

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ТЕМУ: «АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА ТОРГІВЕЛЬНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

Ірина БЕРОВА

---

(підпис)

**Виконала:**

*здобувачка вищої освіти гр. МРД-41*

Ірина БЕРОВА

**Керівник:**

*доктор економічних наук, професор*

Тетяна СЬОМКІНА

**Рецензент:**

*доктор економічних наук, професор*

Оксана ЗГУРСЬКА

Київ 2026

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

|                              |                        |
|------------------------------|------------------------|
| Кафедра                      | маркетингу             |
| Ступінь вищої освіти         | <u>«Бакалавр»</u>      |
| Спеціальність                | <u>075 «Маркетинг»</u> |
| Освітньо-професійна програма | <u>«Маркетинг»</u>     |

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри маркетингу  
\_\_\_\_\_ Олена ВІНОГРАДОВА  
«20» лютого 2026 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Берової Ірини Сергіївни**

- 
1. Тема кваліфікаційної роботи: «Асортиментна політика торговельного підприємства»
- керівник кваліфікаційної роботи Тетяна СЬОМКІНА, д.е.н., проф.
- затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «20» лютого 2026 року № 51
- 
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 16 травня 2026 р.
- 
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання.
- 
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
- 1) Теоретичні основи дослідження асортиментної політики торгового підприємства
  - 2) Аналіз і оцінка асортиментної політики компанії «LC WAIKIKI»
  - 3) Вдосконалення асортиментної політики компанії «LC WAIKIKI»
- 
5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
6. Дата видачі завдання 20.02.2026 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                          | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1.    | Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи. | 05.02. - 26.02                |          |
| 2.    | Підготовка вступу і першого розділу                                          | 27.02 - 10.03                 |          |
| 3.    | Підготовка другого розділу                                                   | 11.03 - 31.03                 |          |
| 4.    | Підготовка третього розділу                                                  | 01.04 - 21.04                 |          |
| 5.    | Підготовка висновків та пропозицій                                           | 22.04 - 28.04                 |          |
| 6.    | Систематизація використаних під час дослідження джерел                       | 29.04-05.05                   |          |
| 7.    | Оформлення та представлення роботи на кафедрі                                | 06.05 - 09.05                 |          |
| 8.    | Подання роботи для перевірки на академічний плагіат                          | 12.05-16.05                   |          |
| 9.    | Рецензування роботи керівником                                               | 12.05-16.05                   |          |
| 10.   | Зовнішнє рецензування                                                        | 12.05-16.05                   |          |
| 11.   | Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу                 | 14.05-18.05                   |          |
| 12.   | Попередній захист                                                            | 19.05-23.05                   |          |
| 13.   | Захист кваліфікаційної роботи                                                | 16.06-18.06                   |          |

Здобувачка вищої освіти \_\_\_\_\_ Ірина БЕРОВА

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Тетяна СЬОМКІНА

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 52 стор., 16 табл., 7 рис., 30 джерел.

**Мета роботи** - теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо формування асортиментної політики торгівельного підприємства.

**Об'єкт дослідження** - процес формування та реалізації асортиментної політики торгівельного підприємства.

**Предмет дослідження** - теоретико-методичні та організаційно-практичні засади формування асортиментної політики торгівельного підприємства.

### **Короткий зміст роботи:**

У роботі розглянуто загальні завдання асортиментної політики. Наведено напрямки побудови асортиментної стратегії. Виокремлено основні чинники формування асортиментної політики торговельного підприємства. Наведено характеристику етапів управління асортиментом торгівельного підприємства. Проведено порівняльний аналіз інструментів роботи з асортиментом. Проведено порівняльний аналіз методів роботи з асортиментом. Розглянуто етапи проведення ABC-аналізу.

Проведено аналіз конкурентних переваг компанії LC Waikiki на ринку одягу міста Києва. Надано оцінку показників конкурентоспроможності асортименту. Проведено ABC-аналіз асортименту продукції компанії «LC Waikiki». Проведено причинно-наслідковий аналіз внутрішніх проблем компанії «LC Waikiki». Побудовано роздільну здатність внутрішніх проблем та графік внутрішніх проблем. Розраховано вибір пріоритетної проблеми. Представлено структуру пріоритетної проблеми компанії LC Waikiki.

Побудовано дерево цілей проекту «Удосконалення асортиментної політики компанії «LC Waikiki»». Представлено декомпозицію робіт та матрицю відповідальності. Побудовано систему заходів з удосконалення асортиментної політики компанії. Запропоновано Етапи формування асортиментної політики магазину компанії «LC Waikiki». Розраховано витрати на впровадження заходів щодо підвищення ефективності управління асортиментною політикою магазину компанії «LC Waikiki». Наведено прогноз результатів реалізації заходів підвищення ефективності управління асортиментною політикою магазину компанії «LC Waikiki». Запропоновано заходи удосконалення асортиментної політики компанії LC Waikiki.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА, АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА, АСОРТИМЕНТНА СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ, УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.

|                                                                                                                                 |              |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|
|                                                                                                                                 | <b>ЗМІСТ</b> |           |
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                                    |              | <b>6</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>                                    |              | <b>8</b>  |
| 1.1. Основні дефініції асортиментної політики                                                                                   |              | 8         |
| 1.2. Управління асортиментною політикою торговельного підприємства                                                              |              | 12        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ «LC WAİKİKİ»</b>                                                   |              | <b>20</b> |
| 2.1. Аналіз асортиментної політики компанії «LC Waikiki»                                                                        |              | 20        |
| 2.2. Аналіз проблем маркетингової діяльності компанії «LC Waikiki»                                                              |              | 26        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ «LC WAİKİKİ»</b>                                                     |              | <b>35</b> |
| 3.1. Напрями удосконалення асортиментної політики                                                                               |              | 35        |
| 3.2. Розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління асортиментною політикою магазину компанії «LC Waikiki» |              | 42        |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                                                                 |              | <b>51</b> |
| <b>ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ</b>                                                                                                         |              | <b>53</b> |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Формування асортименту підприємства визначається, перш за все, товарною політикою підприємства, яка включає маркетингову діяльність, спрямовану на розробку приватних стратегій оцінки номенклатури пропонованих товарів і руху його споживачів на відповідному ринку. Під товарною політикою мається на увазі сукупність товарних стратегій (позиціонування товару, охоплення ринку та ін.), комплекс дій щодо формування асортименту товару, стимулювання збуту, ціноутворення (реклама, сервіс, знижки, акції) та логістична концепція. Товарна політика та політика збуту взаємопов'язані між собою та доповнюють один одного. У разі сучасних ринкових відносин важливим етапом у діяльності підприємства є вдосконалення асортиментної політики підприємства. Підприємства потребують розробки оптимального товарного асортименту, який би відповідав критеріям ринкових відносин, був конкурентоспроможним та задовольняв споживчий попит. Все це зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Дослідження питань формування асортиментної політики потребує уважного вивчення сучасних науково-практичних розробок у галузі економіки, менеджменту, маркетингу, управління якістю. У науковій літературі питаннями формування асортиментної політики підприємства займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Абрамович І.А., Бардаш М.С., Біляк Т.О., Борисова Т.М., Василюха Н.В., Виноградова О.В., Гармідер Л.Д., Дрокіна Н.І., Єфімова Є.О., Зелінський В.В., Карпій О.П., Кітченко О., Красовська Т.В., Краус К.М., Краус Н.М., Кубишина Н.С., Кириченко С.О., Летуновська Н.Є., Люльов О.В., Максименко Є.М., Максютенко І.Є., Мамчин М.М., Манжура О.В., Моголова А.Ю., Мокляк М.В., Назаренко О.П., Овсак О.П., Половинка К.І., Райко Д.В., Салата А.Є., Самай І.О., Сафонов М.С., Совершена І.О., Солнцев С.О., Федорчук Д., Хоменко Л.М., Хоменко О.І., Шарафост М.Л., Шипуліна Ю.С. та ін. Аналіз наукової літератури показав, що закордонні та вітчизні вчені ведуть постійний пошук шляхів формування асортиментної політики торгівельного підприємства.

**Метою** кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо формування асортиментної політики торгівельного підприємства.

Згідно з метою роботи було встановлено наступні **завдання**:

- розглянути основні дефініції асортиментної політики;
- визначити управління асортиментною політикою торговельного підприємства;
- проаналізувати асортиментну політику компанії «LC Waikiki»;
- надати аналіз проблемам маркетингової діяльності компанії «LC Waikiki»;
- виявити напрями удосконалення асортиментної політики;
- розробити заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління асортиментною політикою магазину компанії «LC Waikiki».

**Об'єктом дослідження** є процес формування та реалізації асортиментної політики торговельного підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади формування асортиментної політики торговельного підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичним використанням одержаних результатів може стати застосування пропозицій підвищення ефективності управління асортиментною політикою компанії «LC Waikiki».

**Методи дослідження:** аналіз, синтез, групування, порівняння, статистичні методи, графічний метод. **Інформаційною базою** роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з маркетингу, маркетингових інструментів, маркетингового дослідження, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем формування асортиментної політики торговельного підприємства.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань, додатків.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Основні дефініції асортиментної політики

Формування товарного асортименту — це процес добору конкретних товарів, їх окремих груп, а також встановлення співвідношення між «старими» і «новими» товарами, продукцією одиничного та серійного виробництва, «наукоємними» й «традиційними» товарами, матеріалізованою продукцією, ліцензіями та «ноу-хау». У процесі формування асортименту виникають питання визначення цінової політики, вимог до якості продукції, встановлення гарантій і рівня сервісного обслуговування тощо. Важливим також є визначення того, чи прагне виробник бути лідером у створенні принципово нових видів продукції, чи змушений орієнтуватися на інших виробників [1].

Розробленню асортименту передують формування підприємством асортиментної концепції. Вона являє собою цілеспрямоване створення оптимальної структури асортименту та товарної пропозиції, де за основу беруться, з одного боку, потреби окремих груп споживачів (сегментів ринку), а з іншого — необхідність забезпечення максимально ефективного використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів для випуску продукції з мінімальними витратами.

Асортиментна політика — це визначення такого переліку товарних груп, який є найбільш доцільним для успішної діяльності на ринку та забезпечення загальної економічної ефективності підприємства.

Основні завдання асортиментної політики наведені на рис. 1.1 [1-4].

Торговельному підприємству необхідно постійно проводити роботу з асортиментом, спрямовану на його вдосконалення, а також контролювати витрати,

пов'язані з формуванням асортименту, оснащенням торговельних площ, рекламою, транспортуванням та створенням нових товарів [5].

