br>3) матриця «Темпи росту підприємства та темпи росту ніші»;<br>4) матриця «Продукт та форма існування малого підприємства»;<br>5) матриця розробки товару;<br>6) матриця конкуренції за М.Портером;<br>7) матриця «Товар-ринки» за І.Ансофом;<br>8) матриця росту за рахунок зовнішнього придбання;<br>9) матриця «Ціна-якість»;<br>10) матриця «Якість й вертикальна інтеграція»;<br>11) матриця стратегій на фазі впровадження |

Джерело: [35]

Науковці зазначають, що в наведеній класифікації недостатньо обґрунтованим є виділення групи методів портфельного аналізу. Об'єктом аналізу з використанням методів виявлення споживчих переваг та методів економічного аналізу також є товарний портфель підприємства, тому їх також можна віднести до методів портфельного аналізу.

Аналізуючи найпоширеніші методичні підходи до роботи з товарним асортиментом, нами була розроблена класифікація по трьом групам факторів: чинники класифікації асортименту, чинники, що формують асортимент й чинники, що оптимізують асортимент (рис. 1.11):



Рис. 1.11. Напрями оцінювання ефективності управління товарним асортиментом  
Джерело: згруповано автором на основі [25, 41, 65]

Аналізуючи наведені класифікації, можна дійти висновку, що основним критеріями їх формування є наступні:

- напрям проведення досліджень та джерела інформації;
- мета аналізу відповідно до рівня прийняття рішень;
- широта охоплення факторів в процесі аналізу.

Слід також звернути увагу на той факт, що одні й ті ж самі методи різні автори відносять або до методів оцінювання, або до методів формування, або управління та оптимізації асортименту. Оскільки оцінювання, формування, управління та оптимізація асортименту є складовими товарної політики

підприємства, можна стверджувати, що дані методи належать до методів формування товарного асортименту.

Ринкові методи формування товарного асортименту (або методи визначення споживчих переваг) ґрунтуються на зовнішній інформаційній базі, отриманій в результаті дослідження ринку товарів, думок та потреб споживачів, рівня конкуренції на ринку тощо.

Основним недоліком ринкових методів формування товарного асортименту підприємства є їх переважна орієнтованість на потреби ринку та недостатня увага до питань внутрішньої економічної ефективності з точки зору завантаження виробничих потужностей підприємства, покриття витрат тощо.

Методичні підходи до формування товарної політики, що ґрунтуються на результатах економічного аналізу, в якості критеріїв оптимізації найчастіше використовують такі, як дохід від реалізації товарів, маржинальний дохід, прибуток підприємства, собівартість продукції та використовують внутрішню інформаційну базу. На основі аналізу існуючих методичних підходів до оцінювання товарного асортименту згруповано сукупність показників, що складається з п'яти груп (Додаток А) [25, 41, 65].

Представлений комплекс показників дозволяє зробити оцінювання існуючого товарного асортименту підприємства торгівлі, з погляду його оптимальності й відповідності запитам ринку. Для рішення завдань управління асортиментом сучасний маркетинг використовує широкий спектр маркетингових моделей. Нами розглянуті тільки ті з них, які дозволяють роздрібній торгівлі реально оцінювати ситуацію на ринку з метою розробки ефективної стратегії поведінки.

Також існують стандартизовані комп'ютерні програми симплексних методів. Вони допомагають аналізувати значення окремих позицій, які спрямовані на формування оптимального товарного асортименту, що дає підприємству торгівлі найбільший прибуток. Даний аналіз проводять з метою оптимізувати глибину товарного асортименту. За допомогою експертного аналізу отримують дані по прибутку, який було отримано від реалізації кожного товару. Якщо знати, який загальний прибуток планує отримати фірма від реалізації певної

асортиментної групи, необхідне введення верхнього і нижнього допустимого обмеження на бажаний прибуток. Необхідно дати оцінку, наскільки буде впливати на загальний прибуток виключення окремих товарних одиниць із загального асортиментного переліку[51, с. 65].

Таким чином, досі не вироблено єдиного підходу до характеристики товарного асортименту та показників його оцінки, і тому нами складено найбільш обґрунтований перелік характеристик та показників оцінювання товарного асортименту для підприємств торгівлі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Показники формування асортименту товарів торговельних підприємств**

| Показник                                           | Зміст показника                                                                                                                                                            | Формула для розрахунку                              |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Кількісні                                          |                                                                                                                                                                            |                                                     |
| Коефіцієнт ширини $K_{ш}$                          | Відношення фактичної кількості видів, різновидностей та найменувань товарів однорідної групи ( $A_{\phi}$ ) до їх кількості, передбачених базовим переліком ( $A_{\phi}$ ) | $K_{ш} = \frac{A_{\phi}}{A_{\phi}}$                 |
| Коефіцієнт глибини асортименту $K_n$               | Відношення фактичної кількості асортиментних позицій ( $P_{\phi}$ ) до кількості позицій, передбачених базовим переліком ( $P_{\phi}$ )                                    | $K_n = \frac{P_{\phi}}{P_{\phi}}$                   |
| Коефіцієнт повноти (насиченості) асортименту $K_n$ | Відношення фактичної кількості асортиментних позицій ( $N_{\phi}$ ) до кількості позицій, передбачених базовим переліком ( $N_{\phi}$ )                                    | $K_n = \frac{N_{\phi}}{N_{\phi}}$                   |
| Структура асортименту                              | Співвідношення в асортименті часток окремих груп (товарних категорій, підгруп тощо)                                                                                        | $q_z = \frac{N_z}{N_{заг.}} \times 100$             |
| Якісні                                             |                                                                                                                                                                            |                                                     |
| Коефіцієнт гармонійності асортименту $K_{г.а.}$    | Відношення кількості відповідних товарному профілю підприємства товарів ( $N_{г.}$ ) до кількості позицій, передбачених базовим переліком ( $N_{\phi}$ )                   | $K_{г.а.} = \frac{N_{г.}}{N_{\phi}}$                |
| Коефіцієнт стійкості асортименту $K_c$             | Характеризує постійну наявність в магазині товарів, передбачених асортиментним переліком                                                                                   | $K_c = \frac{\sum_{i=1}^n N_{\phi_i}}{n \cdot N_a}$ |
| Коефіцієнт оновлення асортименту $K_o$             | Відношення кількості нових товарів ( $N_n$ ) до фактичної кількості різновидів товарів ( $N_{\phi}$ )                                                                      | $K_o = \frac{N_n}{N_{\phi}}$                        |
| Коефіцієнт відповідності                           | Відношення кількості покупців, задоволених асортиментом ( $N_{задов.}$ ) до загальної кількості                                                                            | $K_{в.п.} = \frac{N_{задов.}}{N_{заг.}}$            |

| попиту $K_{\epsilon, n.}$       | потенційних покупців ( $N_{zag.}$ )                                                                                                                                                                      |                                                                                                                    |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коефіцієнт раціональності $K_p$ | Середньозважене значення показника раціональності з урахуванням реальних значень показників повноти, стійкості і відповідності попиту товарів різних груп помножене на відповідні коефіцієнти вагомості. | $K_p = \frac{K_n \cdot K_{\epsilon_n} + K_c \cdot K_{\epsilon_c} + K_{\epsilon} \cdot K_{\epsilon_{\epsilon}}}{3}$ |

Показники товарного асортименту товарів у підприємствах торгівлі, на нашу думку, мають різне практичне використання. Одні з них повинні використовуватися при розробленні асортиментної політики підприємства (розроблення асортиментного переліку, асортиментної матриці), інші – в процесі діяльності підприємства для організації контролю за дотриманням виробленої політики (контроль за дотриманням встановленого асортименту, використання для преміювання працівників тощо). До перших відносяться показники ширини, глибини, структури, гармонійності і оновлення асортименту товарів, а до інших – показники повноти, стійкості, відповідності та раціональності асортименту.

Отже, аналізуючи методичні підходи до формування товарного асортименту роздрібних підприємств, не можливо оминати увагою той факт, що більшість з них розроблені та використовуються для управління асортиментом товарів кінцевого споживання і не є адаптованими до потреб окремих підприємств. Внаслідок дії специфічних факторів, що впливають на попит, тривалість фаз життєвого циклу товарів, формування товарного асортименту підприємств торгівлі вимагає також застосування особливих адаптованих методів формування товарного асортименту.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

#### 2.1. Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Епіцентр К»

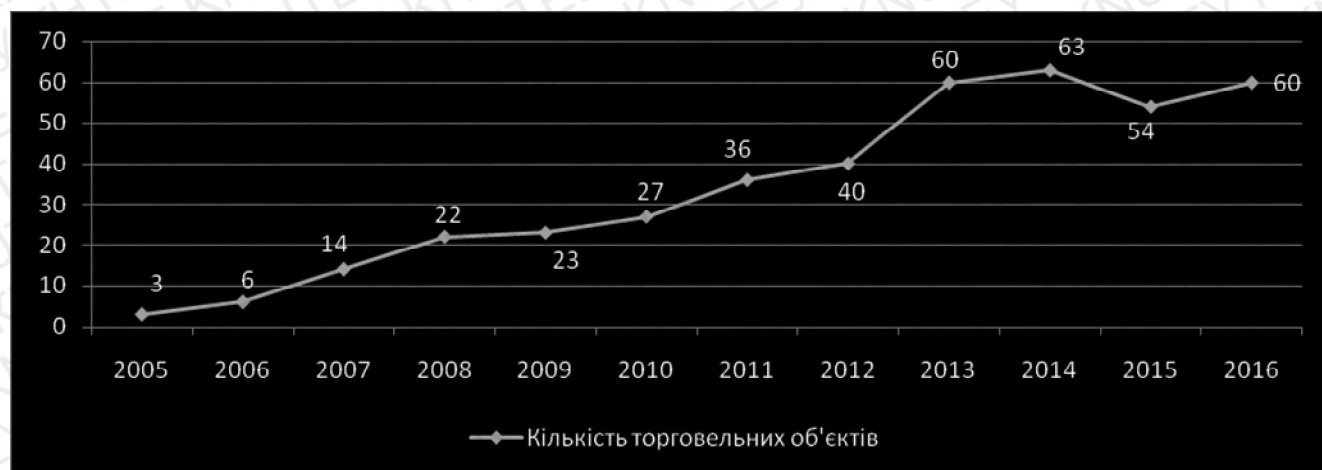
В умовах перманентних багатofакторних кризових явищ очевидним є те, що менеджменту суб'єктів господарювання в роздрібній торгівлі, насамперед великих торговельних комплексів, необхідно вирішувати надскладну проблему – забезпечувати власну конкурентоспроможність і, водночас, створювати операційну результативність, іншими словами – прибутковість [36]. За цих умов виникає необхідність пошуку інструментарію підвищення економічної ефективності цих самих торговельних торговельних мереж. Таким інструментом може стати механізм управління діяльністю торговельних підприємств на основі ґрунтового аналізу ринкового конкурентного середовища [44, 1].

Останні декілька років змінили не тільки хід історії України, а і завдали жорсткі умови для ведення українського бізнесу: політична нестабільність, а далі девальвація гривні, втрата східних територій України і зменшення платоспроможного попиту. Змінилися умови ведення орендного бізнесу. Відбулося багато зрушень також в частині виходу на ринок вітчизняних компаній[5].

DoItYourself (DIY) – це сегмент вітчизняного ринку роздрібно́ї торгівлі товарами для дому, садівництва, будівництва і ремонту, який ще далекий від насичення (табл. 2.1). На сьогоднішній день він представлений декількома міжнародними та вітчизняними мережами. Одними з них є група компаній (*дали ГК*) ТОВ «Епіцентр К».

ГК «Епіцентр» на сьогоднішній день є абсолютним лідером сегменту DIY українського роздрібного ринку. Група управляє 58 будівельними супер- і гіпермаркетами (44 під брендом «Епіцентр», 14 під брендом «Нова Лінія») із загальною торговельною площею більше ніж 1.2 млн м<sup>2</sup> і загальною виручкою від реалізації у 2015 році на рівні 25.6 млн грн (включаючи дохід «Нової Лінії»).

Перший великий будівельний супермаркет був відкритий в 2003 році і мав загальну площу в 17 тис. м<sup>2</sup>. Після цього почалася досить швидка експансія компанії на ринку: в 2006 році мережа вже нараховувала 6 гіпермаркетів, у 2007-му – 14, 2008-му – 22 (рис. 2.1):



\*- з 2013 року включно магазини «Нова лінія»

Рис. 2.1. Динаміка зміни кількості магазинів ГК «Епіцентр»

Варто звернути увагу на структуру роздрібного товарообороту будівельних матеріалів за протягом тих років, і проаналізувати їх вплив на зміни в кількості торговельних об'єктів (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

**Обсяг реалізованих будівельних матеріалів  
та їх частка в роздрібному товарообороті підприємств України**

| Показники                      | Роки   |        |        |        |        |        |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| Усі товари, млн. грн.          | 350059 | 405114 | 433081 | 438343 | 487558 | 555975 |
| Темпи зростання, %             | 24,6   | 15,7   | 6,9    | 1,2    | 11,2   | 14,0   |
| Будівельні матеріали, млн. грн | 12953  | 13827  | 14568  | 15880  | 17964  | 18751  |
| Темпи зростання, %             | 24,3   | 6,7    | 5,4    | 9,0    | 13,1   | 4,4    |
| Питома вага в товарообороті, % | 3,7    | 3,41   | 3,36   | 3,62   | 3,68   | 3,37   |

\*Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополь та частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: складено і розраховано автором за даними [35]

Найбільш питому вагу 3,7% в загальному товарообороті країни бачимо у 2011 році. Зростання обсягів товарообороту роздрібної торгівлі будівельними

матеріалами пояснюється зростанням протягом 2011 року кількості банків, що надавали іпотечні кредити, та зростанням реальних доходів населення на 74,6%. Це дозволяє стверджувати, що зі зростанням доходу домогосподарства все більшу його частку витрачають на купівлю будівельних матеріалів. Результатами 2015 року загальна сума роздрібного торговельного обороту підприємств України становила 487558 млн. грн. У порівнянні з 2011 роком цей показник загалом збільшився на 137499 млн. грн., або 39,3%. Протягом усіх років досліджуваного періоду відмічено зростання роздрібного товарообороту. Найбільший темп приросту товарообороту біло зафіксовано у 2011 році – 24,3%, у 2012 році – 15,7% у 2016 – 14,0% і у 2015 році – 11,2%. У 2013-2014 роках приріст був незначним: 6,9% і 1,»% відповідно. Від реалізації будівельних матеріалів у роздріб підприємствами України у 2015 році було одержано 17964 млн. грн., що складає 3,68% від сукупного обсягу проданих товарів у роздріб по Україні загалом. За останні п'ять років частка продажу цієї групи товарів була майже однаковою: коливалася в інтервалі від 3,36% у 2013 році до 3,70% у 2011 році. Протягом 2011-2015 рр. подібно зміні сукупного роздрібного товарообороту за усіма товарами, роздрібний товарооборот від продажу будівельних матеріалів також збільшувався. Також була неритмічною тенденція зміни цього показника: найвищі темпи приросту зафіксовані у 2011 році – 24,3%, у 2015 році – 13,1% і у 2014 році – 9,0%. Меншими темпами збільшувався товарооборот у 2013 і 2014 роках: 3,36% і 3,62% відповідно. Вважаємо за доцільне зазначити, що протягом 2014-2015 років зростання роздрібного товарообороту від продажу будівельних матеріалів відбувалось швидшими темпами, ніж загальнонаціональний роздрібний товарооборот, а протягом 2011-2013 років – відставав від нього. Пояснюється стрімкою розбудовою міст по всій території України й зростанням кількості новобудов.