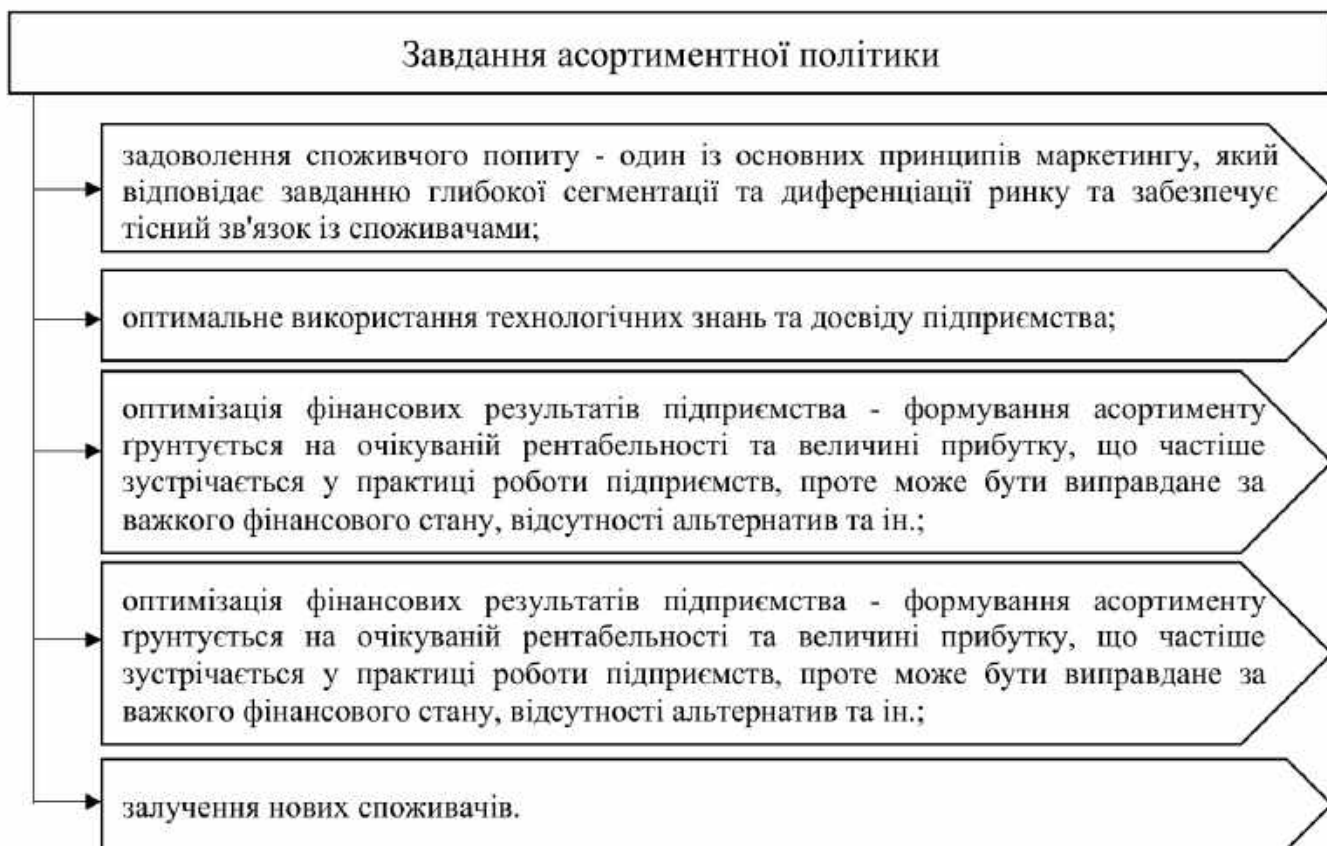


Рис. 1.1. Загальні завдання асортиментної політики

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1-4]

Широкий асортимент запропонованої продукції сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню рівня його прибутковості.

Асортиментна політика визначає оптимальне співвідношення товарів, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу, але водночас представлені на ринку. Оптимізація номенклатури продукції, що відрізняється рівнем новизни, дозволяє забезпечити підприємству стабільні умови для підтримки обсягів реалізації, покриття витрат та отримання прибутку.

Напрямки побудови асортиментної стратегії представлені на рис. 1.2 [4-6].

Поняття «товарний асортимент» є одним із найважливіших у теорії маркетингу. Це пояснюється тим, що діяльність будь-якого підприємства буде результативною лише за умови, коли вироблена продукція користується попитом на

ринку, а задоволення потреб споживачів через придбання цього товару забезпечує отримання прибутку.

Товарний асортимент — це сукупність усіх товарів, які підприємство пропонує споживачам. Він включає різноманітні види продукції.

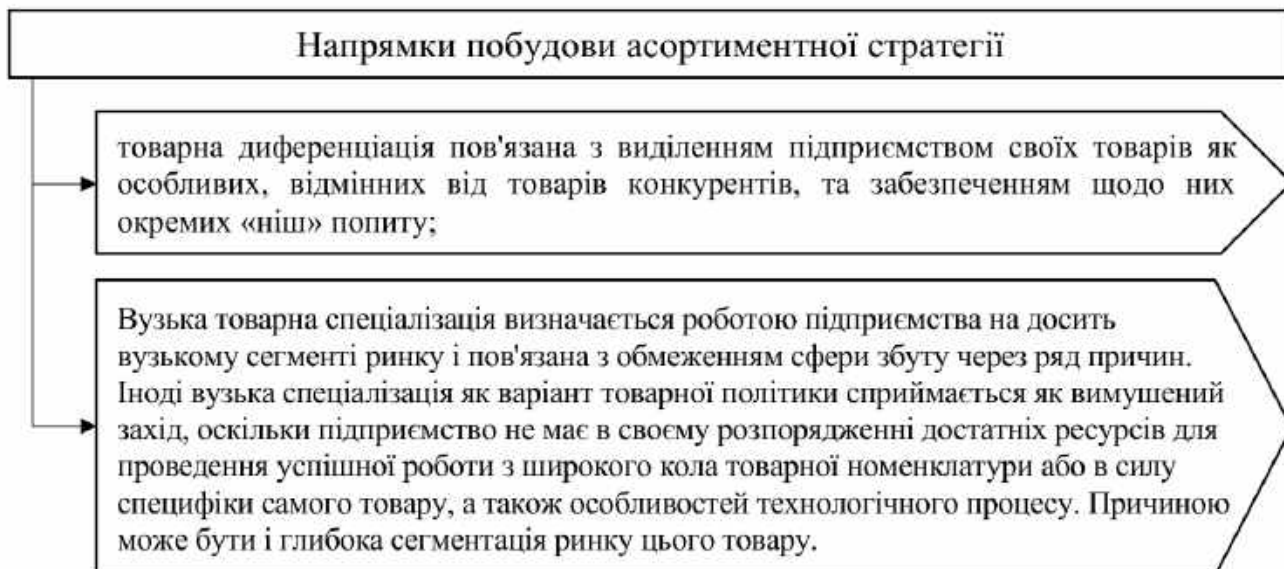


Рис. 1.2. Напрямки побудови асортиментної стратегії

Джерело: побудовано автором за матеріалами [4-6]

Вид товару (автомобіль, трактор, металообробний верстат) поділяється на асортиментні групи (типи) залежно від функціональних характеристик, якості та ціни. Кожна така група включає асортиментні позиції — різновиди або марки товарів, що формують нижчий рівень класифікації [7].

Товарний асортимент — це група товарів, тісно пов'язаних між собою завдяки схожості функціонального призначення, орієнтації на одні й ті самі групи споживачів, реалізації через однакові типи торговельних закладів або належності до одного цінового діапазону [8].

Основними характеристиками асортименту є структура, широта, повнота, глибина, стійкість і новизна. Здійснимо розрахунок наведених показників [9-10]:

- \* структура товарного асортименту — показник, що визначається як співвідношення окремої групи товарів до загального обсягу асортименту у відсотковому вираженні;

- широта товарного асортименту - характеризується кількістю товарних груп і оцінюється за допомогою коефіцієнта широти::

$$K_{\text{ш}} = \frac{\Gamma_{\text{ф}}}{\Gamma_{\text{н}}}, \quad (1.1)$$

де  $\Gamma_{\text{ф}}$  - кількість груп товарів на момент визначення, од.;

$\Gamma_{\text{н}}$  - загальна кількість груп товарів, од.;

- повнота товарного асортименту — це відповідність фактичної наявності товарів установленому асортиментному переліку та наявному попиту. Повнота асортименту визначається через коефіцієнт повноти, який розраховується за такою формулою:

$$K_{\text{п}} = \frac{B_{\text{ф}}}{B_{\text{н}}}, \text{ де} \quad (1.2)$$

де  $B_{\text{ф}}$  - фактична кількість видів товарів на момент обстеження (перевірки), од.;

$B_{\text{н}}$  - кількість видів, передбачена асортиментним переліком, договором постачання, стандартами та ін., од.;

- глибина товарного асортименту — визначається кількістю різновидів товарів у межах кожного найменування. Оцінюється за допомогою коефіцієнта глибини асортименту, який розраховується за такою формулою:

$$K_{\text{г}} = \frac{P_{\text{ф}}}{P_{\text{н}}}, \text{ де} \quad (1.3)$$

де  $P_{\text{ф}}$  - фактична кількість різновидів продуктів на момент перевірки, од.;

$P_{\text{н}}$  - кількість різновидів, передбачена асортиментним переліком, умовами договору, преїскурантами тощо, од.;

- стійкість товарного асортименту — характеризує постійну наявність у продажу товарів певного виду або різновиду. Коефіцієнт стійкості визначається за такою формулою:

$$K_{\text{с}} = 1 - (P'_{\text{ф}1} + P'_{\text{ф}2} + \dots + \frac{P'_{\text{ф}n}}{P'_{\text{н} \times n}}), \text{ де} \quad (1.4)$$

де  $P'ф1, P'ф2, ..., P'фn$  - фактична кількість різновидів (видів) товарів, з передбачених асортиментним переліком та відсутніх у продажу на момент окремих перевірок, од.;

$P_n$  — кількість різновидів (видів) товарів, передбачена асортиментним переліком, од.;  $n$  — кількість перевірок.

Коефіцієнт стійкості асортименту, як правило, визначається за певний період (місяць, квартал, рік). Встановлено, що оптимальне значення коефіцієнта стійкості асортименту становить: для універмагів — 0,80; для спеціалізованих магазинів — 0,75;

- новизна асортименту товарів. Новизна характеризує появу нових різновидів товарів за певний період часу та оцінюється коефіцієнтом новизни:

$$K_o = \frac{P_o}{P_{ф}}, \text{ де} \quad (1.5)$$

де  $P_o$  - кількість нових різновидів товарів, що з'явилися на момент перевірки, од.;

$P_{ф}$  - середня кількість різновидів, од.

Коефіцієнт новизни характеризує рівень оновлення асортименту, поява нових виробів.

Отже, сутність товарного асортименту полягає в тому, щоб підприємство могло своєчасно запропонувати такий набір товарів, який відповідатиме профілю його діяльності та максимально задовольнятиме потреби споживачів. Підприємству необхідно постійно розширювати та оновлювати асортимент продукції відповідно до сучасних і майбутніх очікувань покупців. Для досягнення цієї мети необхідно формувати асортиментну політику з урахуванням усіх вимог ринку.

## **1.2. Управління асортиментною політикою торговельного підприємства**

Управління асортиментною політикою — це діяльність підприємства, спрямована на забезпечення раціональності асортименту. Основними елементами такого управління є встановлення вимог до раціональності асортименту, визначення

асортиментної політики підприємства та формування асортименту. Визначення вимог до раціональності починається з виявлення потреб і запитів споживачів щодо товарів певних асортиментних характеристик. Для цього можуть використовуватися такі методи, як соціологічні (опитування) та реєстраційні (спостереження) [11].

Крім того, підприємства, які використовують стратегію активного маркетингу, самостійно формують попит за допомогою реклами, виставок-продажів і презентацій. Вимоги до раціональності асортименту визначаються залежно від кон'юнктури ринку (платоспроможності споживачів, соціально-економічних, соціально-культурних і правових чинників зовнішнього середовища підприємства). Основними напрямками формування є скорочення, розширення, поглиблення, оновлення, удосконалення та гармонізація.

Зазначені напрями є взаємопов'язаними, значною мірою доповнюють один одного та визначаються низкою чинників (рис. 1.3) [12-13]:

- скорочення асортименту — це кількісні та якісні зміни асортименту дешевих і неякісних товарів, які не користуються попитом у споживачів. Причинами скорочення асортименту можуть бути зниження попиту, недостатність пропозиції, збитковість або низька прибутковість під час виробництва чи реалізації окремих товарів;
- розширення асортименту — це кількісні та якісні зміни набору товарів шляхом збільшення показників широти, повноти, глибини та новизни за рахунок випуску нових товарів. Причинами, що сприяють розширенню асортименту, є зростання попиту та пропозиції, висока рентабельність виробництва й реалізації товарів, а також упровадження на ринок нових товарів;



Рис. 1.3. Основні чинники формування асортиментної політики торговельного підприємства

Джерело: побудовано автором за матеріалами [12-13]

- поглиблення асортименту – кількісні та якісні зміни асортименту товарів за рахунок розробки та пропозиції нових торгових марок або їх модифікації. Підставою для вибору цього напрямку служить висока насиченість ринку, прагнення знизити ризик при випуску товарів незначної новизни, наявність відомих, які мають попит торгових марок відсутність можливості в організації випускати товари нових видів;

- стабілізація асортименту - стан набору товарів, що характеризується високою стійкістю та низьким ступенем оновлення. Це рідкісний стан асортименту, властивий переважно асортименту харчових продуктів повсякденного попиту;

- оновлення асортименту - кількісні та якісні зміни стану набору товарів, що характеризуються збільшенням показників новизни;

- вдосконалення асортименту - кількісні та якісні зміни стану набору товарів для підвищення його раціональності;

- гармонізація асортименту - відбиває ступінь близькості реального асортименту до найкращим вітчизняним, чи зарубіжним аналогам.

Основна мета формування асортименту — найповніше задоволення купівельного попиту. Розрізняють загальні та спеціальні чинники формування

асортименту. Загальними чинниками, що впливають на формування промислового й торговельного асортименту, є попит і рентабельність [14].

Спеціальними чинниками формування промислового асортименту виступають сировинна та матеріально-технічна база виробництва, а також досягнення науково-технічного прогресу.

Процес управління асортиментом торговельного підприємства в межах системи категорійного менеджменту включає низку послідовних етапів, одним із яких є розроблення критеріїв оцінки ефективності.

У зв'язку з тим, що цей етап є невід'ємною частиною всього процесу управління торговим асортиментом, його слід розглянути в даному контексті (табл. 1.1) [].

*Таблиця 1.1*

### **Характеристика етапів управління асортиментом торговельного підприємства**

| Етапи керування асортиментом                                    | Характеристика етапів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Формування товарної категорії                                   | Розглянутий етап передбачає визначення сукупності товарів, які з погляду споживача взаємозамінні або взаємодоповнюють у процесі задоволення певної потреби. Підсумковий склад та структура товарної категорії будуть визначатися великою кількістю факторів, основними з яких є формат магазину та характеристики цільових покупців. |
| Визначення ролі товарної категорії в асортименті магазину       | У рамках категорійного-менеджменту кожної товарної категорії присвоюється особлива роль, яка визначає цінову та комунікаційну політику щодо цієї категорії. Крім того, товари, що виконують різні ролі, вимагають спеціальних методів управління та розробки спеціальних маркетингових програм.                                      |
| Визначення критеріїв для оцінки ефективності товарної категорії | На цьому етапі необхідно оцінити ефективність як товарної категорії загалом, і окремих її складових – підкатегорій, сегментів, підсегментів тощо.                                                                                                                                                                                    |
| Розробка стратегії товарної категорії                           | З позиції оцінки ефективності товарної категорії основна мета розробки стратегії збільшення кількості задоволених покупців у складі цільових. Правильно розроблена стратегія розвитку товарної категорії забезпечує стабільний приплив коштів за рахунок зростання числа лояльних та відданих покупців.                              |
| Розробка тактики товарної категорії                             | Тактична робота – це повсякденна робота з реалізації заходів, розроблених у рамках стратегії розвитку товарної категорії. Зокрема, під час виконання тактики категорії визначається асортиментна структура категорії, встановлюється ціна товарів, розробляються методи просування товарів.                                          |
| Реалізація плану товарної категорії                             | На цьому етапі здійснюється практична реалізація розроблених планів, стратегії та тактичних дій з управління розвитком товарної категорії.                                                                                                                                                                                           |
| Оцінка ефективності категорії за допомогою вироблених критеріїв | Цей етап передбачає систематичний розрахунок та аналіз основних показників, що характеризують ефективність товарної категорії. Для реалізації зазначених заходів можна використовувати зведену матрицю товарної категорії, яка включає всі основні показники ефективності.                                                           |

## Продовження табл. 1.1

| Етапи керування асортиментом                                                                           | Характеристика етапів                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коригування товарної категорії у разі незадовільних результатів, отриманих під час оцінки ефективності | У разі коли оцінка ефективності товарної категорії показала, що розроблена стратегія розвитку та тактичні дії з управління товарною категорією принесли позитивні результати і товарна категорія відповідає всім виробленим критеріям, вносити корективи до структури асортименту товарної категорії не обов'язково. |
| Формування звітності за товарною категорією за певний період                                           | При формуванні звітності за товарною категорією за певний період оцінка ефективності товарної категорії повинна оформлятися письмово у вигляді звітів, які повинні зберігатися в магазині, і служити підставою для прийняття управлінських рішень.                                                                   |

Джерело: побудовано автором за матеріалами [10-14]

У сучасних умовах застосовуються різні інструменти роботи з асортиментом товарів (табл. 1.2) [10-15].

Таблиця 1.2

## Порівняльний аналіз інструментів роботи з асортиментом

| Інструмент                  | Переваги                                                                                                            | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Правило Парето              | простий у використанні; універсальний                                                                               | Пропорція 80/20 не є конкретною величиною та може відхилятися до $\pm 20\%$                                                                                                                                                                         |
| ABC-аналіз                  | дозволяє визначити найбільш пріоритетні позиції в асортименті та виділити аутсайдерів                               | - не дозволяє оцінювати сезонні коливання продаж;<br>- не може застосовуватися в магазинах із щомісячним оновленням асортименту (наприклад, бутіки модного одягу), оскільки передбачає наявність статистики продажу за кілька (не менше 3) місяців; |
| XYZ-аналіз                  | дозволяє прогнозувати стабільність продажів та рівень споживання                                                    | - зовнішні чинники (сезонність попиту, регулярність поставок, коливання цін та ін.) можуть викликати значні коливання продажів і, як наслідок, високі показники коефіцієнта варіації;<br>- складний у застосуванні для сезонних товарів;            |
| Поєднаний ABC та XYZ аналіз | дозволяє підвищити ефективність управління товарними запасами; - дозволяє виробити оптимальну закупівельну політику | - не застосовується для сезонних товарів та товарів, що мають короткий ЖЦ;<br>- обов'язково наявність чіткого обліку всіх товарів та статистики продажів;                                                                                           |
| Матриця Ансоффа             | - дає наочне уявлення базисних стратегій                                                                            | - орієнтація лише зростання;<br>- обмеження: дві змінні (продукт і ринок), кожна з яких може набувати лише двох значень – чинного та нового, що дуже проблематично, якщо інші умови мають значення для успіху;                                      |
| Матриця BCG                 | - можливість відстежувати траєкторії руху товарів у матриці та коригувати асортиментну політику                     | - відсутність критеріїв, що відносять товари до тієї чи іншої групи;<br>- складність отримання даних для побудови матриці;                                                                                                                          |
| Матриця GE                  | - може застосовуватись у будь-яких ринкових умовах                                                                  | - мізерна кількість стратегій поведінки фірми над ринком (розширення, захист чи збирання врожаю);<br>- є статичною моделлю                                                                                                                          |
| Орієнтація концепції на ЖЦТ | - можливість передбачати поведінку товару на ринку в залежності від стадії ЖЦ.                                      | - не всі товари проходять 4 стадії ЖЦ (наприклад, сезонні товари);<br>- відсутність критеріїв, що визначають перехід із однієї стадії в іншу;<br>- відсутність орієнтації на прибутковість товарів.                                                 |

Джерело: побудовано автором за матеріалами []

Вибір методу роботи з товарним асортиментом визначається можливостями та цілями ритейлерів. У таблиці 1.3 наведено порівняльний аналіз методів роботи з асортиментом [1]. Проведений аналіз наявних інструментів і методів роботи з номенклатурою виявив низку недоліків та відсутність комплексного підходу до управління товарним асортиментом у сфері ритейлу.