При цьому, слід зазначити, що ринок будівельних матеріалів в Україні має такі основні проблеми: втрата у 2014 році таких великих внутрішніх виробників та постачальників будівельної сировини та матеріалів, як підприємства Донбасу, які знаходяться у зоні АТО, та виробників з АР Крим. Стан економіки в країні призвів до

відтоку інвестицій у всі галузі, у тому числі у галузь будівництва та матеріалів; зростання ціни на енергоносії, збільшення собівартості будівельних матеріалів при зменшенні попиту загалом по країні; падіння курсу гривні на міжнародному ринку значно збільшило вартість імпортованих матеріалів; основними споживачами ринку будівельних матеріалів є будівельні підприємства, що займаються будівлею житлових та нежитлових будинків, приміщень, споруд та ін. Зменшення платоспроможності як населення, так і більшості підприємств та організацій країни призвело до значного падіння попиту на продукцію будівництва.

Тим не менш, разом з «Новою Лінією» (до складу акціонерів якої на той момент входили такі компанії, як «DragonCapital» і «EastCapital») ТОВ «Епіцентр К» став одним з лідерів ДІУ ринку України.

При цьому сам ринок розвивався дуже непоганими темпами (та й взагалі 2006-2007 роки були роками будівельного буму в Україні), обидві компанії були, по суті, його першопрохідцями, так що спочатку конкуренція була саме між ними, і конкурували ТОВ «Епіцентр К» з «Новою Лінією», в основному, за кращі локації гіпермаркетів. Європейські ритейлери—«Praktiker» і «OBI»— також зайшли на український ринок, але, в силу ряду причин (напевно, важливим фактором була корупція в Україні), були істотно менш агресивні в своєму розвитку.

При настільки незначній конкуренції і хорошому попиті на товари ТОВ «Епіцентр К» досяг успіху у своєму розвитку: у 2008-му його мережа складалася вже з 22 гіпермаркетів, у той час як «Нова Лінія» налічувала 13. Не менш важливим є те, що при досить непоганій прибутковості (валова маржа на рівні 30%, тобто на 10% більше, ніж, наприклад, в продовольчій сфері, де конкуренція набагато більш істотна), настільки агресивний розвиток не призвів до значного збільшення боргового навантаження компанії. На кінець 2008 року, після істотної девальвації гривні (кредити ТОВ «Епіцентр К» були номіновані у валюті), рівень заборгованості компанії перед банками не був високим.

На додаток до цього, ТОВ «Епіцентр К» досить успішно вів переговори зі своїми постачальниками – не просто про значну відстрочку платежу (на 120-180 днів, що істотно перевищує відстрочки в інших сегментах українського ритейлу),

але навіть про «оплату після реалізації товару», що дозволяло компанії мати в магазинах мережі широкий асортимент продукції.

Усі ці фактори дозволили компанії активно розвиватися і далі. Більш того, рішення у ТОВ «Епіцентр К» приймалися досить оперативно (так як власники самі управляли компанією, в той час як основними акціонерами «Нової Лінії» були інвестиційні фонди), компанія ефективно працювала з місцевою владою щодо отримання всіх дозволів на будівництво. З огляду на цей факт, а також те, що найчастіше ціни у ТОВ «Епіцентр К» були нижче в порівнянні з конкурентами, розрив між «Епіцентром» і іншими ДІУ мережами тільки збільшувався. При цьому, за рахунок ефекту масштабу, поліпшувалася позиція компанії і в переговорах з її постачальниками.

Ще однією характерною особливістю ТОВ «Епіцентр К» була швидкість будівництва нових магазинів (в середньому цей термін становив менше 120 днів (а в деяких випадках і менше 90 днів)).

Таким чином, ТОВ «Епіцентр К» став домінуючим гравцем на ринку і почав конкурувати з іншими конкурентами вже на їх території, почавши відкривати магазини (з більш широким асортиментом / низькими цінами) відносно недалеко від гіпермаркетів конкурентів. Це означає, що опцій у конкурентів було не так вже й багато – закривати свої гіпермаркети або продавати їх ТОВ «Епіцентр К». «Нова Лінія» обрала другий шлях в 2013 році, в той час як «Praktiker» та «ОБІ» вирішили покинути український ринок. Єдиною іноземною мережею в ДІУ сегменті в Україні залишилася «LeroyMarlin».

При всьому цьому, 2014 і 2015 роки виявилися досить складними і для ТОВ «Епіцентр К». По-перше, компанія втратила 5 магазинів на неконтрольованій Україні території Донбасу (деякі магазини були повністю зруйновані в результаті бойових дій), ще 4 магазини (по два у «Епіцентра» і «Нової Лінії») залишилися в Криму (вони продовжили свою роботу, але поточний їх статус і структура власності залишаються не до кінця зрозумілими). По-друге, девальвація гривні призвела до суттєвої переоцінки кредитного портфеля компанії (за нашими оцінками, на кінець 2013 року він становив близько 150 млн.дол.). Допомогло компанії, що у відносному

вираженні (в порівнянні з виручкою і операційним прибутком) сам кредитний портфель був не дуже великим, враховуючи масштаби бізнесу ТОВ «Епіцентр К» (чистий дохід в 2013 році склав більше 16 млрд. грн), а також хороші ринкові позиції (компанія могла змінювати цінову стратегію без оглядки на конкурентів).

У своєму подальшому розвитку ТОВ «Епіцентр К» трохи змінив свій фокус, почавши відкривати відносно невеликі магазини в містах з кількістю жителів менше 200 тис. чол. (раніше фокус був, в основному, на великих містах). Але проекти, які були розпочаті раніше, були також закінчені.

У 2014 році ТОВ «Епіцентр К» відкрив чотири нових будівельних супермаркети із загальною площею 167 тис. м<sup>2</sup>. Відзначимо серед них новий гіпермаркет у Києві на вулиці Полярна, площа якого перевищила 100 тис. м<sup>2</sup>. Що стосується магазинів невеликого формату, нещодавно (у 2016 році) компанія відкрила супермаркети в Білій Церкві і Шепетівці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

#### Роздрібні мережі в Україні напряму «будівельні магазини»

| Назва                     | Формат             | Кількість магазинів | Власні торговельні марки                                                                                                        |
|---------------------------|--------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ТОВ «Епіцентр К»          | Гіпермаркет        | 60 об'єктів         | Експерт, 27, Епіцентр                                                                                                           |
| LeroyMerlin               | Гіпермаркет        | 3 об'єкта           | QUATION, EVOLOGY, LEXMAN, STANDERS, SPACEO, SENSEA, DELINIA, ARTENS, Luxens, INSPIRE, AXTON, Geolia, NATERIAL, STERWINS, DEXTER |
| Агромат                   | ТЦ, салон, дисконт | 16 об'єктів         |                                                                                                                                 |
| ТОВ "Чернігівторг" – Вена | Гіпермаркет        | 1 об'єкт            |                                                                                                                                 |
| ОЛДІ                      | Гіпермаркет        | 6 об'єктів          |                                                                                                                                 |

Джерело: [53, 45, 60, 58, 48]

Як бачимо, супер- і гіпермаркети мають привабливіші умови торгівлі, ширший асортимент, додаткові послуги. Саме ці фактори стають вирішальними в процесі розподілу роздрібного ринку України та, головним чином, визначають прихильність споживачів [66].

На сьогодні конкурентом ТОВ «Епіцентр К» залишається французька «LeroyMerlin», яка займає перші місця в більшості країн центральної Європи

нарівні з «Castorama» і «OBI» (табл. 2.3). В Україні, як було зазначено вище, OBI (3 магазини) і «Praktiker» (4 магазини) не змогли мати вплив на ринку.

Таблиця 2.3

**Розподіл вітчизняного ринку будівельно-господарських товарів між основними конкурентами на 2016 рік**

| Суб'єкт ринку                                                             | Сегмент ринку           | Середня площа магазину, м <sup>2</sup> | Товарооборот, млрд. грн. | Частка ринку, % |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------|--------------------------|-----------------|
| «Епіцентр»                                                                | «DIY»                   | 22000                                  | 3,96                     | 33,8            |
| «Нова лінія»                                                              | «DIY»                   | 8000                                   | 2,51                     | 21,5            |
| «OBI»*                                                                    | «DIY»                   | 11000                                  | 0,65                     | 5,5             |
| Praktiker*                                                                | «DIY»                   | 7000                                   | 0,43                     | 3,7             |
| Інші гіпермаркети («Олді», «Домострой», «Будмайстер» ін. )                | «DIY»                   |                                        | 0,48                     | 4,1             |
| Інші суб'єкти ринку («Майстер», «Будмакс», «Анжіо», «Метро», «Enso» тощо) | Змішаний формат, «PROF» |                                        | 3,67                     | 31,4            |
| ВСЬОГО                                                                    |                         |                                        | 11,7                     | 100             |

\*- за даними на 2018 рік такі торговельні мережі не представлені на ринку

Розвиває свою діяльність у форматі DIY і старожил ринку «Торгово-будівельний дім «ОЛДІ». У 2008 – 2010 роках мережа супермаркетів ОЛДІ займала 3-є місце на ринку будівельного непродовольчого ринку України. У 2011 році компанія виходить на 1-е місце серед операторів ринку оптової торгівлі саме покриття для підлоги [66]. На сьогоднішній день в залежності від кількості населення і ряду інших умов, розвиток мережі відбувається у двох форматах магазинів 10000 – 14000 м<sup>2</sup> і 5000 – 7000 м<sup>2</sup>.

У 2015 році будівельні мережі істотно поліпшили свої фінансові результати, у 2016-2017 рр. відбувався процес застою, а 2018 р. знову відзначається покращення їх результатів [46].

На першому місці очікувано займаєГК «Епіцентр» (ТОВ «Епіцентр К»). За даними журналу «Топ-100. Рейтинги найбільших», чистий дохід «Епіцентру» за 2015 рік склав 22,7 млрд.грн. проти 19 млрд. в 2014 році. Чистий прибуток компанії за 2015 рік – 1,8 млрд. грн.

На другому місці – «Нова Лінія» включно з «Епіцентром», яку ТОВ «Епіцентр К» придбало кілька років тому. Чистий дохід мережі в 2015 році склав 3,29 млрд. грн., чистий прибуток 231 млн. грн.

На третьому місці – «ЛеруаМерленУкраїна» з показниками чистого доходу в 2015 році в 1,14 млрд грн. Компанія не змогла вийти в прибуток. Чистий збиток за підсумками минулого року – 113 млн грн [47] (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Фінансові показники конкурентного середовища на ринку будівельних матеріалів**

| № | Торговельні компанії | Чистий дохід     |                  |              | Чистий прибуток   |                  |
|---|----------------------|------------------|------------------|--------------|-------------------|------------------|
|   |                      | 2015,<br>млн грн | 2014,<br>млн грн | 2015/2014, % | 2015,<br>млн грн. | 2014<br>млн грн. |
| 1 | ТОВ «Епіцентр К»     | 22 707           | 19 071           | 19,06        | 1 810             | 379              |
| 2 | ЛеруаМерленУкраїна   | 1140             | 1050             | 8,53         | -113              | -111             |
| 3 | Олді                 | 1121             | 1030             | 8,80         | 37                | 52               |

*Джерело: на основі інтернет видань*

На думку окресленого конкурентного середовища, націнка у великих магазинах DIY може становити від 50% і досягати 200%, тоді як фірмові профільні магазини як правило ставлять націнку не вище 20-30%. Крім того, як відзначають представники компаній-виробників, фірмові магазини як правило знаходяться в межах міста, в місцях найбільшого скупчення споживачів, це так звані "прохідні" місця. А магазини торговельних мереж, через великі площі, розміщують свої гіпермаркети часто на околицях міст або за межами міста. Наразі тенденціями на ринку DIY в Україні є [65]: розвиток магазинів формату "біля дому"; перехід на торгівлю через інтернет-платформи, з можливістю онлайн замовлення товарів і послуг; для постачальників – відстрочка платежу 90 днів за товар; відкриття мереж DIY в безпосередній близькості до інших об'єктів ритейлу (ТОВ «Епіцентр К» біля гіпермаркетів «Auchan» і «МЕТРО»); розвиток продажів під власними торговельними марками.

Щодо, безпосередньо ситуації в столиці, то мережа будівельних DIY-гіпермаркетів «Епіцентр К» і «Нова Лінія», що входять до ГК «Епіцентр», займають домінуючу позицію на ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами в Києві та Київській області.

Згідно до річного звіту Антимонопольного комітету України (АМКУ) за 2017 рік, частка торговельної мережі ТОВ «Епіцентр К» на ринку Києва

становила 53%, «Нової Лінії»– 1,6%. При цьому друге місце в столиці займає французька мережа «ЛеруаМерлен» (9,3%). ТОВ «ЛеруаМерленУкраїна» зареєстровано в 2008 році. Згідно за даними Єдиного держреєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, власником частки 100% в ТОВ «ЛеруаМерленУкраїна» виступає АТ «ГроупАдео» (Франція). Статутний капітал компанії становить 1,269 млрд. грн.

За інформацією АМКУ, основними гравцями ринку роздрібної торгівлі будівельно-господарськими товарами в Києві і регіоні, крім згаданих, є ТОВ «Олді» (2,5% в Києві, 5,7% – області), ТОВ «БудМакс» (0,24 % в Києві), ДП ТОВ «Агромат Сервіс» (4,3% в Києві, 1,5% – в області), ЧФ «Анжіо» (0,62% в Києві) [ 49,50].

Згідно з даними офіційних веб-сайтів рітейлерів, станом на 12 березня 2018 року ТОВ «Епіцентр К» включає в себе 10 гіпермаркетів в Києві і області, «Нова Лінія»– два гіпермаркети, «Олді»– чотири магазини, LeroyMerlin– чотири.

Таким чином, кожен з аналізованих гравців на ринку будівельних матеріалів має свої конкурентні переваги, що дозволяє їм продовжувати агресивну конкурентну боротьбу при високих показниках ділової активності. Суспільно-політичні тенденції все більше здійснюватимуть вплив на стратегію корпорацій, які не зможуть не враховувати настроїв суспільства та впливу груп інтересів, які пред'являють свої вимоги бізнесу. З точки зору інтересів зацікавлених груп, діяльність компаній вже і так призводить до багатьох змін у суспільстві, а тому вони повинні займати більш відповідальну суспільну позицію.

Отже, нами досліджено конкурентне середовище ТОВ «Епіцентр К» і визначено його фінансовий стан як досить гарний, а поточні ринкові позиції – відмінні. Основними ж ризиками для компанії в майбутньому ми вважаємо можуть бути ескалація збройного конфлікту в Україні і політична, в плані потенційного переслідування власників.

## 2.2. Аналіз практики формування товарного асортименту

У період кризового стану економіки України формування збалансованого товарного асортименту – важливий чинник прибуткової діяльності будь-якого підприємства. Потреби споживачів є основними чинниками розвитку ринку, вони визначають продукти та послуги, що забезпечують для підприємства потрібний рівень конкурентоспроможності. Асортиментна політика є важливим інструментом та частиною маркетингової діяльності підприємства у боротьбі з конкурентами. Враховуючи вищенаведене, доцільно постійно приймати до уваги не тільки різноманітні методи щодо формування товарного асортименту підприємства, а і те що лежить в основі них.