Таблиця 1.3

### Порівняльний аналіз методів роботи з асортиментом

| Метод                           | Переваги                                                                                                                 | Недоліки                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Метод асортиментного переліку   | - дозволяє контролювати повноту та стабільність фактичного асортименту товарів;<br>- простий у використанні              | - ефективний лише при твердо сформульованому попиті;<br>- не дозволяє реагувати зміни потреб покупців; - не розглядає економічну ефективність асортименту                           |
| Метод споживчого комплексу      | - задовольняє комплексний попит;<br>- оптимізує товарорух                                                                | - не враховує вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;<br>- не дозволяє гнучко реагувати на зміни потреб покупців; - не розглядає економічну ефективність асортименту |
| Завдання вибору постачальника   | - оптимізує закупівельну діяльність                                                                                      | - обмежується лише роботою з постачальниками;<br>- носить суб'єктивний характер                                                                                                     |
| Метод категорійного менеджменту | - орієнтований на запити покупців; - інтеграція зусиль товаровиробників та продавців дозволяє знизити витрати звернення. | - потребує численних організаційних перетворень;<br>- відсутність критеріїв поділу товарів на категорії;<br>- велика ймовірність звуження асортименту.                              |

Джерело: побудовано автором за матеріалами [10-15]

Слід зазначити, що існує велика кількість методик оцінки ефективності асортиментної політики торговельного підприємства, основними серед яких є: ABC-метод, XYZ-метод, аналіз прибутку та рентабельності продажів, а також інші методи.

ABC-аналіз - це метод, який дає змогу класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості. Даний метод базується на принципі Парето. Відповідно до принципу Парето, «20% зусиль забезпечують 80% результату». За допомогою ABC-аналізу можна досліджувати будь-яку сферу діяльності підприємства, зокрема:

обсяги продажу та прибутковість асортименту; обсяги поставок постачальників; кількість замовлень клієнтів; площу складу, зайняту товаром, та ін. [].

Важливо враховувати, що ігнорування особливостей ABC-аналізу може не лише звести нанівець усі зусилля щодо проведення аналізу, а й призвести до отримання неправильних результатів.

Розглянемо основні етапи проведення ABC-аналізу у табл. 1.4 [15].

Таблиця 1.4

### Етапи проведення ABC-аналізу

| Етап проведення аналізу                          | Зміст етапу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вибрати мету аналізу                             | Навіщо потрібен аналіз, до чого прийдемо у результаті                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Вибір об'єкта аналізу                            | Що аналізуватимемо: асортиментну групу, підгрупу, номенклатуру в цілому постачальників, клієнтів                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Визначення параметра                             | За якою ознакою будемо аналізувати (середній товарний запас, обсяг продажів та ін.)                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Складання рейтингового списку                    | Сортування у порядку зменшення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Підрахувати загальну суму за вибраним параметром | Обчислити частку параметра кожної позиції списку у загальній сумі                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Обчислити частку наростаючим підсумком           | Частка з накопичувальним результатом обчислюється шляхом додавання параметра до суми попередніх параметрів                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Визначення груп А, В, С                          | Знайти позицію списку, в якій частка вибраного параметра найближча до 80% (наростаючим підсумком). Це нижня межа групи А. Верхня межа групи А – перша позиція у списку. Потім необхідно знайти позицію списку, в якій частка наростаючим підсумком найближча до 95% (80% +15%). Це нижня межа Групи В. Позиції, що залишилися, будуть відноситися до Групи С |
| Порівняння отриманих значень із рекомендованими  | Порахувати кількість позицій у кожній групі та обчислити їхню частку від загальної кількості                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Аналіз отриманих даних                           | Зробити висновок                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15]

XYZ-аналіз базується на поділі асортименту на групи або категорії залежно від стабільності продажів за визначену кількість періодів. Метою такого аналізу є прогнозування стабільності окремих об'єктів дослідження. Алгоритм проведення аналізу можна подати у вигляді чотирьох етапів:

- визначення коефіцієнта варіації для досліджуваних ресурсів;
- сортування ресурсів відповідно до зростання коефіцієнта варіації;

- розподіл за категоріями X, Y, Z;
- графічне подання результатів аналізу.

Розглянемо основні етапи проведення XYZ-аналізу:

- визначення об'єкта аналізу (це може бути клієнт, постачальник, товарна група, номенклатурна одиниця тощо);
- визначення параметра, за яким здійснюватиметься аналіз об'єкта;
- визначення періоду, за яким проводитиметься аналіз: тиждень, декада, місяць, квартал, сезон, півріччя або рік;
- розрахунок коефіцієнта варіації для кожного товару;
- формування груп X,Y,Z, виходячи з отриманих величин коефіцієнта варіації;
- аналіз отриманих даних [16].

Отже, ефективність проведеної у організації асортиментної політики багато чому визначається конкурентоспроможністю запропонованих товарів.

Управління асортиментної політики торговельного підприємства є комплексом процесів, містять основні класичні функції управління: складається план дослідження попиту товар, проводяться маркетингові дослідження, виробляється асортиментна стратегія і контроль, який включає у собі аналіз асортименту (широта, глибина, прибутковість окремих видів тварин і груп товарів) і аналіз управління товарними запасами.

Добре спланована асортиментна політика організації роздрібної торгівлі не лише гарантією побудови оптимальної асортиментної політики магазину, а й дозволяє зберегти конкурентні позиції на ринку і проводити формування іміджу роздрібного торгового підприємства.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ І ОЦІНКА АССОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ «LC WAİKIKI»

#### 2.1. Аналіз асортиментної політики компанії «LC Waikiki»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тема Мода Юкрейн» (далі - Компанія) входить у міжнародну групу компаній LC Waikiki та здійснює свою господарську діяльність на території України з 2013 року [17].

Основним видом діяльності Компанії є роздрібна торгівля одягом, взуттям і товарами для дому через мережу магазинів LC Waikiki, що функціонують майже в усіх регіонах України. Станом на 31.12.2024 року Компанія здійснює діяльність через 49 магазинів, розташованих у 21 області, 24 містах України та місті Києві, а також через мережу Інтернет (електронна комерція, <https://www.lcwaikiki.ua/>) [17].

LC Waikiki — лідер турецького fashion-ринку, який станом на кінець 2024 року налічує понад 1 300 магазинів у 82 країнах світу на 5 континентах та більше 55 000 працівників.

LC Waikiki — це одяг, взуття й аксесуари для всієї родини, доступні ціни та широкий асортимент для кожного покупця. В асортименті представлені колекції для жінок, чоловіків і дітей, а також окремі лінійки для вагітних жінок і немовлят.

LC Waikiki — це різноманіття стилів і фасонів, сучасні тренди та актуальні колекції.

Компанія LC Waikiki була заснована у Франції у 1988 році, а з 1997 року є турецьким брендом.

У 2009 році бренд LC Waikiki відкрив перший міжнародний магазин в Румунії.

Сьогодні Tema Holding і Tema Mağazacılık, об'єднані під брендом LC Waikiki, здійснюють діяльність відповідно до бачення — стати одним із трьох найуспішніших брендів одягу в Європі.

Під девізом «Кожен має право вдягатися гарно» мета LC Waikiki полягає у тому, щоб зробити моду доступною для кожної родини в усьому світі.

LC Waikiki продовжує розвиватися завдяки власним магазинам у Туреччині та за її межами, а також у співпраці з франчайзинговими партнерами в країнах, де це передбачено законодавством. Станом на 2024 рік LC Waikiki досягла обсягів продажів у 144,7 млрд турецьких лір та експорту на суму 1,2 млрд доларів США [17].

Магазини компанії розташовані у торговельних центрах різних форматів і на центральних вулицях українських міст. Підприємство займається розробленням, виробництвом і реалізацією доступного одягу для молоді, підлітків і дітей.

Від початку діяльності в Україні у розвиток мережі LC Waikiki було залучено прямих іноземних інвестицій від материнської компанії на суму понад 465 млн гривень [1].

Компанія має статус великого платника податків і станом на кінець 2024 року забезпечувала роботою 1176 працівників у більшості регіонів України, зокрема й у прифронтових областях (зокрема, Компанія відновила роботу в місті Харкові, яке постійно зазнавало обстрілів з боку російської федерації) [17-18].

Стратегічним планом Компанії є подальше відновлення та розширення власної мережі, відкриття нових магазинів, створення додаткових робочих місць, забезпечення широких верств населення України доступним і якісним одягом, взуттям та іншими товарами першої необхідності, а також наповнення державного й місцевих бюджетів значними податковими надходженнями. Товарообіг (реалізація одягу, взуття та товарів першої необхідності) у мережі LC Waikiki у 2024 році перевищив 5,8 млрд гривень. Попри повномасштабну військову агресію російської федерації проти України у 2022 році, через яку окремі магазини Компанії були змушені припинити діяльність після 24 лютого 2022 року, а також значні втрати, руйнування частини магазинів та перебування деяких із них на тимчасово окупованих територіях упродовж 2024 року, обсяги продажу товарів у 2022 році скоротилися. Водночас материнська компанія LC Waikiki зацікавлена у збереженні та подальшому розвитку бізнесу в Україні, а окремі ризики були застраховані в межах глобальної страхової програми, що дало змогу Компанії протягом 2023–2024

років отримати страхові компенсації за втрати, пов'язані з воєнними діями, на суму понад 10 млн доларів США [17].

Як соціально відповідальний бізнес, впродовж дії воєнного стану, у 2022-2024 роках, Компанія здійснила пожертви грошових коштів на підтримку соціальних фондів, а також надало гуманітарну допомогу у вигляді товарів (одягу, взуття тощо) на загальну суму 32,4 млн. гривень, в тому числі у 2024 році - на 20,8 млн. гривень [17].

Таким чином, компанія є лідером на ринку рітейлерів, що, крім іншого, підтверджується Асоціацією рітейлерів України.

Для отримання цілісної картини діяльності підприємства було проведено аналіз основних показників його господарської діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### Аналіз конкурентних переваг компанії LC Waikiki на ринку одягу міста Кисва

| Вид конкурентних переваг                                                        | Найменування підприємств, які торгують одягом                                                                                  |                                                                      |                                                                                             |                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                 | Bartek                                                                                                                         | Адідас-Кідс                                                          | Зара                                                                                        | LC Waikiki                                                                                                                                       |
| 1 Конкурентні переваги, засновані на економічних чинниках (ціна, якість)        | Економічна стратегія більше орієнтована на чітку нішеву диференціацію                                                          | Широкий асортимент товарів низького та середнього цінкових сегментів | Ціни та якість товару розраховані на сегмент покупців із середнім та низьким рівнем доходів | Широкий та глибокий асортимент товарів низького, середнього та високого цінкових сегментів                                                       |
| 2 Технічні (технологічні конкурентні переваги)                                  | Найвищий рівень технічного оснащення магазинів та використовує термінали збору даних для організації взаємодії з відвідувачами | Стандартні технічні рішення                                          | Стандартні технічні рішення                                                                 | Високий рівень технічного оснащення торгового залу. Організація роботи з клієнтами за допомогою терміналів збору даних. Дисконтна система знижок |
| 3 Конкурентні переваги, що визначаються рівнем розвитку інфраструктури та ринку | Потужна інфраструктурна база у вигляді власного оптового складу-магазину та великого роздрібного магазину самообслуговування   | Найбільше торгових точок, у тому числі за межами міста               | Три торгові точки, філія в м. Львові, грамотна реклама у ЗМІ                                | Організована паркування для транспорту клієнтів. Магазин самообслуговування. Наявність довгострокових договорів з постачальниками                |
| 4 Конкурентні переваги збутового характеру                                      | Багатоканальні рівні реалізації продукції. Комплексний спектр послуг – від рекламної підтримки до доставки                     | Постачання продукції по області через власні філії                   | Безкоштовна доставка по місту                                                               | Дисконтна система знижок. Знижки клієнтам під час оформлення безготівкового розрахунку                                                           |

Джерело: побудовано автором за матеріалами [17, 19-21]

Використання сучасного складського та торговельного розрахунково-касового обладнання забезпечує високу швидкість і якість обслуговування покупців. З 1 лютого 2007 року було впроваджено дисконтні картки для роздрібно́ї торгівлі. Дисконтні картки компанії LC Waikiki призначені для надання знижок постійним роздрібним покупцям. Вони мають індивідуальні номери та ідентифікуються за допомогою штрих-коду, нанесеного на зворотному боці картки. Зручність користування такими картками полягає в тому, що вони є безіменними, тобто власник може передавати картку для використання іншій особі без будь-яких обмежень.