У табл. 2.5 представлено основні фінансові показники ТОВ «Епіцентру К» – основної операційної діяльності компанії:

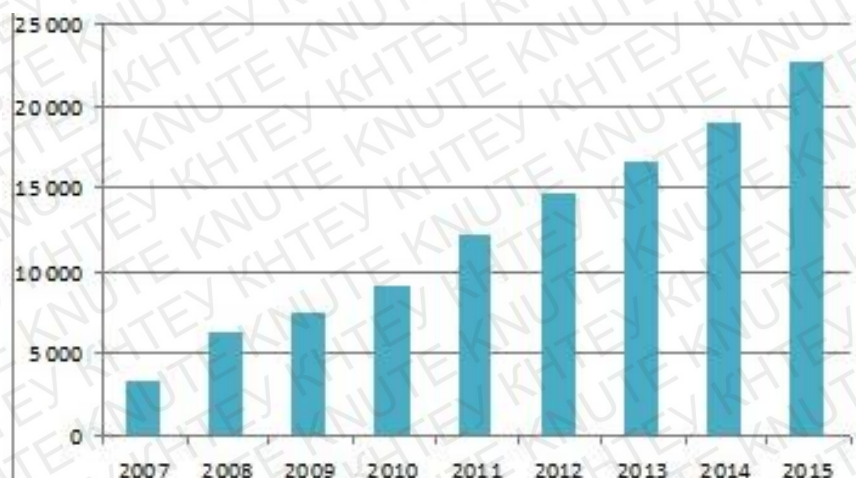
Таблиця 2.5

### Основні операційні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» протягом 2012-2015 рр.

| Показники, млн. грн.                             | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   |
|--------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Чистий дохід (без ПДВ)                           | 14 693 | 16 542 | 19 071 | 22 706 |
| EBITDA                                           | 1 328  | 1 218  | 2 079  | 3 369  |
| EBITDA маржа, %                                  | 9.0%   | 7.4%   | 10.9%  | 14.8%  |
| Чистий прибуток                                  | 581    | 440    | 379    | 1 809  |
| Середній термін реалізації товарів, дні          | 140    |        |        |        |
| Середній термін відстрочки у постачальників, дні | 150    |        |        |        |

За даними табл.2.6 фінансова модель компанії досить проста. Операційна діяльність (а фактично –товарні запаси) фінансуються відстрочками платежу від постачальників. Джерелами ж фінансування основних засобів (будівлі супермаркетів, торговельне обладнання) виступають власні кошти (реінвестований прибуток) і банківські кредити, при цьому історично боргове навантаження групи ніколи не була високою. За нашими оцінками, на сьогодні співвідношення боргу до обсягів продажу складає менше 10%, боргу до EBITDA - менш 1.0х.

Динаміка чистого доходу компанії «Епіцентр К», починаючи з 2007 року, представлена в наступній діаграмі (рис. 2.2):



**Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу ТОВ «Епіцентр К» за 2007-2015 рр.**  
Джерело: за даними інтернет видань

Отже, у результаті відкриття нових гіпермаркетів в 2014 році, а також втрати гіпермаркетів на Донбасі і в Криму (так як статус магазинів «Епіцентру» і «Нової Лінії» на півострові не зовсім зрозумілий, в своєму аналізі ми виключаємо ці гіпермаркети з групи), торговельна площа магазинів компанії залишається відносно стабільною. Зростання реалізації в гривневому вираженні на 15% в 2014 році і 19% в 2015 році був в основному пов'язаний з впливом девальвації гривні і, як наслідок девальвації, зростанням цін.

Протягом останніх років прибутковість роботи мережі виросла, при цьому відзначимо високу ймовірність того, що частина прибутку компанії може перерозподілятися на інші компанії групи в якості орендних платежів, а також інших операційних витрат. Таким чином, швидше за все, прибутковість роботи компанії в цілому вище. Варто її оцінити за практикою формування товарного асортименту.

Оцінювання ефективності управління товарним асортиментом ТОВ «Епіцентр К» буде виконано за основними етапами АВС-аналізу.

На першому етапі обираємо об'єкт аналізу (товарні групи, товарні категорії чи товарні позиції) та параметр аналізу (вклад кожної групи в обсяг продажу за

кожен місяць 2015 року). Для аналізу нами було обрано відділ «Будівельні матеріали». Обсяг продажу за кожною товарною групою за рік наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Обсяги продажу будівельних матеріалів у супермаркеті «Епіцентр К» за товарними групами за 2015 рік, тис. грн.**

| Товарна група                                                | Оборот за товарними групами по місяцям, тис. грн |            |            |            |            |            |             |            |            |            |            |            | Оборот по групі за 2015 р., тис. грн. |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------------------------------|
|                                                              | Місяці (квартали)                                |            |            |            |            |            |             |            |            |            |            |            |                                       |
|                                                              | I                                                | II         | III        | IV         | V          | VI         | VII         | VIII       | IX         | X          | XI         | XII        |                                       |
| Покрівельні матеріали                                        | 346363,21                                        | 720366,48  | 797759,21  | 783125,38  | 1271012,05 | 1359824,59 | 1354591,37  | 1473862,2  | 1477307,05 | 1342114,88 | 921082,25  | 1108079,38 | 12955488,05                           |
| Матеріали для внутрішнього оздоблення, будівельне обладнання | 1711141,76                                       | 3131040,49 | 2427502,44 | 1765414,93 | 2532743,71 | 2624921,16 | 28835866,52 | 2877861,19 | 2767054,03 | 2758575,01 | 2614721,62 | 3273309,76 | 57320152,62                           |
| Утеплювачі та ізоляція                                       | 1010522,98                                       | 1634840,50 | 1534038,75 | 1193891,02 | 1669427,99 | 1958765,85 | 1996863,28  | 1794763,84 | 2493714,51 | 2559674,92 | 2023654,09 | 2165495,33 | 22035653,06                           |
| Зовнішнє оздоблення                                          | 368640,46                                        | 1089685,22 | 943476,91  | 854777,94  | 1420200,55 | 1850132,03 | 2071036,81  | 1950853,79 | 1664301,96 | 1570251,13 | 1296243,93 | 915576,62  | 15995177,35                           |
| Сухі будівельні суміші                                       | 1750132,88                                       | 3576341,85 | 4151156,91 | 2978610,20 | 4435528,17 | 5162703,08 | 5031518,44  | 4702931,55 | 4473763,17 | 3853530,29 | 3322783,68 | 3233832,79 | 46672833,01                           |

Дослідження практики підприємств роздрібної торгівлі формату DІY показало, що, як правило, деталізація за товарними позиціями є недоцільною (так як асортимент може сягати до 50000 найменувань), тому спочатку проведемо аналіз на рівні товарних груп обраного відділу.

На даному етапі аналізу стає вже очевидним, яка товарна група дає найбільший вклад в оборот за рік, в якому місяці спостерігались найбільші і найменші обсяги продажу по групі.

Отже, аналізуючи табл. 2.6, можна дійти висновку, що найбільший вклад в обсяг продажу за рік дала група «Матеріали для внутрішнього оздоблення,

будівельне обладнання», а найменший «Покрівельні матеріали». Продажі товарів будівельно-господарського комплексу мають ряд особливостей, оскільки ремонтні роботи є сезонною роботою. Тому на даному етапі можна проаналізувати продажі за сезонами, а краще за кварталами, так як поняття сезонність досить розмите – будують, коли тепло. Так, в холодну пору, навесні і восени продаються товарні групи «Сухі будівельні суміші», а в теплу пору, літом «Матеріали для внутрішнього оздоблення, будівельне обладнання».

На другому етапі необхідно визначити частку кожної товарної групи в обороті магазину та розмістити їх в порядку її зменшення.

На третьому етапі необхідно розрахувати частку в обсязі товарообігу накопичувальним підсумком і визначити групу А, В та С (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**АВС-аналіз товарного асортименту відділу «Будівельні матеріали» за внеском товарних груп в загальний товарооборот «Епіцентр К» у 2015 р.**

| Товарна група                                                | Річний обіг, тис. грн. | Частка у загальному обігу, % | Частка в товарообігу, з накопичувальним підсумком, % | Узагальнюючі показники | Група –<br>А=0...80%<br>В=80...95%<br>С=95...100% |
|--------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------|
| Усього, тис. грн.                                            | 154 979 304            | 100 %                        |                                                      |                        |                                                   |
| Матеріали для внутрішнього оздоблення, будівельне обладнання | 57320152,62            | 36,99 %                      | 36,99 %                                              | 80 %                   | А                                                 |
| Сухі будівельні суміші                                       | 46672833,01            | 30,12 %                      | 67,10 %                                              |                        |                                                   |
| Утеплювачі та ізоляція                                       | 22035653,06            | 14,22 %                      | 81,32 %                                              | 15 %                   | В                                                 |
| Зовнішнє оздоблення                                          | 15995177,35            | 10,32 %                      | 91,64 %                                              |                        |                                                   |
| Покрівельні матеріали                                        | 12955488,05            | 8,36 %                       | 100 %                                                | 5 %                    | С                                                 |

Як показує практика, співвідношення 20/80 не є абсолютним і універсальним, хоча і відображує принцип Парето (коли 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль реалізують лише 20%). Тоді, для відділу «Будівельні матеріали» супермаркету «Епіцентр К» у нас складаються такі пропорції:

Група А – дуже важливі товари, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить перші 80% від загальної суми параметрів, у досліджуваному відділі за товарообігом на їх частку приходиться 103992985,63 грн. Це товари-лідери, що визначають комерційне і фінансове становище підприємства, його статус на ринку. Найчастіше вони приносять і найбільший прибуток підприємству. Зазвичай це товари, які досить давно знаходяться в асортименті магазину і добре відомі споживачам. Тому вони завжди повинні бути в наявності на полицях супермаркету. Навіть у тому випадку, якщо товари не зовсім влаштовують керівництво торговельного підприємства у плані своєї рентабельності, виведення їх з асортименту може бути пов'язано зі значним ризиком для підприємства. Ці товари потребують детального планування, постійного обліку та контролю. Повна інвентаризація по цих групах повинна проходити на рідше одного разу на квартал. По групі А необхідно постійно відслідковувати попит, обсяги партій, що замовляються і розмір страхового запасу.

Група В – товари середньої важливості, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить 15%. Вони мають помірні обсяги продажу, доповнюють асортимент торговельного підприємства, дозволяють привернути нових покупців. Ці об'єкти в меншій мірі важливі для підприємства і вимагають звичайного контролю, налагодженого обліку. Для товарів цієї групи необхідно мати достатній страховий запас. Для них застосовуються ті ж заходи, що і для категорії А, але вони здійснюються рідше і з більш прийнятними допусками.

Група С – інші товари, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить від 95 до 100 % від загальної суми параметрів; мають незначні обсяги продажу. Це товари, які без жодного ризику можна вивести з асортименту (якщо тільки будь-які з них не володіють унікальними атрибутами, які відіграють важливу роль для споживачів), а також товари, щойно введені в асортимент. Ці товари характеризуються спрощеними методами планування, обліку і контролю. Інвентаризацію запасів групи С можна проводити один раз на півроку.

АВС – аналіз показав нам внесок кожної товарної групи відділу «Будівельні матеріали» в загальний продаж. До рішення про розширення чи зменшення

асортименту потрібно підходити з обережністю, так як товари, які займають незначну частку в обороті, можуть приносити водночас прибуток. Тому під час аналізу показників з обороту потрібно порівняти також показники з прибутку. Це допоможе зрозуміти, який з товарів (група, категорія, позиція) приносить нам більше і в обороті, і в прибутку. Здійснивши ABC – аналіз за двома параметрами – прибутком і оборотом, - можна скласти поєднання цих даних.

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

Проведений аналіз за двома параметрами дозволяє виділити наступні групи товарів (Додаток Б):

Застосування ABC-аналізу в управлінні асортиментом підприємства обумовлене низкою переваг:

- теоретична модель ABC-аналізу дає змогу розраховувати та аналізувати значну кількість параметрів, що характеризують об'єкти досліджень;
- простота розрахунку та застосування аналізу, що не вимагає великих капіталовкладень;
- широкий спектр сфер застосування: оцінка клієнтів, асортименту, сегментів діяльності, запасів товарів;
- можливість графічного або матричного представлення результатів; гнучкість застосування, можливість використання на різних рівнях управління.

При значній кількості переваг існують обмеження в застосуванні ABC-аналізу:

1. Не доцільно використовувати там, де відбувається щомісячне оновлення асортименту або якщо товарна номенклатура складається з малого числа позицій – менше десяти, наприклад.
2. Одновимірний метод, який дозволяє побудувати рейтинг лише за одним показником – за вкладом товару у виторг, або в націнку, або в кількість продажів (оборотність).
3. Може давати неправильні результати, якщо даних для аналізу мало – статистика менш ніж за три місяці не дозволяє дати об'єктивну оцінку

внеску товарів у результат підприємства. Тому доцільно аналізувати дані за 6 і більше місяців.

4. Рейтинг товарів незалежно від їх споживних властивостей та якісної характеристики. Тобто при великій кількості асортименту можуть порівнюватися непорівнянні між собою товарні позиції.
5. Керівники на основі ABC-аналізу часто відмовляються від групи С товарів, що не завжди є правильним рішенням.
6. ABC-аналіз не дозволяє оцінювати сезонні коливання продажів. У розрізі будівельних матеріалів це є досить актуальним.
7. У асортименті будь-якого торговельного підприємства можуть зустрічатися товари, які погано продаються, взагалі не продаються або які продаються у збиток. Тобто товари, які завдають більше шкоди, ніж товари групи С. Тому, на нашу думку, іноді варто використати додаткові групи, які не передбачені класичним варіантом, оскільки не завжди три групи А, В і С здатні якісно розділити дані.

Таким чином, за допомогою ABC-аналізу ми проаналізували внесок товарів відділу «Будівельні товари» в результат роботи «Епіцентр К», але при цьому ряд факторів залишилось поза увагою, тому подальше дослідження товарного асортименту не буде обмежуватись лише одним методом.

### **2.3. Оцінювання ефективності управління асортиментною політикою підприємства**

Оцінювання ефективності управління асортиментною політикою підприємства є найважливішим бізнес-процесом більшості крупноформатних підприємств торгівлі. Підхід до організації цих процесів може бути різний. Описаний у попередньому питанні ABC-аналіз допомагає ранжувати товари за пріоритетом, але не враховує нерівномірність попиту, наприклад, сезонні коливання чи стрибки попиту, що можуть бути дуже актуальними серед будівельних матеріалів.

Зважаючи на те, що основним резервом зниження витрат ТОВ «Епіцентр К» для утримання товарних запасів є зменшення страхового запасу, який великою мірою залежить від ступеня передбаченості обсягів і часу продажів, рівень прогнозованості попиту виступає ледь не головним критерієм поділу товарів на групи. Чим вищим є рівень прогнозованості попиту, тим менший страховий запас потрібно мати, і навпаки. Тому виникає необхідність оцінювання товарного асортименту підприємства за допомогою інших інструментів, що враховують нерівномірність попиту [42]. Одним із таких інструментів є метод формування асортименту з використанням каскадного ABC-XYZ-аналізу.

XYZ-аналіз – статистичний інструмент, що дозволяє аналізувати та прогнозувати стабільність продажів окремих видів товарів і коливання рівня споживання тих чи інших ресурсів. Цей метод зазвичай застосовується для ранжирування і групування асортиментних позицій за ступенем прогнозованості обсягу попиту або оборотності товару.

Мета XYZ-аналізу – поділ товарів по групах, залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування. Проведення XYZ-аналізу дає чітку картину попиту на кожну товарну позицію. З його допомогою можна виявити найбільш популярні товари й ті, які за певних причин не потрібні постійно. Результати XYZ-аналізу дозволяють оптимізувати складські запаси. XYZ-аналіз ґрунтується на тому ж принципі, що й ABC-аналіз: товари поділяються на три групи (X, Y, Z), виходячи зі значення коефіцієнта варіації за певний проміжок часу. Цей аналіз ділить об'єкти за ступенем відхилення від середнього показника, який обраховується за кілька періодів.

Не існує єдиної думки з приводу відсоткових меж, адже на відміну від ABC-аналізу, де сума часток обмежена 100 %, XYZ-аналіз таких меж не має. Тому вибір діапазону коефіцієнта варіації повинен враховувати специфіку конкретного товару та підприємства. Значення коефіцієнта варіації для різних груп може відрізнятися з наступних причин: сезонність продажів, регулярність постачання,

коливання цін на аналогічні товари у конкурента, тренд, наявність або відсутність спеціальних заходів щодо просування, дефіцит і т. д.

Нами було визначено етапи проведення XYZ-аналізу для гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» на основі [9], а саме:

1. Вибір об'єкта аналізу (група, категорія, позиція) і параметра, за яким будуть порівнюватись об'єкти (продажі за місяць, наприклад). Традиційно об'єктами XYZ-аналізу є товарна категорія або товарна одиниця. За основу аналізу береться період продажів не менше трьох місяців.
2. Визначення кількості періодів, за якими буде проводитись аналіз: тиждень, декада, місяць, квартал/сезон, півріччя, рік. Для аналізу потрібно брати не менше трьох періодів, за якими ведеться звітність. Якщо товар має оборотність більше як місяць, то треба взяти період, який як мінімум у три рази перевищує оборотність.
3. Визначення коефіцієнта варіації – середнє квадратичне відхилення для кожного об'єкта аналізу. Коефіцієнт варіації означає величину, наскільки продаж товару відхиляється від середньостатистичної, тобто показує, стабільний попит на товар чи ні. Формула для розрахунку коефіцієнта варіації (Кв-V):

$$V = \frac{\sigma}{x^*} = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - x^*)^2}{n}}}{x^*} \times 100\% \quad (2.1)$$

де  $\sigma$  – стандартне відхилення обсягу продажів;  $x_i$  – значення параметра по оцінюваному об'єкту за  $i$ -й період;  $x^*$  – середнє значення параметра по оцінюваному об'єкту аналізу;  $n$  – число періодів.

4. Складання рейтингового списку об'єктів аналізу за зростанням значення коефіцієнта варіації.
5. Визначення того, які об'єкти відносяться до групи X, Y і Z.

Розглянемо основні етапи XYZ-аналізу, використовуючи показники будівельно-господарського гіпермаркету «Епіцентр К». На першому етапі обираємо об'єкт аналізу (товарні групи, товарні категорії чи товарні позиції). Нами для аналізу

попередньо було обрано товарні групи відділу «Будівельні матеріали». Визначаємо часовий інтервал для аналізу, для якого будемо розраховувати стабільність поведінки кожного товару. Чим більше період, тим кращою, тим вірнішою буде статистика попиту. Тому наш інтервал – 12 місяців (табл. 2.7).

Далі визначаємо коефіцієнт варіації для кожного товару, це буде відносний показник. Значення коефіцієнта варіації полягає в оцінці відсоткового відхилення обсягу продажів від середнього значення. Чим більше показник варіації, тим менш стійкий обсяг продажів даного виду товару. На основі значень коефіцієнта варіації проведемо сортування асортименту продукції й класифікацію товарів за трьома групами – XYZ (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

**Проведення XYZ-аналізу продажу у відділі «Будівельні матеріали» гіпермаркету «Епіцентр К»**

| № з/п | Назва товарної групи                                         | Коефіцієнт варіацій | Група | Характеристика групи                                     |
|-------|--------------------------------------------------------------|---------------------|-------|----------------------------------------------------------|
| 1     | Матеріали для внутрішнього оздоблення, будівельне обладнання | 9%                  | X     | Товари з найбільш стійкими обсягами продажів             |
| 2     | Утеплювачі та ізоляція                                       | 10%                 | X     |                                                          |
| 3     | Сухі будівельні суміші                                       | 13%                 | Y     | Товари з прогнозованими, але мінливими обсягами продажів |
| 4     | Покрівельні матеріали                                        | 18%                 | Y     |                                                          |
| 5     | Зовнішнє оздоблення                                          | 21%                 | Y     |                                                          |

*Джерело: складено автором*

Аналіз продажів відділу «Будівельні матеріали» не виявив товарів групи Z-товарів, на які практично неможливо спрогнозувати попит. Для проведення XYZ-аналізу обов'язково потрібно пам'ятати про сезонність продажів для певних товарів (табл. 2.9).

Ремонти, будівництво є сезонною галуззю, тому продажі будівельних та оздоблюючих матеріалів мають ряд особливостей. Основні обсяги продажів припадають на квітень-жовтень. Тому не дивно, що аналіз даних товарообороту показав, що найкращі продажі відділу «Будівельних матеріалів» припадають на літній та осінній сезон. Зокрема, товари груп «Сухі будівельні суміші» та

«Зовнішнє оздоблення» найбільше продаються з червня по серпень. Тоді як товари груп «Утеплювачі та ізоляція» та «Покрівельні матеріали» найкращі показники продажу мали протягом осінніх місяців. Звичайно, будівельні роботи не припиняються і взимку, але в морозні дні досить трудомістким є здійснювати бетонування, і тим більше нераціонально займатися внутрішньою обробкою приміщень, в яких немає опалення. Зрозуміло, що штукатурка і фарбування, зроблені в промерзломому приміщенні, не матимуть належної якості [29].

Таблиця 2.9

**Динаміка товарообороту будівельних матеріалів у 2015 р.  
(за класифікацією гіпермаркету «Епіцентр К»)**

| Будівельні матеріали                                         | Сезонність продажу (% до річного обороту) |      |      |      |      |       |       |       |       |       |      |      |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|
|                                                              | Місяці                                    |      |      |      |      |       |       |       |       |       |      |      |
|                                                              | I                                         | II   | III  | IV   | V    | VI    | VII   | VIII  | IX    | X     | XI   | XII  |
| Покрівельні матеріали                                        | 2,67                                      | 5,56 | 6,16 | 6,04 | 9,81 | 10,50 | 10,46 | 11,38 | 11,40 | 10,36 | 7,11 | 8,55 |
| Матеріали для внутрішнього оздоблення, будівельне обладнання | 2,99                                      | 5,46 | 4,23 | 3,08 | 4,42 | 4,58  | 50,31 | 5,02  | 4,83  | 4,81  | 1,61 | 5,71 |
| Утеплювачі та ізоляція                                       | 4,59                                      | 7,42 | 6,96 | 5,42 | 7,58 | 8,89  | 9,06  | 8,14  | 11,32 | 11,62 | 4,18 | 9,83 |
| Зовнішнє оздоблення                                          | 2,30                                      | 6,81 | 5,90 | 5,34 | 8,88 | 11,57 | 12,95 | 12,20 | 10,41 | 9,82  | 5,76 | 5,72 |
| Сухі будівельні суміші                                       | 3,75                                      | 7,66 | 8,89 | 6,38 | 9,50 | 11,06 | 10,78 | 10,08 | 9,59  | 8,26  | 1,97 | 6,93 |

Окрім сезонності попиту, на продажі й прибутковість товарів впливає значна кількість факторів: регулярність постачання, акції, дефіцит, коливання цін на аналогічні товари у конкурента, наявність або відсутність спеціальних заходів з просування і т.д. Всі ці фактори будуть викликати коливання продажів, і, як наслідок, високі показники коефіцієнта варіації. Результати XYZ-аналізу будуть достовірні, тільки якщо аналізується досить тривалий період часу. Важливо, щоб період, взятий для аналізу, у кілька разів перевершував оборотність товару в днях.

Якщо ж асортимент оновлюється часто, то потрібно також використовувати інформацію про життєвий цикл товару і дивитися тенденцію розвитку всіх нових позицій.

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

Для прийняття більш обґрунтованих рішень, XYZ-аналіз часто застосовують одночасно з ABC-аналізом. В результаті поєднання результатів двофакторного ABC-XYZ-аналізу виходить тривимірна матриця, яка складається з наступних параметрів: обсяг продажів в натуральному вираженні, прибуток, що отримується та стабільність попиту. На підставі цих даних розробляються правила формування асортименту, визначається частота замовлення кожної групи товару, проводиться розрахунок страхового запасу. Знання величини страхового запасу дозволяє розрахувати необхідні товарні запаси, частоту постачання і точку замовлення (мінімальна кількість товару, за якої необхідно робити чергове замовлення на поставку).

Страховий запас захищає від невизначеності в попиті й від перебоїв у поставках. Величина страхового запасу має імовірнісну природу і постійно підтримується додатково до очікуваної потреби.

Використання каскадного методу ABC- та XYZ- аналізів дало змогу виявити економічні параметри та ринкові показники для кожної підгрупи «Будівельні матеріали» мережі гіпермаркетів «Епіцентр К». Крім того такий аналіз дозволив визначити рівень страхових запасів для групи X (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

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

| Вимоги до страхових запасів асортиментних груп, % |        |             |        |             |             |       |                             |                               |
|---------------------------------------------------|--------|-------------|--------|-------------|-------------|-------|-----------------------------|-------------------------------|
| A                                                 |        |             | B      |             |             | C     |                             |                               |
| AAX                                               | ABX    | ACX         | BAX    | BBX         | BCX         | CAX   | CBX                         | CCX                           |
| 100                                               | 98-100 | Не менше 95 | 98-100 | Не менше 95 | Не менше 93 | 95-98 | 90 (поставки під замовленн) | 85% (поставки під замовлення) |

*Джерело: сформований автором на основі [80]*

Але через те, що попит на товари групи X стабільний, можливо точно розрахувати потрібну кількість запасів, тому немає потреби в постійному контролі над рівнем запасу. Подібні таблиці складаються також для груп Y і Z. Вимоги до страхового запасу для різних груп представлені у табл. 2.11.

*Таблиця 2.11*

**Величина страхового запасу для товарів груп Y та Z**

| Група товарів | Вимоги до страхового запасу, % | Вимоги до поставок               |
|---------------|--------------------------------|----------------------------------|
| AAU           | 100                            | Посилений контроль за поставками |
| AAZ, ABY, BAY | 98-100                         |                                  |
| ABZ, BAZ      | 95-98                          |                                  |
| ACY, BBY      | 95                             |                                  |
| CAY, CAZ      | 92-95                          |                                  |
| ACZ, BBZ, BCY | Не менше 93                    | Можливі поставки на замовлення   |
| BCZ, CBY      | 10                             |                                  |
| CCY, CBZ      | 15                             | Поставки на замовлення           |
| CCZ           | 20                             |                                  |

*Джерело: сформовано автором на основі [80]*

Товари груп CCY, CBZ, CCZ необхідно ретельно проаналізувати. Можливо, там є товари, що знаходяться в кінці свого життєвого циклу. У цьому випадку слід розглянути варіант виключення їх з асортименту.

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

Проведення ABC-XYZ-аналізу дозволяє підвищити ефективність системи управління товарними запасами; реструктурувати асортимент; виявити безумовних лідерів і аутсайдерів у асортименті магазину, і на його підставі можна приймати управлінські рішення більш обґрунтовано.

Результати суміщеного ABC-XYZ-аналізу товарних груп відділу «Будівельні матеріали» гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» представлені у таблиці 2.12.

*Таблиця 2.12*

**Результати ABC-XYZ-аналізу товарних груп відділу «Будівельні матеріали»**

|          | <b>A</b>                                                     | <b>B</b>               | <b>C</b>              |
|----------|--------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|
| <b>X</b> | Матеріали для внутрішнього оздоблення, будівельне обладнання | Утеплювачі та ізоляція | -                     |
| <b>Y</b> | Сухі будівельні суміші                                       | Зовнішнє оздоблення    | Покрівельні матеріали |
| <b>Z</b> | -                                                            | -                      | -                     |

*Джерело: сформовано автором на основі [38]*

Побудована матриця вказує на те, що продажі відділу стабільні, оскільки стрічка Z не заповнена. Для структурування асортименту, в першу чергу, слід приділяти увагу товарам груп A і B, оскільки вони забезпечують основний товарооборот, і товарам групи X, що забезпечують стабільність продажів. За отриманими результатами можна сформулювати такі рекомендації: група AX – “Внутрішнє оздоблення та будівельне обладнання” – це та група товарів, якій необхідно приділяти найбільшу увагу, адже вона забезпечує найбільший обсяг продажів та користується достатньо стабільним попитом, який добре прогнозується. Слід забезпечити постійну наявність цих товарів в магазині (на складі), але запас не обов’язково повинен бути надмірним. По товарах цієї групи потрібно передбачити резервного постачальника на випадок, якщо основний постачальник зірве терміни постачання, але звернення до резервного постачальника за даним видом товарів буде досить рідкісним. Страховий запас по деяких товарах може бути невисоким, але можна до мінімального запасу додати 10 % на коливання попиту (в разі, якщо ми маємо справу з товаром групи X, але коефіцієнт варіації у нього досить високий – 7-10 %, значить, коливання попиту все ж є, їх потрібно передбачити). Теоретично можна користуватися системою постачання “точно в термін” (just-in-time, JIT) за цим товаром, однак треба розуміти, що збій у постачанні такого важливого для магазину товару може мати сумні наслідки [10].

Група BX – “Ізоляція та облаштування приміщень” – характеризується середнім оборотом, стабільністю попиту, прогнозованими продажами. Запас товару може бути не надлишковим, але до мінімального страхового запасу можна додати 10-15 %, оскільки важливо забезпечити попит покупців і не обдурити їх очікування. По даній групі товарів можна використовувати систему постачання

“точно в термін”, щоб не створювати надлишковий запас. В даному випадку товар групи В важливий для обороту і не бажано, щоб товар був відсутній у продажу, але збій в його постачанні не такий критичний, як для групи АХ.

Групи АУ і ВУ – “Сухі будівельні суміші” та “Зовнішнє оздоблення” – важливі для обороту магазину, але при високому товарообігу характеризуються недостатньо стабільним попитом. За відсутності цих товарів в магазині втрачається значний оборот. Таким чином, для того, щоб забезпечити постійну наявність товару з цієї групи, необхідно збільшити страховий запас та здійснювати постачання меншими, але більш частими партіями. Група СУ – “Покрівля” – товари умовно “малоцінні”, для яких характерні коливання в продажах. По товарах групи СУ можна використовувати систему замовлень з постійною сумою (обсягом) замовлення, але при цьому формувати страховий запас, виходячи з наявних у компанії фінансових можливостей [34].

Таким чином, враховуючи переваги та недоліки ABC- та XYZ-аналізів, можна зробити висновок, що ці методи є взаємодоповнюваними. У той час, як ABC-аналіз дозволяє оцінити вклад конкретного товару в підсумковий результат (найчастіше в загальний прибуток компанії), XYZ-аналіз оцінює стабільність продажів, вивчає відхилення, стрибки, нестабільність збуту продукції. А використання суміщеного ABC і XYZ аналізу дозволяє в повній мірі оцінити весь асортимент компанії й зрозуміти, як можна управляти тими чи іншими групами та категоріями товарів, які товари необхідно вивести з асортименту, а для яких товарів навпаки необхідно збільшити страховий запас.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

### 3.1. Удосконалення інформаційного забезпечення формування товарного асортименту

Удосконалення інформаційного забезпечення формування товарного асортименту потребує відповідних змін у торговельних бізнес-процесах та у механізмах реалізації цих бізнес-процесів. Підприємствам, що здійснюють управління на функціональній основі, для цього необхідно здійснити реінжиніринг бізнес-процесів, тобто переосмислення та перепроєктування процесів, що мають бути закріплені у нормативних документах [64]. Головними етапами при цьому є визначення оптимального товарного асортименту та визначення найефективнішого шляху переходу від існуючого системи формування товарного асортименту до того, який буде визначено як оптимальний.

У аспекті впровадження інформаційного удосконалення реінжиніринг має на меті зменшити розрив між інформаційними процесами, які забезпечують формування товарного асортименту. Також важливим є дотримання балансу між збором усієї доступної інформації щодо торговельних бізнес-процесів і витратами часу й інших ресурсів на здійснення цих бізнес-процесів.

Удосконалюючи інформаційне забезпечення торговельних підприємств для кожного окремого підприємства, необхідно здійснити синтез забезпечення з уже існуючих інформаційних систем і методів обробки управлінської інформації, а також із відповідних елементів забезпечення, розроблених саме для конкретного підприємства. Для цього має бути здійснено дослідження тенденцій і стану зрілості технологій інформаційного забезпечення ТОВ «Епіцентр К» та визначено, які з існуючих технологій є сенс використати або модернізувати для задоволення потреб торговельного підприємства. Визначення перспективних

технологій необхідно здійснювати з урахуванням співвідношень «ціна»/«якість» та «обсяг вирішення проблем»/«витрати на використання».