Для врахування інтересів постійних покупців, які здійснюють невеликі покупки, запроваджено накопичувальну систему. Під час здійснення покупки на суму понад 1000 гривень покупцю видається дисконтна картка, у якій фіксуються всі покупки на суму понад 1000 гривень. При накопиченні суми 20000 гривень покупець отримує знижку 3%, при накопиченні 50000 гривень - знижку 5%, при накопиченні 80000 гривень - знижку 7%, а при накопиченні суми 200000 гривень покупець отримує VIP-картку зі знижкою 10%. Покупець може оформити дисконтну картку в роздрібній мережі.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку міста Києва за показником асортименту джинсів (оскільки в структурі асортименту вони займають найбільшу частку) з урахуванням зважених показників. Для аналізу було обрано два підприємства-конкуренти: «Bartek» та «Зара». Дані підприємства були відібрані, оскільки є найбільш близькими за асортиментом продукції, що реалізується, і пропонованим рівнем сервісу.

Бальні оцінки за кожним показником було отримано з урахуванням опитування потенційних клієнтів підприємств, і навіть співробітників даних підприємств. Результати розрахунку представлені у таблиці 2.2.

При оцінці розміщення товару позитивних відгуків заслужила система вільного доступу до товару, комплексність його розміщення у торговому залі та естетичність виду магазину. Як видно, з профілів конкурентів, компанія LC Waikiki

не перевершує своїх конкурентів за жодним із аналізованих показників конкурентоспроможності товарного асортименту.

Таблиця 2.2

### Оцінка показників конкурентоспроможності асортименту

| Показники                            | $a_i$ | «Bartek» |                | LC Waikiki |                | «Зара»   |                |
|--------------------------------------|-------|----------|----------------|------------|----------------|----------|----------------|
|                                      |       | $B_{i1}$ | $a_i * B_{i1}$ | $B_{i2}$   | $a_i * B_{i2}$ | $B_{i3}$ | $a_i * B_{i3}$ |
| Глибина асортименту                  | 0,13  | 4        | 0,6            | 4          | 0,52           | 3        | 0,39           |
| Широта асортименту                   | 0,12  | 5        | 0,52           | 5          | 0,6            | 4        | 0,48           |
| Якість товарів та послуг             | 0,1   | 5        | 0,5            | 5          | 0,5            | 5        | 0,5            |
| Цінова політика                      | 0,1   | 3        | 0,3            | 4          | 0,4            | 4        | 0,4            |
| Надання послуг доставки              | 0,08  | 5        | 0,4            | 2          | 0,16           | 4        | 0,32           |
| Маркетингова діяльність              | 0,15  | 4        | 0,6            | 2          | 0,3            | 3        | 0,45           |
| Зручне розміщення товарів у магазині | 0,17  | 4        | 0,68           | 5          | 0,85           | 3        | 0,51           |
| Якість обслуговування                | 0,15  | 4        | 0,6            | 5          | 0,75           | 4        | 0,6            |
| Сума                                 | 1     | 32       | 3,68           | 29         | 3,56           | 29       | 3,26           |

Джерело: розраховано автором за матеріалами [17, 19, 21]

Високий рівень конкурентоспроможності спостерігається за такими показниками, як цінова політика та якість товарів. Беззаперечним лідером ринку є компанія «Bartek».

Таким чином, у подальшому керівництву компанії необхідно здійснити коригування асортиментної політики підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку Києва. Інакше підприємство ризикує зазнати збитків унаслідок зниження купівельного попиту.

За формулою (1.1) визначаємо рівні конкурентоспроможності підприємств.

$$K_{\text{«Bartek»}} = 3,68;$$

$$K_{\text{«LC Waikiki»}} = 3,56;$$

$$K_{\text{«Зара»}} = 3,26.$$

Таким чином, асортимент продукції компанії LC Waikiki має за перевагами серед населення середні оцінки, тобто має середній рівень конкурентоспроможності. В основному потенційні клієнти вибирають дане підприємство не так через

присутність у його асортименті потрібного йому товару, скільки через високу якість обслуговування та зручність розміщення товару в магазині.

Далі виконано аналіз структури асортименту компанії, для чого було обрано методику ABC-аналізу та аналізу на основі матриці БКГ. Аналіз структури асортименту підприємства виконаний за групами, які включають різну номенклатуру: нижню білизну та домашній одяг; панчішно-шкарпеткові вироби; джинси; спортивний одяг; поясний одяг (крім джинсів та спортивного одягу); плечовий одяг (крім джинсів та спортивного одягу); верхній одяг.

До поясного одягу належать штани, спідниці, шорти, бриджі, легінси, капрі. До плечового одягу належать сукні, блузки, сорочки, футболки, джемperi, светри, майки, жакети, жилети, комбінація. Загалом в асортименті компанії представлено 7 асортиментних груп одягу. У структурі асортименту підприємства також можна виділити чоловічий, жіночий та дитячий одяг, який також поділяється на асортиментні групи. Проте, з метою аналізу було використано поділ асортименту за 7 асортиментними групами, аналіз представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**ABC-аналіз асортименту продукції компанії «LC Waikiki»**

| Асортиментна група                                | Обсяг продажів, тис. грн. | Частка обсягу продажу, % | Накопичена частка за обсягом продажів % | Група |
|---------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|-------|
| Джинси                                            | 6592,547                  | 35,00                    | 35,00                                   | A     |
| Плечовий одяг (крім джинсів та спортивного одягу) | 4843,504                  | 25,71                    | 60,71                                   | A     |
| Поясний одяг (крім джинсів та спортивного одягу)  | 3363,544                  | 17,86                    | 78,57                                   | A     |
| Верхній одяг                                      | 2152,668                  | 11,43                    | 90,00                                   | B     |
| Спортивний одяг                                   | 1210,876                  | 6,43                     | 96,43                                   | B     |
| Нижня білизна та домашній одяг                    | 538,1671                  | 2,86                     | 99,29                                   | C     |
| Панчішно-шкарпеткові вироби                       | 134,5418                  | 0,71                     | 100,00                                  | C     |

Джерело: розраховано автором за матеріалами [17]

За результатами ABC-аналізу можна зробити висновок, що основною групою товарів, яка формує 35% усього доходу, є джинси, на другому місці — плечовий одяг (25%) і поясний одяг (18%). У сукупності ці три асортиментні групи формують групу А — категорію товарів із найвищим рівнем формування доходу компанії.

До групи В увійшли верхній та спортивний одяг із показниками 11,5 % та 6,5 % відповідно. Дана група забезпечує 18 % валового доходу компанії. Далі слідує група С, яка формує 3,5 % валового доходу компанії. До групи С належать такі асортиментні групи, як нижня білизна та панчішно-шкарпеткові вироби.

Група С, хоча й не приносить компанії значного доходу, є товарами постійного попиту, оскільки потреба людей у спідній білизні та панчішно-шкарпеткових виробах виникає значно частіше, ніж у товарах інших асортиментних груп. Проте через їх невисоку вартість ці категорії не забезпечують суттєвого доходу.

Узагальнюючи результати аналізу асортиментної політики, слід зазначити, що компанія займає провідні позиції на fashion-ринку України та реалізує стратегію «доступної моди» для всієї родини через мережу з 49 магазинів. LC Waikiki має середній рівень конкурентоспроможності порівняно з основними конкурентами («Bartek», «Зара»). Споживачі обирають бренд переважно завдяки якості обслуговування та зручному розміщенню товарів, однак компанія поступається лідерам за глибиною асортименту та рівнем маркетингової діяльності. За результатами ABC-аналізу у структурі асортименту переважають три товарні групи категорії А: джинси, плечовий і поясний одяг, тоді як група С (нижня білизна та панчішно-шкарпеткові вироби) формує лише 3,5 % доходу, хоча належить до товарів постійного попиту.

## **2.2. Аналіз проблем маркетингової діяльності компанії «LC Waikiki»**

У результаті аналізу компанії «LC Waikiki» було виявлено проблеми, пов'язані з веденням маркетингової діяльності. Ці проблеми пов'язані з макро- та мікрооточенням підприємства [17].

Основними зовнішніми проблемами підприємства є:

- посилення контролю торгівлі;
- несучасна технологія торгівлі;
- зниження попиту.

Посилення контролю у сфері торгівлі є зовнішньою проблемою, пов'язаною з макросередовищем підприємства. Основним чинником, що зумовлює цю проблему, є місцеве законодавство, яке включає нормативно-правові акти у сфері торгівлі та суттєво впливає на діяльність підприємства. Прикладом є обов'язкове використання онлайн-кас і маркування окремих видів товарів, що реалізуються. Ще одним фактором виступають зміни нормативних актів у сфері бухгалтерського обліку, які також значно впливають на діяльність підприємства та управлінські витрати, пов'язані з веденням обліку. Йдеться, зокрема, про спеціальний облік маркованих товарів, зміну порядку обліку реалізації, що потребує додаткового обладнання та відповідних компетенцій бухгалтерів.

Ще однією важливою проблемою є зниження обсягів попиту, яке переважно пов'язане з макросередовищем, а саме із соціальними чинниками. Основною причиною цієї проблеми стало скорочення чисельності населення, що проживає на території Амурської області. Даний факт впливає на зменшення рівня споживання, оскільки не відбувається зростання споживання на душу населення.

Проблема застарілих технологій торгівлі пов'язана з науково-технічним розвитком у сфері технологій продажу. У результаті науково-технічного прогресу виникають нові технічні та технологічні підходи до реалізації товарів. На цій основі важливим чинником конкурентної боротьби стає ефективність торговельних технологій, а також наявність у підприємств-конкурентів більш сучасних рішень, що забезпечують конкурентні переваги та можливість більш інтенсивного розвитку. Для досліджуваного підприємства ця проблема також є актуальною, тому керівництву необхідно оцінити можливості її подальшого розвитку та вжити заходів щодо вдосконалення технології торгівлі.

Також на підприємстві є і внутрішні проблеми. Спектр внутрішніх проблем, представлений найбільш важливими проблемами, включає такі:

- нестача вільних коштів;

- низька ефективність технології торгівлі;
- незбалансованість асортименту;
- зниження ліквідності підприємства;
- неавтоматизована система керування.

Як зазначалося вище, проблема низької ефективності технології торгівлі пов'язана з науково-технічним прогресом і залежить від забезпеченості підприємства висококваліфікованими кадрами та сучасними технологіями. Дана проблема впливає зі стану внутрішнього середовища підприємства. З нею тісно пов'язана проблема автоматизації системи управління, яка на досліджуваному підприємстві відсутня. Автоматизація системи управління є, по суті, технічним удосконаленням торговельної діяльності, тобто одним із ключових елементів технології торгівлі.

Проблема нестачі вільних коштів пов'язана зі зниженням ефективності діяльності підприємства та зростанням обсягів дебіторської заборгованості, яка фактично заморожує кошти підприємства, не даючи їм працювати. У такий спосіб підприємство підвищує ризик подальшого зниження ефективності діяльності, що, своєю чергою, може спричинити кризу та стагнацію. Для вирішення цієї проблеми підприємству необхідно використовувати всі наявні можливості, інакше це може призвести до банкрутства. Про це також свідчить ще одна внутрішня проблема - зниження ліквідності та платоспроможності підприємства. Дана проблема є своєрідним сигналом кризового стану підприємства. Вона загрожує зниженням репутації, втратою клієнтів, довіри постачальників та ще більшим поглибленням кризових явищ, за яких єдиним виходом може стати банкрутство підприємства. Вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу, оскільки значний вплив на неї має усунення інших проблем, пов'язаних із функціонуванням підприємства.

І ще однією внутрішньою проблемою підприємства є незбалансованість асортименту підприємства, дана проблема пов'язана з насиченістю асортименту та асортиментних груп. Неефективне представлення асортименту компанії неминуче тягне за собою зниження результативності.

Очевидно, що виявлені зовнішні та внутрішні проблеми взаємопов'язані, тобто при виникненні внутрішньої проблеми виникає кілька зовнішніх проблем, і навпаки.

Для подальшого аналізу досліджуваного підприємства було проведено причинно-наслідковий аналіз внутрішніх проблем, дані представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Причинно-наслідковий аналіз внутрішніх проблем компанії «LC Waikiki»**

| Проблема                                        | Причини                                                                                                                                                  | Слідство                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Нестача вільних грошових коштів              | зниження ефективності діяльності;<br>висока дебіторська заборгованість;<br>низький товарообіг компанії                                                   | відсутність довіри із боку постачальників;<br>неможливість інноваційного розвитку;<br>зниження конкурентоспроможності;<br>зниження ліквідності та платоспроможності;<br>збільшення ймовірності банкрутства |
| 2. Низька ефективність технології торгівлі      | розвиток технології торгівлі;<br>низька автоматизація торгівлі;<br>високий рівень запасів.                                                               | низька конкурентна позиція;<br>зниження обсягу товарообігу;<br>зниження ефективності діяльності підприємства;<br>збільшення ймовірності банкрутства.                                                       |
| 3. Незбалансований асортимент                   | відсутність висококваліфікованих кадрів;<br>незацікавленість персоналу у діяльності підприємства;<br>відсутність гнучкості зміни асортиментної політики. | зниження конкурентоспроможності;<br>помилки керування;<br>зниження ефективності діяльності підприємства;<br>підвищення впливу довкілля на підприємства;<br>підвищення ймовірності банкрутства              |
| 4. Зниження ліквідності підприємства            | зниження обсягів продажу;<br>підвищення обсягів зобов'язань                                                                                              | утворення касових розривів;<br>зростання обсягів зобов'язань;<br>зниження фінансової стійкості;<br>втрата довіри постачальників;<br>банкрутство підприємства                                               |
| 5. Неавтоматизована система управління торгівлі | незацікавленість маркетологів у якісній роботі;<br>нестача вільних коштів;<br>відсутність зацікавленості керівництва;<br>низька кваліфікація персоналу.  | низька конкурентна позиція;<br>зниження обсягу товарообігу;<br>зниження ефективності діяльності підприємства;<br>збільшення ймовірності банкрутства.                                                       |

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [17, 22]

Як видно, за результатами причинно-наслідкового аналізу, наслідки проблем досить серйозні, аж до банкрутства підприємства. Тому керівництву підприємства необхідно серйозно поставитися до даних проблеми, щоб уникнути подальшого її розвитку та зростання значущості. Для цього на підприємстві необхідно розробити

систему вирішення проблем. З зазначених внутрішніх проблем підприємства необхідно вибрати одну, найбільш пріоритетну.

У таблиці 2.5 представлено порядок визначення роздільної здатності внутрішніх проблем підприємства.

Таблиця 2.5

### Роздільна здатність внутрішніх проблем

| Внутрішні проблеми                           | Проблеми               |                                         |                            |                                   |                                              | Сума |
|----------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|------|
|                                              | Нестача вільних коштів | Низька ефективність технології торгівлі | Незбалансований асортимент | Зниження ліквідності підприємства | Неавтоматизована система управління торгівлі |      |
| Нестача вільних коштів                       |                        | 1                                       | 1                          | 3                                 | 1                                            | 6    |
| Низька ефективність технології торгівлі      | 2                      |                                         | 1                          | 2                                 | 4                                            | 9    |
| Незбалансований асортимент                   | 4                      | 3                                       |                            | 3                                 | 5                                            | 15   |
| Зниження ліквідності підприємства            | 2                      | 1                                       | 1                          |                                   | 1                                            | 5    |
| Неавтоматизована система управління торгівлі | 3                      | 4                                       | 1                          | 2                                 |                                              | 10   |
| Сума                                         | 11                     | 9                                       | 4                          | 10                                | 11                                           |      |

Джерело: побудовано автором за матеріалами [17, 22]

На рис. 2.1 наведено графік внутрішніх проблем.

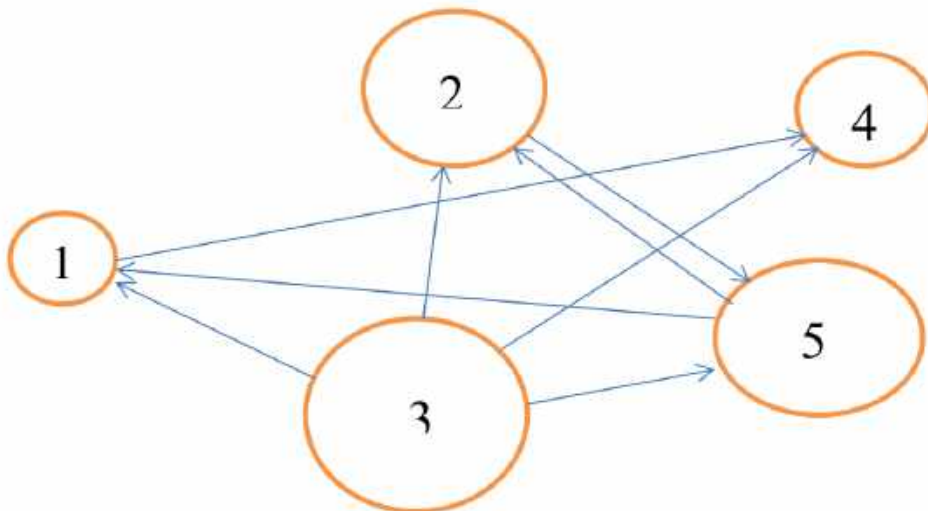


Рис. 2.1. Графік внутрішніх проблем

Джерело: побудовано автором за матеріалами [17, 22-23]

Найбільшу роздільну здатність має проблема номер 3, незбалансований асортимент, вирішення цієї проблеми спричинить вирішення чотирьох ключових внутрішніх проблем підприємства, що залишилися. Для визначення найбільш пріоритетної проблеми підприємства проранжували.

Далі проведено аналіз виявлення пріоритетної проблеми, дані представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### Вибір пріоритетної проблеми

| Внутрішні проблеми                           | Роздільна здатність | Значимість | Динаміка | Загальний бал | Ранг |
|----------------------------------------------|---------------------|------------|----------|---------------|------|
| Нестача вільних коштів                       | 6                   | 5          | ↑        | 30            | 2    |
| Низька ефективність технології торгівлі      | 10                  | 3          | ↑        | 30            | 3    |
| Незбалансований асортимент                   | <b>15</b>           | 4          | 0        | <b>60</b>     | 1    |
| Зниження ліквідності підприємства            | 5                   | 5          | ↑        | 25            | 4    |
| Неавтоматизована система управління торгівлі | 10                  | 3          | ↑        | 30            | 3    |

Джерело: побудовано автором за матеріалами [17, 22-23]

Враховуючи думку експерта та результати проведеного аналізу, було виявлено, що для компанії «LC Waikiki» найбільш пріоритетною та важливою є проблема незбалансованого асортименту.

У цьому розділі було проведено аналіз діяльності компанії «LC Waikiki», у результаті проведеного аналізу виявлено проблеми діяльності організації:

- нестача вільних коштів;
- низька ефективність технології торгівлі;
- незбалансований асортимент;
- зниження ліквідності підприємства;
- неавтоматизована система управління торгівлі

Таким чином, незбалансованість асортименту підприємства є проблемою, пов'язаною з насиченістю асортименту та окремих асортиментних груп. Неефективне представлення асортименту компанії неминуче призводить до зниження результативності діяльності.

У зв'язку з незбалансованістю асортименту підприємство втрачає можливість розвиватися та нарощувати обсяги продажів більш високими темпами, що може спричинити втрату шансу зайняти певну ринкову нішу або навіть повне витіснення організації з ринку.