Отже, вибір базового підходу під час удосконалення інформаційного забезпечення ТОВ «Епіцентр К» потребує ретельного оцінювання існуючих тенденцій і стану зрілості технологій, що використовуються на ринку інформаційного забезпечення.

Щоб провести порівняння різних видів інформаційного забезпечення торговельних підприємств та їх реалізацій у вигляді комерційних інформаційних систем, необхідно мати формалізовану систему оцінювання такого забезпечення. Ефективність інформаційного забезпечення може бути визначено через характеристики, що відображають, наскільки це забезпечення допомагає у здійсненні бізнес-процесів при процесно-орієнтованому управлінні.

Для цього пропонується використовувати такі характеристики інформаційного забезпечення:

- ступінь покриття інформаційним забезпеченням елементарних бізнес-процесів;
- ефективність автоматизації елементарних бізнес-процесів;
- ступінь охоплення інформаційним забезпеченням характеристик торговельного підприємства під час формування товарного асортименту.

Ці характеристики можуть бути оцінені у кількісному вигляді та на їх базі розраховано інтегрований показник ефективності інформаційного забезпечення при формуванні товарного асортименту. Розраховуючи інтегрований показник ефективності інформаційного забезпечення, пропонується базуватись на припущенні, що ступінь охоплення інформаційним забезпеченням характеристик ТОВ «Епіцентр К» при формуванні товарного асортименту є найбільш важливою складовою та має вагу 0,5. Враховується той факт, що головним завданням інформаційного забезпечення є не автоматизація заради автоматизації, а надання можливості більш ефективно оптимізувати наявний товарний асортимент ТОВ «Епіцентр К». Показники ступеня покриття елементарних бізнес-процесів та ефективності автоматизації елементарних бізнес-процесів можуть вважатись

однаковими за важливістю, тому для них пропонується встановити вагу 0,25. Отже, інтегрований показник ефективності інформаційного забезпечення при процесно-орієнтованому управлінні ТОВ «Епіцентр К» може бути розрахований за формулою:

$$K^{Ef} = 0,25 \times K^{Cvr} + 0,25 \times K^{aut} + 0,5 \times K^{scp}, \quad (3.1)$$

де  $K^{Ef}$  – інтегрований показник ефективності інформаційного забезпечення при процесно-орієнтованому управлінні торговельними підприємствами;

$K^{Cvr}$  – оцінка ступеня покриття інформаційним забезпеченням елементарних бізнес-процесів;

$K^{aut}$  – оцінка ефективності автоматизації елементарних бізнес-процесів;

$K^{scp}$  – оцінка ступеня охоплення інформаційним забезпеченням характеристик торговельного підприємства при складанні управлінських звітів.

Показник ступеня покриття інформаційним забезпеченням елементарних бізнес-процесів характеризує, яку частку бізнес-процесів торговельного підприємства формалізовано й оцифровано. Окремо оцінюється формалізація бізнес-процесів, тобто наявність опису вхідних і вихідних інформаційних потоків, регламенти їх обробки та відповідальні особи. У свою чергу, оцінка оцифрування бізнес-процесу має на увазі визначення, які бізнес-процеси відображаються в інформаційній системі торговельного підприємства. Отже, ступінь покриття інформаційним забезпеченням елементарних бізнес-процесів розраховується за формулою:

$$K^{Cvr} = \frac{B^{frm} + B^{dgt}}{2 \times B^{all}}, \quad (3.2)$$

де  $B^{frm}$  – кількість бізнес-процесів торговельного підприємства, які формалізовано;

$B^{dgt}$  – кількість бізнес-процесів торговельного підприємства, які оцифровано;

$B^{all}$  – загальна кількість бізнес-процесів торговельного підприємства.

Оцінювання ефективності автоматизації елементарних бізнес-процесів пропонується здійснювати як співставлення витрат часу на виконання бізнес-процесу без автоматизації та з автоматизацією. Під автоматизацією мається на

увазі не обов'язково повна заміна людських дій діями інформаційної системи, але й автоматична реєстрація процесів, яка без інформаційного забезпечення не здійснювалась. При цьому слід мати на увазі, що внаслідок автоматизації деякі бізнес-процеси можуть навіть потребувати більше часу. Це відбувається в тому випадку, коли автоматизація додає якісь дії у бізнес-процес, що дозволяє в результаті отримати більше інформації для управління. Наприклад, у звичайному бізнес-процесі відпуску товару зі складу він просто завантажується, а в автоматизованому – проноситься повз сканер штрих-кодів або інших електронних поміток, завдяки чому дещо зростають витрати праці, але забезпечується автоматичний облік переміщення товарів. Отже, збільшується трудомісткість одного процесу, але спрощується інший або збільшується кількість управлінської та облікової інформації. Для оцінювання ефективності автоматизації елементарних бізнес-процесів пропонується використовувати формулу:

$$K^{aut} = \frac{\sum_{b=1}^{B^{all}} (T_b^o - T_b^{aut})}{\sum_{b=1}^{B^{all}} T_b^o}, \quad (3.3)$$

де  $T_b^o$  – кількість часу, якого потребує  $b$ -й бізнес-процес торговельного підприємства без автоматизації;

$T_b^{aut}$  – кількість часу, якого потребує автоматизований  $b$ -й бізнес-процес торговельного підприємства.

Оцінювання ступеня охоплення інформаційним забезпеченням характеристик ТОВ «Епіцентр К» під час складання управлінських звітів відображає, наскільки повно надається уся необхідна інформація для прийняття управлінських рішень. При цьому пропонується враховувати як сам факт можливості надання потрібних характеристик, так і час на їх підготовку. Для оцінювання ваги характеристик торговельного підприємства розроблено табл. 3.1:

Таблиця 3.1

**Оцінювання можливостей отримання характеристик торговельного підприємства**

| Можливість отримання характеристики у звіті     | Вагомий коефіцієнт |
|-------------------------------------------------|--------------------|
| Неможливо внаслідок відсутності первинних даних | 0                  |
| Неможливо без доробки у конструкторі звітів     | 0,1                |
| Можливо за результатами річних звітів           | 0,2                |
| Можливо за результатами квартальних звітів      | 0,3                |
| Можливо за результатами місячних звітів         | 0,5                |
| Можливо протягом доби                           | 0,8                |
| Можливо миттєво за запитом                      | 1                  |

Формування переліку характеристик торговельного підприємства здійснюється залежно від типу підприємства й особливостей його діяльності. Розрахунок ступеня охоплення інформаційним забезпеченням характеристик торговельного підприємства під час складання управлінських звітів пропонується проводити за формулою:

$$K^{zcp} = \frac{\sum_{c=1}^{Call} (W_c^{psb} \times W_c^{imp})}{C^{all}} \quad (3.4)$$

де  $C^{all}$  – кількість характеристик торговельного підприємства, що розглядається;

$W^{psb}$  – вагомий коефіцієнт можливостей отримання характеристик торговельного підприємства;

$W^{imp}$  – вагомий коефіцієнт важливості характеристики торговельного підприємства з погляду процесно-орієнтованого управління.

Для забезпечення можливості порівняння показника ступеня охоплення інформаційним забезпеченням характеристик торговельного підприємства під час складання управлінських звітів пропонується здійснити його приведення до діапазону від 0 до 1, де 0 відповідає найгірше значення, а 1 – найкраще.

Важливість інформаційного забезпечення характеристик ТОВ «Епіцентр К» з погляду управління визначається залежно від того, на якому рівні управління вона використовується. Чим вищий рівень управління, тим більш важливою

вважається характеристика. Співвідношення між рівнем використання характеристик та їх важливістю наведено в табл. 3.2:

Таблиця 3.2

**Важливість характеристик інформаційного забезпечення для  
ТОВ «Епіцентр К»**

| Рівень використання   | Важливість характеристики |
|-----------------------|---------------------------|
| Стратегічний          | 3                         |
| Тактичний             | 2                         |
| Оперативний           | 1                         |
| На двох нижчих рівнях | 3                         |
| На двох вищих рівнях  | 4                         |
| На усіх рівнях        | 6                         |

Отже, розроблена модель оцінювання ефективності інформаційного забезпечення ТОВ «Епіцентр К», що базується на врахуванні особливостей інформатизації бізнес-процесів торговельного підприємства, дає можливість провести аналіз тенденцій і стану зрілості технологій інформаційного забезпечення торговельного підприємства та його відповідність потребам процесно-орієнтованого управління.

Серед інформаційних систем для торговельних підприємств, на базі яких будується відповідне інформаційне забезпечення, найбільш відомими та розповсюдженими в Україні є такі [20, 52, 54, 55, 59]:

- Комплекс 1С:Підприємство, що містить модулі 1С:Підприємство 8. Управління торгівлею, 1С:Підприємство 8. Управління торговим підприємством та 1С:Підприємство 8. Роздріб, а також окремі модулі 1С:Аптека 8, 1С:Ювелірний магазин, 1С:Магазин одягу та взуття, 1С:Магазин побутової техніки та засобів зв'язку для України;
- SM ComplexRetail;
- SAP Retail, що фактично є варіантом налаштування комплексу ERP системи SAP R/3;
- Microsoft Dynamics AX і спеціалізовані рішення для роздрібних мереж AxaptaRetail;
- Microsoft Dynamics NAV (Navision);
- Oracle Retail;

- SET Retail Pro та пов'язані з нею Set Prisma Predict і Set Retail SCO;
- СуперМаг Плюс;
- Парус-Підприємство, модулі «Магазин», «Торгівля і Склад», «Касовий апарат»;
- CustISRetailManagementSystem;
- комплекс програм для автоматизації торгівлі від IBS (IBS Торгівля & Склад, IBS Магазин, IBS FastFood & Ресторан, IBS Аптека, IBS Касовий клієнт, IBS Аналіз);
- інші малорозповсюджені інформаційні продукти, що вирішують окремі завдання торговельного підприємства.

Більшість із цих інформаційних систем відносяться до класу комплексних готових рішень інформаційного забезпечення для торговельних підприємств, що мають гнучку основу та можуть доопрацьовуватись і адаптуватись до потреб окремих підприємств та особливостей законодавства різних країн.

Результати розрахунку показника покриття інформаційним забезпеченням бізнес-процесів представлено в табл. 3.3:

Таблиця 3.3

**Результати оцінювання покриття інформаційним забезпеченням бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»**

| <b>Інформаційне забезпечення</b>                     | <b>ТОВ «Епіцентр К»</b> |
|------------------------------------------------------|-------------------------|
| 1С:Підприємство 8. Управління торгівлею              | 0,64                    |
| 1С:Підприємство 8. Управління торговим підприємством | 0,7                     |
| 1С:Підприємство 8. Роздріб                           | 0,74                    |
| SMComplexRetail                                      | 0,7                     |
| SAPRetail                                            | 0,85                    |
| MicrosoftDynamics AX                                 | 0,91                    |
| AxaptaRetail                                         | 0,91                    |
| MicrosoftDynamics NAV (Navision)                     | 0,74                    |
| OracleRetail                                         | 0,85                    |
| SET RetailPro                                        | 0,91                    |
| СуперМаг Плюс                                        | 0,64                    |
| Парус-Підприємство                                   | 0,45                    |
| CustIS                                               | 0,57                    |
| IBS                                                  | 0,47                    |

Показник ефективності автоматизації бізнес-процесів для порівняння на ТОВ «Епіцентр К» також потребує деякої модернізації порівняно з випадком дослідження певного гіпермаркету, його місця розташування, особливостей споживачів. У цілому усі розглянуті комплексні інформаційні системи здебільшого задовольняють потреби ТОВ «Епіцентр К», але деякі бізнес-процеси охоплені ними неповністю, або взагалі не охоплені, бо передбачається, що для кожного підприємства має бути здійснено доопрацювання інформаційної системи відповідно до його особливостей. Практична значущість розрахованої оцінки інтегрованого показника ефективності інформаційного забезпечення полягає в тому, що під час розробки інформаційного забезпечення для конкретних торговельних підприємств може бути полегшено вибір, яка з систем, що існують на ринку в Україні, є найбільш придатною для подальшого вдосконалення та налаштування на потреби й особливості того типу торговельного підприємства, управління яким удосконалюється.

### **3.2. Розробка товарної стратегії та програми управління товарним асортиментом підприємства**

Товарна стратегія та програми управління товарним асортиментом підприємства— це заходи компанії, спрямовані на формування асортименту і подальше управління ним.

Асортиментна політика не є чимось відірваним від стратегії, вона впливає з неї, визначається загальним розвитком і цілями організації. Тому у ТОВ «Епіцентр К» повинен бути документ, що визначає її асортиментну політику. Загальний стан речей про асортиментну політику послужить основою для подальшої роботи з асортиментом. Цей документ повинен регламентувати всі моменти, пов'язані з асортиментом: хто відповідає за формування асортиментної матриці, на якій підставі товар вводиться і виводиться з асортименту, що вважається неліквідом, скільки часу товар може зберігатися на складі без руху, які звіти і кому складаються, подаються і т.д.

Часто менеджери ТОВ «Епіцентр К», що займаються формуванням асортименту, прагнуть додати нові товари, або розширити асортимент для більш повного задоволення купівельного попиту, або тому, що компанії необхідно розширити лінійку пропонованих товарів для підвищення обсягів продажів і відповідно прибутку. Однак, у міру додавання нових товарів, зростають витрати на підтримку їх запасів, на переоснащення торговельних площ, на обробку замовлень, на транспортування, а також витрати на рекламу. Отже, розширення товарного асортименту повинно відбуватися планово, а не хаотично.

Також слід зазначити, що перенасичення асортименту призводить до «поїдання» одних товарів іншими, коли перестають продаватися раніше популярні позиції. До того ж, зайвий вибір може збентежити покупця.

З цього також випливає висновок про плановість і продуманість введення нових товарних позицій в товарний асортимент. Тобто ми завжди повинні ставити питання: для чого ми це робимо, хто це визначив, в якій формі, що очікуємо від цієї позиції, що буде підставою для подібного розширення і т.д.

Положення про асортиментну політику (фундамент товарної стратегії) регламентує зони відповідальності відділів при роботі з товарним асортиментом, описує порядок введення та виведення товарних позицій, закріплює асортиментну матрицю – тобто, є документом, що визначає всю роботу з товарним асортиментом підприємства.

Для розробки такого «Положення про асортиментну політику ТОВ «Епіцентр К» потрібно:

1. Визначити стратегію організації в цілому, позиціонування магазину, хто є покупцем;
2. Визначити цілі і завдання управління асортиментом;
3. Призначити відповідальну за асортимент особу і визначити людей в його підпорядкуванні (відділ);
4. Прописати всі аспекти управління асортиментом, а саме:

- хто складає матрицю, в яких межах відповідальні менеджери із внесенням інформації в матрицю, рівні доступу, хто відповідає за актуальність інформації;
- товарний класифікатор і його основні рівні;
- ролі категорій і їх задані пропорції;
- хто за які категорії відповідає і в якому обсязі (порядок відповідальності - обсяг продажів, прибуток і т.д.);
- на якій підставі товар вводиться в асортимент і порядок такої процедури;
- на якій підставі товар виводиться з асортименту і процедура;
- норма продажів для кожної категорії;
- норма складського запасу;
- порядок проведення і розгляду аналітичних звітів;
- що робити з товарами, що не продаються і неліквідними товарами (процедура, відповідальні);
- як відбувається планування продажів (порядок узгодження, затвердження і коригування планів);
- порядок розподілу товарів по магазину;
- дії при закритті магазину і ліквідації частини асортименту.