Для розробки комплексу заходів щодо вдосконалення асортименту компанії LC Waikiki необхідно структурувати проблеми, як наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Структура пріоритетної проблеми компанії LC Waikiki

| Структуризація проблеми                                      | Варіанти розв'язання                                                                                                   | Аналіз та необхідні ресурси                                   | Витрати часу, дні | Пріоритет |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|
| 1. Низька кваліфікація маркетологів                          | Підбір спеціалістів на ринку праці;<br>Переведення цієї функції на аутсорсинг;<br>Навчання та перепідготовка фахівців. | Допомога консультантів;<br>Залучення додаткових спеціалістів. | 10-50             | Високий   |
| 2. Недостатня кількість маркетологів                         | Підбір спеціалістів на ринку праці;<br>Переведення цієї функції на аутсорсинг.                                         | Допомога консультантів;<br>Залучення додаткових спеціалістів. | 10-50             | Низький   |
| 3. Незацікавленість маркетологів у якісному виконанні роботи | Мотивація спеціалістів;<br>Вибір нових кадрів;<br>Переведення цієї функції на аутсорсинг.                              | Аналіз мотивації;<br>Допомога консультантів.                  | 30-80             | Середній  |
| 4. Неправильна постановка задачі                             | Постановка завдання сторонньою організацією;<br>Навчання керівництва;<br>Зміна керівного складу.                       | Допомога консультантів;<br>Залучення додаткових спеціалістів. | 20-60             | Високий   |
| 5. Відсутність коштів на розвиток маркетингу                 | Залучення додаткових коштів                                                                                            | Залучення додаткових коштів;<br>Допомога консультантів.       | 30-60             | Середній  |

Джерело: побудовано автором за матеріалами [17, 22-23]

Проблему незбалансованого асортименту було поділено на 5 складових (причин виникнення). Для кожної складової були запропоновані варіанти вирішення та визначені необхідні ресурси для усунення проблеми. У цьому випадку основна причина незбалансованості асортименту полягає у відсутності системної роботи щодо його оптимізації.

На думку начальника відділу маркетингу, найпріоритетнішими причинами виникнення проблеми є низька кваліфікація маркетологів та неправильна постановка завдань з боку керівництва. Проблема недостатньої кваліфікації маркетологів є внутрішньою проблемою, пов'язаною з відсутністю на підприємстві висококваліфікованих спеціалістів у сфері маркетингу. Зниження рівня впливу цієї складової можна досягти шляхом:

- за допомогою пошуку нових працівників для роботи у відділі маркетингу підприємства. Для цього підприємству необхідно проаналізувати ринок праці та пропозицію фахівців у сфері маркетингу. Для найму кваліфікованого спеціаліста слід оцінити рівень його компетентності. Це можна здійснити шляхом використання тестування, ситуаційних завдань, а також вивчення рекомендацій і досвіду попередньої роботи;
- шляхом навчання спеціалістів маркетологів. Даний спосіб рішення більш витратний і для його застосування необхідно запросити грамотного спеціаліста для навчання, або відправляти спеціалістів на підвищення кваліфікації, тим самим звільняючи їх з роботи;
- шляхом звернення до підприємств, які надають послуги у галузі ведення маркетингової діяльності підприємства. Аутсорсинг має на увазі укладення договору на надання консультаційних послуг. Цей варіант також вимагатиме фінансових вкладень, проте з його допомогою можна отримати досить якісний варіант.

Інші три складові проблеми незбалансованого асортименту, на думку експерта, є менш пріоритетними та менш значущими, тому їх вирішення можна відкласти на другий план. Крім того, усунення більш пріоритетних проблем може частково або повністю сприяти вирішенню менш важливих.

Отже, проведене дослідження виявило комплекс взаємопов'язаних зовнішніх (зниження попиту, посилення контролю у сфері торгівлі) та внутрішніх проблем (незбалансований асортимент, низька ефективність торговельних технологій, нестача вільних коштів). У результаті причинно-наслідкового аналізу встановлено, що найбільш пріоритетною проблемою підприємства є незбалансований асортимент (найвищий рейтинг — 60 балів), вирішення якої дозволить стабілізувати інші показники, зокрема ліквідність та обсяги товарообігу. Основними причинами виникнення асортиментних диспропорцій є низький рівень кваліфікації маркетологів і помилки керівництва під час постановки завдань. Відповідно, компанія потребує або оновлення кадрового складу, або залучення зовнішніх консультантів на умовах аутсорсингу для розроблення ефективної маркетингової стратегії.

Таким чином, аналіз асортиментної політики компанії LC Waikiki свідчить про стабільне положення компанії на ринку, яке підкріплюється значними іноземними інвестиціями та соціальною відповідальністю навіть в умовах воєнного стану. Проте, попри статус лідера, підприємство має середній рівень конкурентоспроможності за асортиментом, що створює ризики втрати частки ринку внаслідок падіння попиту. Ключовим деструктивним фактором є незбалансованість товарних груп, де значна частина доходу залежить від вузького переліку категорій (група А), тоді як інші напрямки використовуються неефективно. Внутрішній кризовий стан посилюється відсутністю автоматизації системи управління та недостатніми компетенціями маркетингового персоналу. Для підвищення ефективності діяльності компанії необхідно розробити заходи щодо оптимізації структури асортименту з урахуванням виявлених «прогалин» у глибині та маркетинговому просуванні.

### РОЗДІЛ 3.

## ВДОСКОНАЛЕННЯ АССОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ «LC WAIKIKI»

### 3.1. Напрями удосконалення асортиментної політики

З метою вдосконалення асортименту компанії «LC Waikiki» можлива реалізація комплексу відповідних заходів. Для впровадження цього комплексу заходів доцільно розробити проект. Для ефективного планування проекту необхідно чітко визначити його цілі, оскільки успішність реалізації значною мірою залежить від правильності їх постановки. Для вдосконалення асортименту компанії «LC Waikiki» необхідно здійснити оцінку асортиментної політики, а також провести низку заходів щодо реалізації проекту з її вдосконалення. Декомпозицію основної мети проекту на складові відображено у дереві цілей проекту (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Дерево цілей проекту**

| Удосконалення асортиментної політики компанії «LC Waikiki» |                               |                                                            |                                                                                    |                                   |                        |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| Аналіз асортиментної політики компанії «LC Waikiki»        |                               |                                                            | Реалізація проекту щодо вдосконалення асортиментної політики компанії «LC Waikiki» |                                   |                        |
| Аналіз асортиментної політики                              | Оцінка становища підприємства | Розробка проекту щодо удосконалення асортиментної політики | Формування асортименту                                                             | Реалізація маркетингової програми | Програма оцінки якості |

*Джерело: побудовано автором за матеріалами [17, 24]*

Можна зазначити, що цілі проекту визначені чітко, мають зрозумілий зміст і перебувають у межах допустимих рішень проекту.

Результатом реалізації проекту стане сформований асортимент підприємства.

Для ефективного розподілу робіт за проектом у часі, за ресурсами та виконавцями необхідно чітко структурувати цілі й засоби їх досягнення. Процес

досягнення головної мети має поділятися на завдання, що забезпечують її виконання, а завдання - на окремі роботи, які дають змогу їх реалізувати.

У методології проектного управління поділ робіт здійснюється за допомогою ієрархічної структури робіт, що дозволяє визначити взаємозв'язок і послідовність виконання робіт (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Декомпозиція робіт

| Удосконалення асортиментної політики компанії «LC Waikiki»  |                                      |                                                            |                                                                                    |                                               |                                                          |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Аналіз асортиментної політики компанії «LC Waikiki»         |                                      |                                                            | Реалізація проекту щодо вдосконалення асортиментної політики компанії «LC Waikiki» |                                               |                                                          |
| Аналіз підприємства                                         | Аналіз асортиментної політики        | Розробка проекту щодо удосконалення асортиментної політики | Формування асортименту                                                             | Реалізація маркетингової програми             | Програма оцінки якості                                   |
| Збір інформації про продаж, ринок та конкурентне середовище | Оцінка широти та глибини асортименту | Формування основних стратегій                              | Вибір асортиментних груп розвитку                                                  | Розробка заходів щодо маркетингової підтримки | Розробка заходів щодо контролю якості реалізації проекту |
| Аналіз зовнішнього середовища                               | Оцінка структури асортименту         | Розробка заходу з удосконалення асортиментної політики     | Формування номенклатури асортиментної групи                                        | Формування рекламної компанії                 | Підготовка нормативних документів                        |
| Аналіз внутрішнього середовища                              | Підбиття підсумків                   | Підготовка та захист проекту                               | Ознайомлення співробітників та впровадження                                        | Ознайомлення співробітників та впровадження   | Ознайомлення співробітників та впровадження              |

Джерело: побудовано автором за матеріалами [17, 25]

У реалізації проекту беруть участь такі фахівці: директор; товаровознавець; консультант; продавець. Як керівник проектом виступає директор. На основі цих даних була розроблена матриця відповідальності, в якій вказується якісь фахівці, відповідальні за виконання окремих робіт (табл. 3.3).

Для схематичного відображення взаємозв'язку та послідовності виконання робіт у практиці проектного управління використовується мережеве планування, складовим елементом якого є мережевий графік, що відображає послідовність виконання та взаємозалежність робіт. Для побудови мережевого графіка необхідно проаналізувати послідовність і взаємозв'язок робіт, оскільки існують два можливі

виконавці, а деякі роботи можуть виконуватися паралельно. Часові параметри графіка розраховуються за визначеними правилами. Загальна тривалість проєкту є важливим чинником під час управління проєктами, що потребують реалізації великої кількості заходів. Загальну тривалість можна визначити за мережевим графіком за умови, що відома тривалість кожного заходу, передбаченого проєктом.

Таблиця 3.3

### Матриця відповідальності

| Найменування/зміст роботи                                   | Директор | Товарознавець | Консультант | Продавець |
|-------------------------------------------------------------|----------|---------------|-------------|-----------|
| Збір інформації про продаж, ринок та конкурентне середовище |          | +             |             |           |
| Аналіз зовнішнього середовища                               |          | +             |             |           |
| Аналіз внутрішнього середовища                              |          | +             |             |           |
| Оцінка широти та глибини асортименту                        |          | +             |             |           |
| Оцінка структури асортименту                                |          | +             |             |           |
| Підбиття підсумків                                          |          | +             | +           |           |
| Формування основних стратегій                               | +        | +             | +           |           |
| Розробка заходу щодо вдосконалення асортиментної політики   |          | +             | +           |           |
| Підготовка та захист проєкту                                | +        | +             | +           |           |
| Вибір асортиментних груп розвитку                           |          |               | +           |           |
| Формування асортиментної групи                              |          | +             |             | +         |
| Ознайомлення співробітників та впровадження                 |          |               | +           | +         |
| Розробка заходів щодо маркетингової підтримки               |          | +             | +           |           |
| Формування рекламної компанії                               |          |               | +           |           |
| Ознайомлення співробітників та впровадження                 |          |               | +           | +         |
| Розробка заходів щодо контролю якості реалізації проєкту    |          |               | +           |           |
| Підготовка нормативних документів                           |          |               |             | +         |
| Ознайомлення співробітників та впровадження                 |          |               | +           | +         |

Джерело: побудовано автором за матеріалами [17, 22-25]

Резерв часу - це кількісний показник гнучкості певної дії за умови обов'язкового завершення проєкту в мінімально можливий термін. Сумарний, вільний і незалежний резерви часу відображають величину гнучкості певної дії з урахуванням її впливу на попередні та наступні роботи.