Для ТОВ «Епіцентр К» пропонується ввести наступне Положення про асортиментну політику.

*Положення про асортиментну політику ТОВ «Епіцентр К»*

1. Відповідальність за формування та підтримання товарного асортименту магазину несе начальник відділу маркетингу.
2. Основою формування товарного асортименту є потреби покупців.

У асортименті ТОВ «Епіцентр К» присутні наступні товарні категорії:

- базові;
- пріоритетні;
- сезонні;
- зручні (супутні).

3. Рішення про введення і виведення товарних категорій з асортименту приймається групою фахівців і генеральним директором на підставі документів, наданих маркетологами-аналітиками.
4. Основним документом, який регламентує асортимент мережі магазинів, є асортиментна матриця, що представляє собою перелік найменувань затвердженої форми.
5. Рішення про зміну асортименту (введення / виведення конкретних товарів) приймається генеральним директором і групою фахівців на підставі звітів з продажу, наданих відповідними менеджерами.
6. Товар, що відноситься до тієї чи іншої категорії, залишається в асортиментній матриці при відповідно наступними критеріями:
  - товар є оборотоздатним і приносить належний прибуток;
  - гарантована якість товару;
  - відсутність нарікань на ефективність роботи постачальника.
7. Товар розглядається до введення в асортиментну матрицю по відповідно одному з наступних критеріїв:
  - існує попит на товар серед представників цільової аудиторії магазину, а також його представленість в магазинах конкурентів;
  - товар є новинкою з унікальними властивостями, для якого забезпечується масова рекламна кампанія виробника;
  - товар сприяє збільшенню обсягу покупки.
8. Товар розглядається до виводу з асортиментної матриці по відповідно одному з наступних критеріїв:
  - товар не приносить магазину належного прибутку;
  - об'єктивне зниження якості товару;
  - нарікання за якістю роботи постачальника.

Щодо 3 пункту, де наголошується на тому, що функції служби маркетингу мають трохи розширитись і базуватись на розподілі праці за встановленими і виникаючими функціями та на спеціалізації робітників. Проектований кадровий склад відділу маркетингу тепер буде складатися з трьох осіб: *начальник відділу,*

який буде поєднувати обов'язки керівника, фахівця з реклами та стимулювання збуту продукції; *маркетолог*, обов'язки якого входитиме проведення маркетингових досліджень, розробка та планування асортименту ТОВ «Епіцентр К»; *аудитор*, в обов'язки якого передбачатимуть забезпечення відповідності товарного асортименту «Положенню про асортиментну політику ТОВ «Епіцентр К»». Вважаємо, що на початковому етапі достатньо такої кількості фахівців. При ефективній діяльності маркетингового відділу кадровий склад буде можливо розширити.

Розрахунок витрат на новостворений відділ маркетингу запропонований у Додатку В.

У Додатку В приведено перелік одноразових інвестиційних та постійних вкладень на оснащення відділу маркетингу. До перерахованих найменувань не включено витрати на оренду приміщення, оскільки ТОВ «Епіцентр К» має вільні площі для створення нового функціонального відділу. Загальні витрати на розширення відділу маркетингу складатимуть 266 660 грн.

Таким чином, реалізація запропонованого заходу дозволить підвищити ефективність діяльності існуючої системи управління товарним асортиментом, виникне можливість впливати на фінансові результати виробників будівельних матеріалів, і при кращому розкладі – забезпечить постійну конкурентоспроможність ТОВ «Епіцентр К».

### **3.3. Оптимізація товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К»**

Задля правильної оптимізації товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К» варто зробити групування основних споживачів DIY-сегменту.

Свідомістю DIY-покупців керують особисті потреби, які і визначають те, що вони купляють, де і чому. Після проведення дослідження в середині 2000-х років один американський ритейлер припустив, що DIY-покупці повинні бути розділені на дві вищезгадані групи («Люди, які планують свої покупки» та «Люди, які дають кому-небудь завдання»).

Щоб задовольнити специфічні потреби першої групи безпосередньо в «Епіцентрі», POS-стійки повинні бути максимально інтерактивні. Наприклад, на стійках можна провести демонстрацію по експлуатації товару або оснастити їх відеодисплеями, щоб надати клієнтам інформацію про те, які матеріали та інструменти необхідні для того чи іншого проекту. Або ж можна привернути увагу покупця, націленого на товари для ремонту будинку, спеціальною літературою, яка послужить керівництвом по всім необхідним товарам.

Для другої групи можна розмістити на вході в «Епіцентр» співробітників, які будуть зустрічати цих людей і направляти їх до потрібного відділу магазину, підвищуючи разом з тим їх shopping experience. Водночас фокус на групування товарів часто є необхідним для ключових завдань.

Поділ покупців на ці групи – крок до нової концепції «Епіцентра» та правильної оптимізації товарного асортименту. На кого треба орієнтуватися?!

*«Люди, які планують свої покупки».* Найчастіше ця категорія покупців приймається за масштабні роботи з благоустрою будинку, тому активно шукає допомоги у вивченні всього, що знадобиться під час ремонту.

*«Люди, які дають кому-небудь завдання».* При виникненні проблеми, поломки або неправильної експлуатації, ця категорія покупців хоче знайти новий продукт якомога швидше. Вони не читають інструкцію і, швидше за все, навіть не беруть її в руки. Їх мета – зробити роботу максимально швидко. Для них важлива необхідність зробити щось, а не бажання.

*«Орієнтування за віком».* Недавній звіт маркетингового агентства Venveo підтверджує, що DIY-покупці не вписуються в традиційні демографічні групи – у них немає чітко визначеного віку, вони мають різний рівень доходу, їх географічне положення важко визначити. Дослідження показало, що сама «старша» вікова група DIY-покупців знаходиться в діапазоні від 45 до 64 років. Також дані дослідження говорять про те, що 52% таких покупців знаходиться в віці від 24 до 44 років. Це означає, що більшість DIY-покупців – люди різних поколінь, мілленіали і покоління X. Більшість клієнтів, вік яких коливається від

24 до 44 років, приймаються за самостійні проекти через життєвих змін таких, як покупка будинку, заміжжя або одруження, народження дітей.

«Орієнтування по статі». Рітейлерам і брендам в сфері DIY ще є над чим попрацювати, коли справа доходить до підвищення популярності DIY серед молоді та жінок. Опитування з 12 000 покупців показав, що на «Do-It-Yourself» готові в основному чоловіки і старше покоління, які складають 56% від всіх DIY-покупців. Але все змінюється. Інше дослідження індустрії говорить про те, що 50% від усіх DIY-покупців на сьогоднішній день – жінки. Із загальнодоступністю онлайн-матеріалів про те, як зробити щось своїми руками, жінки все частіше вирішуються на самостійні проекти.

Також дослідження показало, що 65% DIY-покупців віддають перевагу товарам бренду, який надає відеоматеріали для самостійних робіт.

Формування оптимального товарного асортименту DIY-сегменту ринку будівельних матеріалів можна здійснювати за певною послідовністю, алгоритм якого представлено на рис. 3.1.

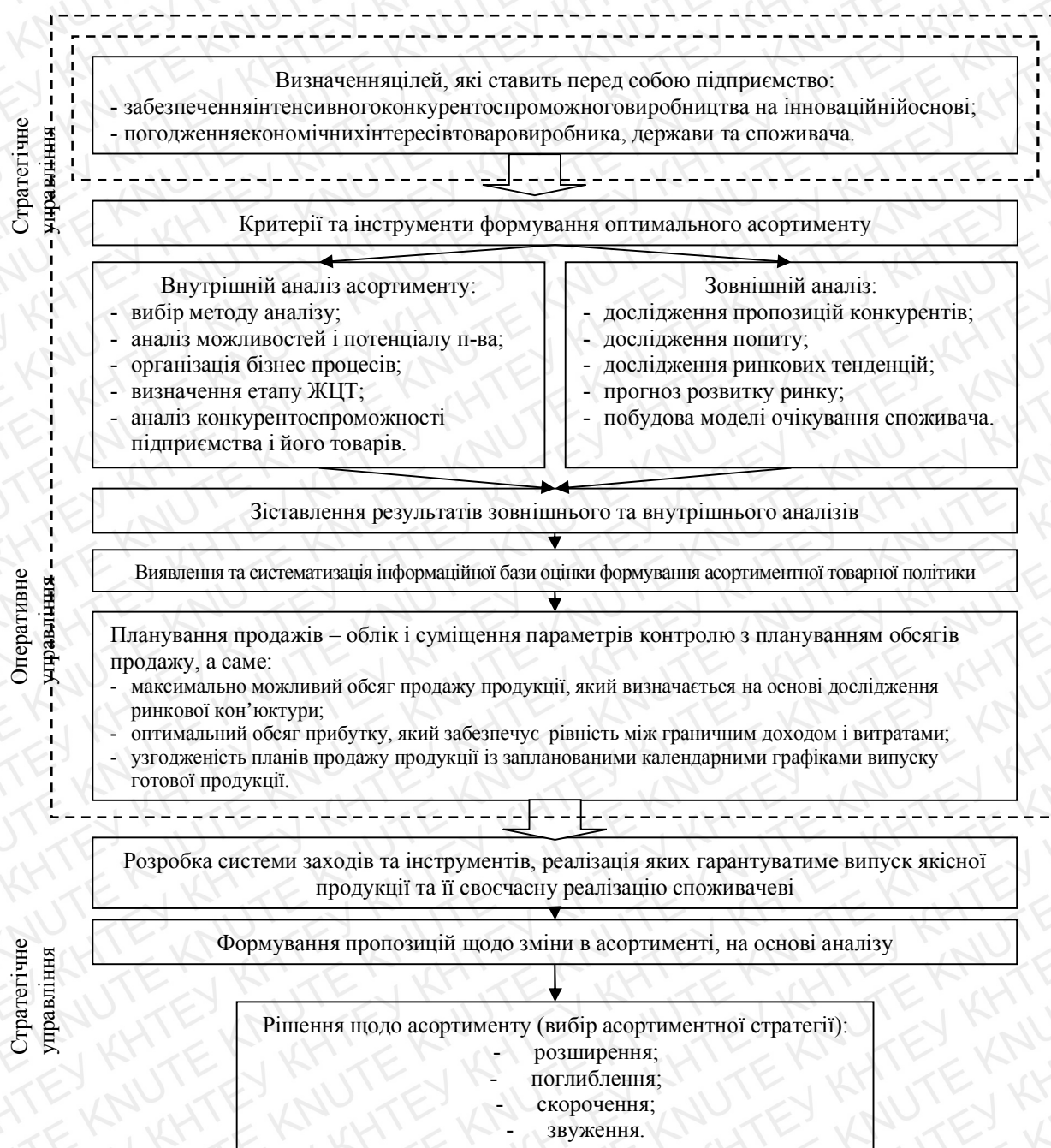


Рис. 3.1. Алгоритм формування оптимального товарного асортименту у ТОВ «Епіцентр К»  
Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 148]

*Причини, за якими люди наважуються на самостійні ремонтні роботи.*

Практично половина покупців реалізують свої DIY-проекти з метою додати своєму будинку якість фінансове благополуччя. Однак недавнє дослідження, проведене компанією Google, встановило, що 47% проектів з благоустрою будинку були здійснені тому, що людям подобається робити щось своїми руками. Будь то капітальний ремонт, зміцнення фасаду будинку або будь-які інші поліпшення, люди приймаються за DIY-проекти тому, що вони приносять

задоволення. Люди також хочуть отримати позитивний досвід благоустрою будинку, а це значить, що вони готові витратити більше грошей на матеріали, які допоможуть реалізувати задумане. 84% DIY-покупців вивчають надихаючий контент круглий рік, а не тільки тоді, коли вони приймають рішення почати свій проект. Найважливіше, що можуть зробити ритейлери і бренди для своїх клієнтів і для себе, – навчити і надихнути своїх покупців.

Величезна помилка про DIY-покупців полягає в тому, що ними рухає виключно бажання заощадити гроші. Хоча економія коштів і відіграє певну роль, дослідження показало, що всього лише 39% покупців купує товари для ремонту, думаючи про збереження грошей.

Вельми важливо, що DIY-покупці хочуть купити товари, які пройдуть випробування часом.

Вони хочуть бути впевненими в тому, що ті чи інші продукти допоможуть їм завершити не тільки поточний ремонт, але і багато наступних.

На кого варто звертати увагу ТОВ «Епіцентр К» при формуванні оптимального асортименту:

- на тих, у кого єдиний дохід і немає дітей. Швидше за все, цей тип покупців орендує житло і у них немає бажання будь-яким чином упорядковувати орендовану квартиру, яку вони рано чи пізно залишать. Однак це не означає, що ці покупці не варті уваги з боку ритейлерів і брендів. Ранній досвід покупок невеликих товарів для несуттєвих робіт повинен вплинути на подальші рішення про придбання продуктів. Це надовго підвищить лояльність клієнтів по відношенню до магазину.
- майбутні / молоді батьки. Як правило, це молоді пари, що підшукують собі перше або друге власне житло. Цей тип покупців, швидше за все, готовий взятися за невеликі DIY-проекти – косметичний ремонт, декоративні зміни. Тому більшість походів по магазинах будуть пов'язані з пошуком натхнення, незважаючи на те, що багато інформації можна знайти в Інтернеті. Керують молодими / майбутніми батьками гроші – вони намагаються витратити по мінімуму, але в той же час прагнуть втілити всі

свої задуми в реальність. З невеликим досвідом і знаннями про те, як зробити щось своїми руками, ці покупці відправляються до широко відомим рітейлерам, у яких вони сподіваються знайти все під одним дахом, замість того, щоб шукати якихось фахівців і представників конкретних товарів. Опинившись в потрібному місці, вони будуть в значній мірі покладатися на поради і рекомендації, які допоможуть їм зорієнтуватися як в магазині, так і зі своїм вибором. Знання та інформація, отримані на місці покупки, дуже важливі для того, щоб прийняти вірне рішення з приводу того чи іншого товару.

- великі сім'ї. Цей тип покупців готовий вкладати гроші в своє житло і збільшувати його цінність. Сім'ї готові витратити гроші на істотні проекти, які принесуть ще більше задоволення від перебування вдома, а це здатне забезпечити рітейлерам довгостроковий фінансовий прибуток. Сучасні працюючі сім'ї не мають багато вільного часу, але володіють значними грошовими заощадженнями. У результаті цей тип покупців, швидше за все, відкритий до того, щоб всю роботу передати професіоналам. Незважаючи на те, що сімейний бюджет витрачається на дітей і сімейний відпочинок, ці покупці, в більшості випадків, купляють висококласні товари для облаштування будинку. Також більшість сімей наймуть робочу бригаду, яка виконає весь проект від початку до кінця. Ці покупці об'їзять DIY-рітейлерів, щоб надихнутися, і створять свій wish-list замість того, щоб купувати що-небудь з того, що пропонує конкретний магазин.
- літні сім'ї. Для цього типу покупців характерно те, що більшість їх великих проектів з благоустрою будинку завершилося, коли діти покинули їх будинок. У результаті більшість покупців, яким за 55, не беруться за DIY-проекти, щоб надати значення своєму житлу, але замість цього вони готуються до старості, яку проведуть у своєму будинку. Незважаючи на те, що вони можуть мати досить високий рівень доходу, літні покупці більш перебірливі у фінансовому плані: вони ретельно обмірковують потенційні витрати і проводять детальне дослідження як в магазині, так і онлайн, перед

покупкою. Ті, хто відноситься до цієї групи, зазвичай мають багато вільного часу і можливість відвідати безліч різноманітних магазинів, щоб особисто порівняти товари. Незважаючи на те, що люди похилого віку можуть мати за спиною досвід, накопичений роками, вони також можуть мати знання, які вже не можуть застосовуватися до наших реалій. Ці люди потребують інформації як про свій проект, так і про продукти в магазині, тому варто допомогти прийняти їм більш усвідомлене рішення і досягти кращого кінцевого результату. Також важливо розуміти, що цей тип покупців може прийти в ваш магазин в супроводі їх дорослих дітей або родичів, яким може бути необхідно завершити їх власний ремонт. Їх візити до ритейлерів будуть складатися з підбору та порівняння товарів, і тільки після цього вони передадуть свої вказівки професіоналам. Однак це не означає, що в магазині не буде здійснено жодної великої покупки. Доступ до зразків товарів важливий точно так же, як і технічна інформація про продукт. Цей тип покупців шукає і відвідує велика кількість ритейлерів, включаючи, як і широко відомих, так і вузькоспеціалізованих, протягом усього пошуку необхідних матеріалів. Імпульсні покупки під час походів по магазинах можуть обмежитися невеликим побутовими товарами. Однак не варто забувати про високий рівень доходу великих сімей і про їх схильності до інновацій. Просування різних гаджетів і інструментів допоможе керувати інтересом покупців і незапланованими покупками.

- **DIY-професіонали.** Ці покупці – фахівці з частини великих і маленьких DIY-проектів. Упевнені в своїх навичках і можливостях, зазвичай вони мають вузьке коло обраних брендів і лояльні до деякого числа бажаних брендів, які пройшли з ними через час і розвивалися разом з їх знаннями та вміннями. Це також поширюється і на ритейлерів, яких вони відвідають. DIY-професіонали найчастіше точно знають, куди відправитися за кращими цінами на певні товари. Можливість випробувати продукти в магазині, особливо електроінструменти, дуже важлива для цієї аудиторії. Підхід до імпульсних покупок серед цієї групи покупців вельми цікавий.

Багато подібних покупки зазвичай відбуваються тому, що клієнт або часто користується конкретним товаром, або цей товар є базовим і задовольняє довгострокові потреби покупця. В результаті багато акцій можуть вплинути на ДІІ-професіоналів. Однак вони також можуть бути сприйнятливі до слова «новий» в повідомленнях намісцях продажів. Оскільки ДІІ-професіонали регулярно вивчають альтернативні товари, які можуть знадобитися в роботі, вони здатні часто здійснювати імпульсні покупки, якщо будуть повністю впевнені в тому, що отримають переваги від використання нового продукту.

- спеціаліст з торгівлі. Нехай це старе висловлювання, але для торговельних фахівців час – це дійсно гроші. Так що, коли мова заходить про термінові або непередбачені покупки, наприклад, про інструменти для завершення ремонтних робіт, місце розташування і доступність часто стають ключовими факторами в ухваленні рішення про те, який магазин рітейлера вони відвідають. У решті часу вони часто є знятими «шанувальниками» конкретного торговельного представника. Вони також мають аналогічно вузьке коло обраних брендів, який заснований на їх власних знаннях і навичках. Складні проекти, що складаються з декількох частин, фахівці з торгівлі ретельно планують. У результаті багато з їх майбутніх покупок так само ретельно сплановані, і вони заходять в магазин з конкретним списком товарів і розпланованим бюджетом. Важливо пам'ятати, що цей тип покупців уособлює концепцію того, що покупець – це не те ж саме, що і споживач. Так що більшість покупок, які вони здійснюють, будь то електрика, сантехніка або обладнання для обробки, вже визначені замовником і узгоджені з ним в рамках робіт. Підхід до імпульсних покупок серед цього типу покупців так само цікавий. Більшість таких покупок відносяться до часто використовуваних або базових товарів, які прослужать довгий час. Різні акції на продукти подібного типу будуть добре працювати з даними покупцями. Однак, як і у випадку з ДІІ-професіонали, фахівці з

торгівлі можуть здійснювати імпульсні покупки тільки в тому випадку, якщо будуть точно впевнені в користі нового товару і його перевагах.

Таким чином, на сьогодні, перебуваючи майже в монопольному становищі на ринку товарів для будівництва та ремонту, ТОВ «Епіцентр К» для оптимізації свого товарного асортименту може ще раз і ще раз використовувати орієнтир на сегментування споживачів, і здійснювати відповідні дії для найкращої відповідності їх потребам.

## ВИСНОВКИ

Формування товарного асортименту підприємства торгівлі є важливим, але таким складним і, водночас, безперервним процесом. Оптимальний асортимент є індивідуальним показником для кожного суб'єкта господарювання і залежить від ринків збуту, попиту, фінансових та інших ресурсів. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Аналіз наукових праць провідних вчених доводить, що досі не має єдиного розуміння щодо сутності, принципів та визначальних факторів формування товарного асортименту підприємств торгівлі. Із загальної сукупності зазвичай виділяють комерційний та товарознавчий підходи, які практично не мають істотних протиріч, і в обох з них товарний асортимент повинен мати у своєму складі ті товари, які користуються попитом, умови використання та реалізації яких є оптимальними для торговця та успішно реалізуються на ринку.
2. Обов'язковою процедурою асортиментної політики підприємства торгівлі є процес визначення номенклатури та асортименту товарів, що повністю залежить від чітко спланованого механізму формування товарного асортименту товарів. Від якості дотримання цього самого механізму залежить у майбутньому прибутковість торговельної організації, визначається прихильність і лояльність з боку покупців.
3. Більшість методичних підходів до формування товарного асортименту роздрібних підприємств розроблені та використовуються для управління асортиментом товарів кінцевого споживання і не є адаптованими до потреб окремих підприємств. Тому, завжди потрібно враховувати дії специфічних факторів, що впливають на попит, тривалість фаз життєвого циклу товарів, і, безумовно, не останню роль у формуванні товарного асортименту відіграє ситуація у конкурентному середовищі.
4. Кожен з аналізованих гравців на ринку будівельних матеріалів має свої конкурентні переваги, що дозволяють торговельним

підприємствам продовжувати агресивну конкурентну боротьбу при високих показниках ділової активності. Суспільно-політичні тенденції все більше здійснюють вплив на стратегію корпорацій, які не можуть не враховувати настроїв суспільства, які пред'являють свої вимоги бізнесу. Фінансовий стан діяльності ТОВ «Епіцентр К» визначено як досить надійний, а поточні ринкові позиції – відмінні, що вціломудемонструє гарний потенціал до подальшого розвитку досліджуваного підприємства у своєму конкурентному середовищі. Основні ризики компанії у майбутньому вбачаються у можливій ескалації збройного конфлікту в Україні і в політичній нестійкості, в плані потенційного переслідування власників.

5. Аналіз практики формування товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К» визначено за детальним ABC – аналізом, який показав нам внесок кожної товарної групи одного з гіпермаркетів «Епіцентр», а саме відділу «Будівельні матеріали» в загальний продаж, але при цьому ряд факторів залишилось поза увагою, тому подальше дослідження товарного асортименту не може обмежуватись лише одним методом. Визначено, що такий аналіз можна проводити на різних рівнях: за товарними групами, за товарними категоріями, за товарними позиціями всередині кожної категорії, за брендами, за постачальниками.
6. У результаті поєднання результатів двофакторного ABC-XYZ-аналізу проведено оцінювання ефективності управління асортиментом політикою ТОВ «Епіцентр К». Результати подаються у тривимірній матриці, яка складається з наступних параметрів: обсяг продажів в натуральному вираженні, прибуток, що отримується та стабільність попиту. На підставі цих даних розробляються правила формування асортименту, визначається частота замовлення кожної групи товару, проводиться розрахунок страхового запасу. У свою чергу нами доведено, що ABC-аналіз дозволяє оцінити вклад конкретного товару в підсумковий результат (найчастіше в загальний прибуток компанії), XYZ-аналіз оцінює стабільність продажів, вивчає відхилення, стрибки,

нестабільність збуту продукції. А використання суміщеного ABC і XYZ аналізу дозволив в повній мірі оцінити весь асортимент компанії й зрозуміти, як можна управляти тими чи іншими групами та категоріями товарів, які товари необхідно вивести з асортименту, а для яких товарів навпаки необхідно збільшити страховий запас. Неабияку роль тут відіграє правильна інформатизація усіх необхідних бізнес-процесів при формуванні товарного асортименту.

7. Розглянуті комплексні інформаційні системи здебільшого задовольняють потреби ТОВ «Епіцентр К», але деякі бізнес-процеси охоплені ними неповністю, або взагалі не охоплені, бо передбачається, що для кожного підприємства мають бути доопрацьовані інформаційної системи відповідно до його особливостей. Практична значущість розрахованої оцінки інтегрованого показника ефективності інформатизації полягає в тому, що під час розробки інформаційного забезпечення для ТОВ «Епіцентр К» полегшується вибір систем, що існують на ринку в Україні, як найбільш придатні для подальшого вдосконалення та налаштування на потреби й особливості компанії.
8. Надана рекомендація, що у ТОВ «Епіцентр К» повинен бути документ, який визначає асортиментну політику підприємства торгівлі. Загальний стан речей про асортиментну політику послужить основою для подальшої роботи з асортиментом. Цей документ повинен регламентувати всі моменти, пов'язані з асортиментом: хто відповідає за формування асортиментної матриці, на якій підставі товар вводиться і виводиться з асортименту, що вважається неліквідом, скільки часу товар може зберігатися на складі без руху, які звіти і кому складаються, подаються і т.д. Реалізація пропонованого заходу дозволить підвищити ефективність діяльності існуючої системи управління товарним асортиментом, виникне можливість впливати на фінансові результати виробників будівельних матеріалів, і при кращому розкладі – забезпечить постійну конкурентоспроможність ТОВ «Епіцентр К».

9. Займаючи практично монопольною позицію у конкурентному середовищі на ринку товарів для будівництва та ремонту, ТОВ «Епіцентр К» для оптимізації товарного асортименту повинен повністю орієнтуватися на потреби свого споживача. Уміння розбити ринок на сегменти, потім вибрати найбільш привабливі, вигідні для своєї організації групи споживачів, вміння підтримувати конкурентоспроможність своїх товарів і послуг – все це лежить в основі успіху і процвітання будь-якої компанії. Однорідність цільової групи споживачів, яка досягається за рахунок проведення сегментації, забезпечує одержання цільового прибутку, а власне сегментація дає змогу зосередити зусилля на найприбутковіших групах споживачів, що дуже важливо в умовах обмежених ресурсів. Ідеальною ситуацією треба вважати таку, коли диференціація попиту збігається з диференціацією пропозиції. ТОВ «Епіцентр К» має всі шанси досягти це за умови систематичних маркетингових досліджень і цілеспрямованого впливу продуцентів на структуру потреб і платоспроможний попит.

## 10.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Багиев Г.Л. Основы современного маркетинга: Учеб. -нагляд. пособие / [Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, И.А. Аренкова и др.]; Подобщ. ред. Г.Л. Багиева; М-во образования Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. Каф. маркетинга. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2002. – 280 с.
3. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В.; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. маркетингового менеджменту. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 599 с.
4. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Эванс; пер. с англ. – М., 2003. – 1183 с.
5. Бестужева С.В. Управління експортною діяльністю підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський держ. економічний ун-т. – Х., 2003. – 20 с.
6. Бланк И.А. Торговый менеджмент : учеб. пособие / И.А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с. 33.
7. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебник / И.А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 655 с.
8. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: монографія / С.В. Близнюк. – К.: Політехніка, 2003. – 384 с.
9. Бузукова Е. А. Анализ ассортимента и стабильности продаж с использованием ABC-анализа и XYZ-анализа / Е. А. Бузукова // Управление продажами. – 2006. – № 3. – С. 166-185.
10. Бузукова Е. А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е. А. Бузукова. – СПб : Питер, 2012. – 422 с.

11. Височин І. Державне регулювання торговельної діяльності в Україні та світі / І. Височин // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 3. – С. 11–23.
12. Внутрішня торгівля в Україні: економічні умови ефективного розвитку : монографія / [А.А. Мазаракі, І.О. Бланк, Л.О. Лігоненко та ін.]. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 195 с.
13. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
14. Генова С.И. Оптимизация процесса планирования ассортимента продукции в рамках маркетинговой деятельности предприятия: дис. докт. экон. наук: 08.00.06 / Модавская экономическая академия. / С.И. Генова – Кишинев, 2006. – 154 с.
15. Голошубова Н.О. Розвиток торговельних мереж в Україні / Н.О. Голошубова // Товари і ринки. – 2011. – № 1. – С. 15–24.
16. Голошубова Н.О. Основні напрями інституціональних перетворень в оптовій торгівлі України / Н.О. Голошубова // Вісник КНТЕУ. – 2005. – Спецвипуск 2. – С. 194–200.
17. Голошубова Н.О. Роздрібна торговельна мережа України: стан і тенденції розвитку / Н.О. Голошубова // Економіка України. – 2008. – № 9. – С. 74–85.
18. Голошубова Н.О. Організація торгівлі : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Н.О. Голошубова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 680 с.
19. Голошубова Н.О. Термінологічне забезпечення теорії та практики торгівлі / Н.О. Голошубова // Економіка України. – 2005. – № 4 – С. 60–65.
20. Голь І. В. Бізнес-стійкість підприємства: бізнес-цільовий процесно-орієнтований підхід / І. В. Голь // Телекомунікаційні та інформаційні технології. – 2014. – № 3. – С. 101–195.
21. Єрмошенко М.М., Ерохін С.А., Базилюк А.В. Маркетинг / / Маркетинг: підручник. — К.: Нац. акад. управління, 2011. — 631 с.: іл., табл.
22. Жданова Т. С. «Ленивый» маркетинг. Принципы пассивных продаж. — Издательский дом «Дашков и К», 2009. — 148 с.

- 23.Заблодська І.В. Товарна політика підприємства: механізм формування: Монографія. / І.В.Заблодська - Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2006. – 240 с.
- 24.Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Товарна інноваційна політика: Підручник – 2007.
- 25.Кавун О.О. Організаційні засади формування підприємницьких об'єднань у конкурентному середовищі роздрібної торгівлі / О.О. Кавун // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6. – С. 101–106.
- 26.Кавун О.О. Підприємницькі мережі у роздрібній торгівлі України: сутність, класифікація та перспективи формування / О.О. Кавун // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 96–100.
- 27.Кардаш, В.Я. Маркетингова товарна політика [Текст]: Підручник / В.Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 2010.– 240 с.
- 28.Качуріна І. М. Маркетингова концепція управління товарним асортиментом / І. М. Качуріна // Східноукр. держ. ун-т. Зб. наук. пр. — Луганськ, 1998. — № 2: «Маркетинг: теорія і практика». — С. 133— 136.
- 29.Киющен Л. И. Особенности планирования продаж строительных материалов [Электронный ресурс] / Л. И. Киющен // Планово-экономическийотдел. – 2015. – Режим доступа : <https://www.profiz.ru>.
- 30.Клавдиева Е.В. Разработкатоварнойстратегии текстильного предприятия и выбор оптимального вариантаобновленияпродукции: Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е.В.Клавдиева – М., 2003. -160 с.
- 31.Клочкова М.С., Логинова Е.Ю., Якорева А.С. Мерчендайзинг: Научная книга; М.; 2008.
- 32.Котлер Ф. Основымаркетинга / Ф. Котлер; [Пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1993. – 736 с.
- 33.Крива Д. В., Куденко Н. В. Маркетингове управління асортиментом та номенклатурою на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління. Вип. 2. — 2008. [Електронне джерело] Режим доступу: [http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008\\_24.pdf](http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_24.pdf)].

34. Ксенофонтова О. Л. ABC-XYZ-анализ как средство управления товарным ассортиментом торгового предприятия / О. Л. Ксенофонтова, Н. А. Новосельская // Современная наука и технологии. Региональное приложение. – 2013. – № 2 (34). – С. 70-76.
35. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку / Н.С.Кубишина // Економічний вісник НТТУ «КПІ». – 2010. - № 7 – С. 171-178.
36. Куцук П. О. Стан і сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами в Україні / П. О. Куцук, М. Я. Вірт, О.Є. Качан // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів, 2009. – Вип. 29. – С. 71-75.
37. Лагутін В.Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання : монографія / В.Д. Лагутін. – К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2008. – 327 с. Лагутін В.Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання : монографія / В.Д. Лагутін. – К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2008. – 327 с.
38. Лисовский П. Планирование ассортимента: методы анализа / П. Лисовский // Российские аптеки. 2011. № 6. – С. 16-23.
39. Мазаракі А.А. Розвиток торгівлі в системі соціальної інфраструктури регіону в умовах ринкової економіки / А.А. Мазаракі. – К. : ТРК «Гравіс», 1994. – 118 с. Мазаракі А.А. Розвиток торгівлі в системі соціальної інфраструктури регіону в умовах ринкової економіки / А.А. Мазаракі. – К. : ТРК «Гравіс», 1994. – 118 с.
40. Мазепа Т. С. Місце та роль асортиментної політики в управлінні торговельним підприємством / Т. С. Мазепа // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. — Д. : ДНУ, 2006. — Вип. 223. — Т. 3. — С. 560–570.
41. Маслакова Н. Д., Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. // Актуальні проблеми економіки та управління. Випуск 5 —

- 2011 р. [Електронне джерело] Режим доступу: [http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2011\\_17.pdf](http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2011_17.pdf)].
- 42.Мацюк Н. О. Моделювання та оптимізація комерційної діяльності оптових торговельних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.11 / Мацюк Наталія Олександрівна ; Хмельниц. нац. ун-т. □ Хмельницький, 2016. – 21 с.
- 43.Несторишен І. В. Проблеми формування оптимального асортименту промислового підприємства // Сталий розвиток економіки. — 2011. — № 3. — С. 240—243.
- 44.Ніколенко С.С. Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства. [Електронний ресурс] / С.С. Ніколенко, Л.М. Кириченко // Економічний простір. – 2012. – № 60. –С. 207-219. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2012\\_60/zmist.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2012_60/zmist.htm).
- 45.Обзорритейл-рынкаЗападнойУкраины 2014 года [Електронний ресурс] // виданняTradeMasterGroup. – Режим доступу: <http://www.trademaster.ua/articles/1486> - Назва з екрану.
- 46.Офіційний сайт АТ «Нова лінія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.novalinia.com.ua/>
- 47.Офіційний сайт «ОБІ-Україна» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.obi.ua/>.
- 48.Портрет украинскогоритейла. Рейтинг крупнейшихрозничныхсетейУкраины по итогам 2014 года [Електронний ресурс] // видання RetailCommunity/ - Режим доступу: <http://retailcommunity.com.ua/news/menedjment/2213-portret-ukrainskogo-riteyla-reyting-krupneyshih-roznichnyihsetey-ukrainyi-po-itogam-2014-goda>.
- 49.Про антимонопольний комітет України: закон України від 26.11.93 р. № 3660-12.
- 50.Про захист економічної конкуренції: закон України від 11.01.01 р. № 2210-III.

- 51.Прокина М. В. Управление товарным ассортиментом компании / М. В. Прокина, К. А. Иванова, М. В. Семенова. – М.: [б. и.], 2011. - 147 с.
- 52.Радіонова Н. Й. Застосування процесно-орієнтованого підходу для підвищення ефективності діяльності підприємства / Н. Й. Радіонова // Маркетинг в Україні. – 2011. – № 3. – С. 24–30.
- 53.Рейтинг ТОП-100: крупнейшие розничные сети [Електронний ресурс] // видання Дело. - Режим доступа: <http://delo.ua/business/rejting-top-100-krupnejshie-roznichnye-seti-245099/> - Назва з екрану
- 54.Ситник Г. В. Концепція фінансового планування на підприємстві на основі процесно-орієнтованого підходу / Г. В. Ситник // Бізнес Інформ. – 2013. – № 3. – С. 262–270.
- 55.Ситник Г. В. Структурно-логічна послідовність фінансового планування на основі процесно-орієнтованого підходу / Г. В. Ситник // Фінанси України. – 2014. – № 8. – С. 112–124.
- 56.Сумець О. М. Товарна інноваційна політика: навч. посібник / О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. — К.: Хай-Тек Прес, 2010. — 368 с.
- 57.ТОП-10 крупнейших украинских ритейлеров [Електронний ресурс] // видання Ліга. Бизнес – Режим доступа: <http://biz.liga.net/all/fmcg/stati/2740497-top-10-krupneyshikh-ukrainskikh-produktovykh-riteylerov-.htm> - Назва з екрану.
- 58.ТОП -10 крупнейших украинских ритейлеров [Електронний ресурс] // видання Ліга. Бизнес – Режим доступа: <http://biz.liga.net/all/fmcg/stati/2740497-top-10-krupneyshikh-ukrainskikh-produktovykh-riteylerov-.htm> - Назва з екрану
- 59.Тупкалов В. Побудова механізму процесно-орієнтованого контролінгу економічної стійкості підприємства / В. Тупкалов // зб. наук. праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія : Економіка і управління. – 2015. – Вип. 31. – С. 295–306.

60. Украинские торговые сети [Электронный ресурс] // видання PRORetail. - Режим доступу: <http://www.catalog.proretail.info/index.php?id=154> – Назва з екрану.
61. Хамініч С.Ю. Маркетингова товарна політика: Навчальний посібник / С.Ю.Хамініч – Д.: Наука і освіта, 2008. – 200 с.
62. Черник Н. Ю. Товарная политика предприятия: [Учеб. пособие для студентов спец. «Маркетинг»] / Н. Ю. Черник. — Минск: БГЭУ, 2004. — 278 с.
63. Юрова Н. А. Две точки зрения на ассортимент товаров / Н. А. Юрова // Теория и практика коммерческой деятельности: сб. мат. VII Межрегион. науч.-практ. конф., 23–24 марта 2006 г. — Красноярск, 2006. — Ч. II. — С. 169–171.
64. Kotler P. The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business / P. Kotler, R. Berger, N. Bickhoff. – Luxembourg: Springer, 2010. – 133 p.
65. Rating TOP-100: the largest retail chains Available at: <http://delo.ua/business/rejting-top-100-krupnejshieroznichnye-seti-245099>.
66. Zhukovska V., Raksha N. Priority trends of trading networks competitive advantage formation. Economy and enterprises of European countries in overcoming the consequences of the crisis: VII International Scientific Symposium. June, 24 – 25, 2010. — KNTEU, 2010. — 354 p.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Показники формування товарного асортименту підприємства торгівлі

| Показники-індикатори                                                   | Визначення                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Показники, що характеризують асортиментну політику підприємства</b> |                                                                                                                                                          |
| 1. Широта                                                              | Загальна кількість асортиментних груп (товарних ліній) виробника. Ширина товарного асортименту характеризує кількість запропонованих асортиментних груп. |
| 2. Насиченість (повнота)                                               | Загальна кількість складових товарного асортименту. Вона характеризує ступінь або щільність заповнення марками товару усередині товарної лінії.          |
| 3. Новизна                                                             | Здатність товарного асортименту задовольняти потреби, що змінилися за рахунок нових товарів                                                              |
| 4. Стабільність                                                        | Здатність набору товарів задовольняти попит на ті самі товари. Особливість таких товарів – наявність стійкого попиту на них.                             |
| 5. Раціональність                                                      | Здатність набору товарів найменш повно задовольняти реально обґрунтовані потреби різних сегментів споживачів.                                            |
| 6. Структура асортиментів                                              | Кількісне співвідношення товарних груп, підгруп, видів, найменувань окремих товарів у загальному наборі товарів.                                         |
| 7. Глибина                                                             | Варіанти пропозиції кожного окремого товару в рамках асортиментної групи                                                                                 |
| 8. Гармонійність                                                       | Властивість набору товарів різних груп, що характеризує ступінь їх близькості використання.                                                              |
| <b>Показники фінансових результатів асортиментних груп товарів</b>     |                                                                                                                                                          |
| 1. Рівень окупності (РО)                                               | Визначення тривалості періоду, протягом якого буде працювати проект для покриття витрат на його створення й введення.                                    |
| 2. Прибуток по товарній категорії (П)                                  | Частка в загальному виборі підприємства по конкретній групі товарів.                                                                                     |
| 3. Коефіцієнт внеску на покриття                                       | Внесок кожного найменування продукції на покриття постійних витрат підприємства.                                                                         |
| 4. Точка беззбитковості (ТБ)                                           | Характеризує обсяг продажів, при якому виручка від продажів дорівнює витратам виробництва.                                                               |
| 5. Операційний важіль (ОВ)                                             | Це обсяг виробництва, при якому одержуваний маржинальний прибуток покриває постійні витрати.                                                             |
| 6. Запас фінансової міцності                                           | Показує величину скорочення обсягу продажів до досягнення крапки беззбитковості.                                                                         |
| <b>Показники оптимізації структури асортименту товарів</b>             |                                                                                                                                                          |
| 1. Обмеження за обсягом Продажів                                       | Фіксування крайніх значень максимально можливого й мінімально необхідного обсягу продажів.                                                               |
| 2. Обмеження по доступності ресурсів                                   | Потреба компанії в грошових і матеріальних ресурсах.                                                                                                     |
| 3. Обмеження за ціною                                                  | Для одержання прибутку ціна товарів не може бути встановлена нижче собівартості й вище можливостей покупців.                                             |
| 4. Критерій оптимізації для розробки обмежень                          | Визначення граничного прибутку, який може одержати підприємство від виробництва й продажу кожного виду продукту.                                         |
| 5. Обмеження по товарних запасах                                       | Визначає необхідну кількість поставок сировини для безперебійної роботи виробництва.                                                                     |
| 6. Ритмічність реалізації                                              | Показник характеризує безперебійність роботи підприємства без                                                                                            |

|                                                       |                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| товарів                                               | втрат у товарообороту.                                                                                                  |
| <b>Регламентуючі показники асортименту</b>            |                                                                                                                         |
| 1. Відповідність продукції ДСТУ                       | Показники, що дозволяють визначити, чи відповідає виріб нормам, стандартам і правилам.                                  |
| 2.Органолептичні показники                            |                                                                                                                         |
| 3. Показники безпеки                                  |                                                                                                                         |
| <b>Якісні показники ринкової адекватності товарів</b> |                                                                                                                         |
| 1. Визначення сили марки                              | Ступінь популярності, сприйняття, ознайомлення, переваги й лояльності марки з боку кінцевих споживачів.                 |
| 2. Відповідність перевагам споживачів                 | Визначення характеристик товару, які мають найбільшу важливість для споживачів.                                         |
| 3. Відповідність перевагам роздрібної торгівлі        | Оцінка поточного стану положення товарів або марок у роздрібній торгівлі й аналіз пропонованих вимог до них.            |
| 4. Етапи життєвого циклу товарів (ЖЦТ)                | Формування стратегії для товарів, що перебувають на різних етапах життєвого циклу товарів.                              |
| 5. Конкурентоспроможність товару                      | Виявлення параметрів і характеристик товару, що роблять його унікальним стосовно інших товарів, представлених на ринку. |
| 6. Місце в матриці БКГ                                | Визначення стратегічних позицій підприємства, а також розподіл стратегічних ресурсів на найближчу перспективу.          |

Джерело: [31, 69, 77]

**ДОДАТОК Б****Групи товарів відділу «Будівельні матеріали» господарсько-будівельного комплексу «Епіцентр К» за ABC - аналізом**

| AA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | AB                                                                                                                                                                                                                                                                        | AC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Товари, які забезпечують основну частину прибутку та товарообігу, найбільш цінні товари в асортименті. За ними необхідно ретельно стежити, виділяти їм найкраще місце в торговельному залі й підтримувати рекламними акціями та заходами. Для ефективного управління цими товарами необхідно ретельно відбирати постачальників, часто проводити інвентаризації та контролювати ТЗ, постійно слідкувати за конкурентним середовищем та коливанням попиту. | Товари з високими показниками за одним з параметрів – прибутку чи товарообігу та середнім показником за іншим. Для цих груп головне – щоб товар стабільно знаходився в своїй ніші й не знижував показники. Ця товарна група вимагає постійного моніторингу у конкурентів. | Товари з низьким прибутком, але високим оборотом. На такому товарі не намагаються заробити, тому що саме за ним йде основний потік відвідувачів, головне завдання не знизити темп обороту для того, що товар не перейшов до групи BC.                                                                                              |
| <b>AA, AB, AC</b> – це товари пріоритетних категорій, тобто найважливіші в асортименті. Саме за ними покупці приходять у магазин і саме їх бажають бачити у максимально представлений кількості. <i>У «Епіцентрі К» це ламінат, електроінструменти, змішувачі, фотошпалери, шпаклювальні суміші та ін.</i>                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| BA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | BB                                                                                                                                                                                                                                                                        | BC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Товари з високими показниками за одним з параметрів – прибутку чи товарообігу та середнім показником за іншим. Для цих груп головне – щоб товар стабільно знаходився в своїй ніші й не знижував показники. Ця товарна група вимагає постійного моніторингу у конкурентів.                                                                                                                                                                                | Товари, які мають середні показники за обома параметрами. По них можна усе залишити як є або займатися ними в останню чергу.                                                                                                                                              | Малоприбуткові товари, але вони мають середній рівень оборотності. Щоб не допустити потрапляння цих товарів в групу CC, необхідно збільшувати прибутковість за ними, можливо, надавши цим товарам більш високий статус в очах клієнта або зобов'язавши продавців детально роз'яснювати переваги товару. Просте підвищення ціни без |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | додаткових заходів з просування призведе тільки до втрати оборотів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>ВА, ВВ, ВС</b> – це товари базових категорій, яким надається найбільша перевага, і які формують постійну конкурентоспроможну споживчу цінність для цільового покупця. <i>До них відносять плитку керамічну, фарби для внутрішнього оздоблення, шпаклівки, цемент, шифер, черепицю та ін.</i>                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>СА</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>СВ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>СС</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Товари з низьким оборотом, але високою прибутковістю. Це можуть бути нові товари, унікальні або рідкісні товари, ексклюзивні або колекційні предмети. Для збільшення обсягу продажів таких товарів розробляється спеціальна рекламна компанія, організовується консультація споживачів.                                                                                     | Товари, з невисоким оборотом, але середнім рівнем прибутку. Для них можливо передбачити акції зі збільшення обсягу продажів шляхом надання товару нових привабливих властивостей в очах покупців, за допомогою додаткової викладки в зонах основного купівельного потоку та надання кращого місця на полиці. Для товарів цієї групи необхідно забезпечити належний рівень контролю, щоб дані товари не потрапили у групу СС. | Усі товарні позиції, які не мають суттєвого впливу ні на товарообіг, ні на прибуток. Вони є аутсайдерами як за прибутком, так і за оборотом. Але перш ніж ці товари будуть вилучені з асортименту, необхідно ретельно проаналізувати, яку роль вони відіграють у загальному асортименті й чому вони показують такі результати. Можливо, справа в поганій викладці або неправильній ціні, можливо, ці товари служать для залучення клієнтів в магазин. Так чи інакше, їх вилучення може призвести до загального зниження результатів. |
| <b>СА, СВ, СС</b> – це товари зручних категорій, які виявляються переважно допоміжними або супутніми. <i>До них відносять лампочки, драбини, сітки, шурупи, плінтуси, клей, пензлики та ін.</i>                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>С1С1</b> – цієї групи може і не бути. Це товари, що приносять менш ніж 1 % в обороті й прибутку. Це баласт, який підлягає ретельному аналізу, перш ніж буде прийнято рішення про його ліквідацію. Якщо такий товар присутній в асортименті та частка його за кількістю найменувань в асортименті перевищує 5 %, то варто зайнятися оптимізацією асортименту в цій групі. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## ДОДАТОК В

## Розрахунок витрат на розширення відділу маркетингу ТОВ «Епіцентр К»

[illegible]