Компанія вже має потужну основу (широкий асортимент, сегментацію за віком і статтю, стратегію «доступної моди»), проте існують напрями для оптимізації

асортиментної політики. Серед заходів щодо вдосконалення асортиментної політики компанії доцільно виділити такі (рис. 3.1).

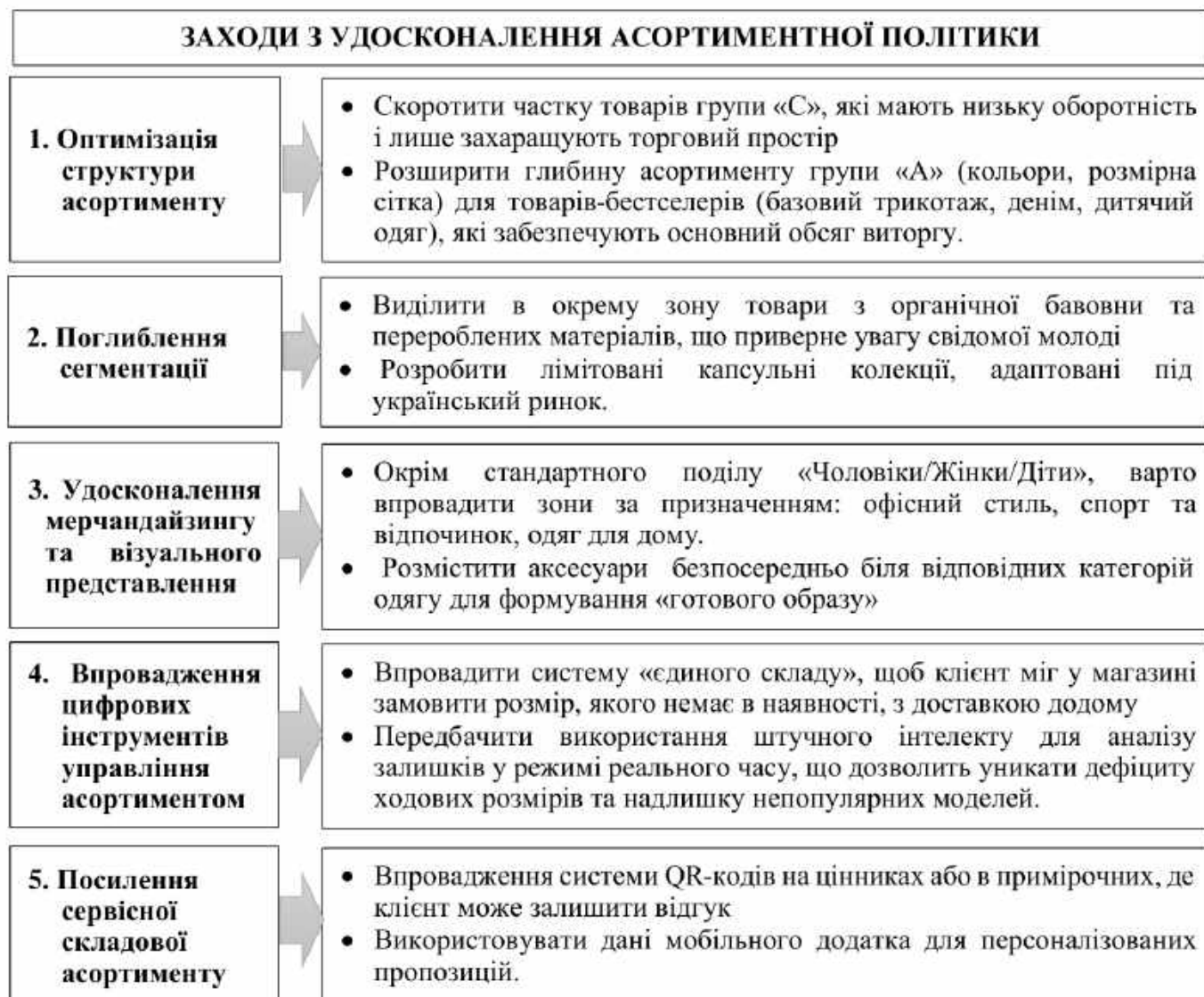


Рис. 3.1. Система заходів з удосконалення асортиментної політики компанії  
Джерело: побудовано автором за матеріалами [17, 26]

1. Обґрунтування цілей та структури проєкту. Удосконалення асортименту повинно базуватися на чіткій декомпозиції цілей. Основною метою проєкту є оптимізація товарної пропозиції для підвищення конкурентоспроможності компанії, що передбачає:

- дерево цілей: включає аналіз поточної політики, оцінку позицій підприємства на ринку та безпосередню реалізацію маркетингової програми;

- ієрархічну структуру робіт: процес поділяється на конкретні завдання - від збору інформації про конкурентне середовище до впровадження системи контролю якості проєкту.

2. Матриця відповідальності та управління ресурсами. Для успішної реалізації проєкту визначено ключових виконавців та їхні ролі:

- Директор: виступає керівником проєкту, відповідає за стратегічне планування, захист проєкту та підготовку нормативних документів.
- Товарознавець: відповідальний за аналітичний блок (ABC-аналіз, оцінка широти та глибини асортименту) та формування номенклатури нових груп.
- Консультант: залучається до розробки заходів маркетингової підтримки та рекламних кампаній.
- Продавець: забезпечує впровадження нових стандартів на рівні торгового залу та бере участь в ознайомленні персоналу з новими асортиментними групами.

3. Пріоритетні напрями розвитку асортименту. Враховуючи виявлені проблеми (незбалансованість асортименту та середній рівень конкурентоспроможності), пропонуються наступні кроки:

- Фокус на групі А: Розширення глибини пропозиції у найбільш прибуткових категоріях — джинси, плечовий та поясний одяг.
- Оптимізація групи С: Перегляд стратегії щодо спідньої білизни та панчішно-шкарпеткових виробів; хоча вони мають низьку маржинальність, їх роль як товарів постійного попиту має бути збережена для підтримки трафіку.
- Цифровізація управління: Впровадження автоматизованої системи керування асортиментом для вирішення проблеми неефективних технологій торгівлі.

4. Очікувана ефективність проєкту. Впровадження комплексної маркетингової програми та оптимізація структури асортименту дозволять:

- Підвищити показник конкурентоспроможності порівняно з лідерами ринку (такими як «Bartek»);
- Мінімізувати ризики збитків від падіння купівельного попиту;

- Посилити лояльність клієнтів через поєднання якісного обслуговування з максимально актуальним товарним наповненням [17, 19-21].

Виходячи з розглянутого проєкту, можна зазначити, що вдосконалення асортиментної політики компанії LC Waikiki може бути спрямоване на зміцнення її позицій як масового ритейлера з акцентом на доступність, якість і актуальність товарних пропозицій. З урахуванням сучасних тенденцій ринку та особливостей діяльності бренду можна виділити кілька основних напрямів розвитку:

#### 1. Розширення та поглиблення асортименту:

- розширення категорій товарів. Доцільно додати нові підкатегорії, зокрема спеціалізований одяг для спорту (йоги, фітнесу), професійний одяг (уніформи для окремих професій), а також аксесуари для дому (декоративні елементи інтер'єру, посуд). Це дасть змогу залучити нових клієнтів і збільшити середній чек.

- розвиток сегмента сталої моди. Доцільним є впровадження ліній одягу з екологічних матеріалів, переробка старих речей у нові вироби або співпраця з брендами, орієнтованими на екологічність. Це відповідає світовим тенденціям і може сприяти залученню свідомих споживачів.

- поглиблення дитячої лінійки. З огляду на те, що дитячий одяг уже становить близько 40% асортименту, доцільно розширити вікові групи (наприклад, додати одяг для підлітків із більш вираженими стильовими рішеннями) або впровадити спеціалізовані колекції (для шкільних заходів, спортивних секцій).

#### 2. Поліпшення гнучкості та швидкості реагування на тренди:

- використання системи швидкого реагування (Quick Response). Доцільним є прискорення циклу розроблення та постачання колекцій для оперативного реагування на сезонні й короткострокові тренди. Це може передбачати більш тісну співпрацю з дизайнерами, скорочення часу на виробництво та вдосконалення логістичних процесів.

- використання даних прогнозування попиту. Аналіз обсягів продажу, поведінки клієнтів в онлайн-каналах і соціальних мережах допоможе більш точно прогнозувати популярність окремих товарів та коригувати асортимент.

Впровадження систем Big Data і технологій машинного навчання може підвищити точність прогнозування.

- тестування нішевих колекцій. Доцільним є запуск невеликих партій експериментальних ліній (наприклад, колаборацій із місцевими дизайнерами або тематичними проєктами) для перевірки попиту без значних інвестицій.

### 3. Оптимізація структури асортименту:

- баланс між базовими та сезонними товарами. Доцільно зберігати широку базову лінійку (футболки, джинси, сорочки), яка забезпечує стабільний попит, одночасно активно оновлюючи сезонні та трендові колекції. Це сприятиме згладженню коливань продажів.

- ревізія малорентабельних позицій. Доцільно регулярно проводити аудит асортименту з метою вилучення товарів із низькою оборотністю або маржинальністю. Це дозволить вивільнити ресурси для більш перспективних напрямів.

- розвиток ексклюзивних товарів. Доцільним є створення унікальних моделей або обмежених серій, які будуть відсутні у конкурентів. Це сприятиме підвищенню лояльності клієнтів та створить додатковий стимул для відвідування магазинів.

### 4. Посилення цифровізації та персоналізації:

- розвиток онлайн-асортименту. Доцільно розширити асортимент в інтернет-магазині та на маркетплейсах, де бренд уже представлений. Важливим є впровадження функцій персоналізованих рекомендацій на сайті та в мобільному додатку на основі історії покупок і вподобань клієнтів.

- використання AR-технологій. Доцільним є застосування технологій доповненої реальності для віртуальної «примірки» одягу або візуалізації товарів в інтер'єрі (для домашнього текстилю). Це сприятиме підвищенню залученості клієнтів і зменшенню кількості повернень.

- персоналізовані колекції. Доцільним є створення лімітованих серій відповідно до запитів окремих груп клієнтів (наприклад, для корпоративних замовників або учасників програми лояльності).

### 5. Зміцнення якості та безпеки:

- контроль матеріалів та виробництва. Посилення перевірок сировини та готових виробів, особливо щодо безпеки барвників та довговічності матеріалів. Це особливо важливо для дитячого одягу.
- зворотній зв'язок клієнтів. Активне використання відгуків покупців для коригування асортименту та покращення якості. Впровадження системи швидкого реагування на скарги.
- навчання персоналу. Підвищення кваліфікації працівників, відповідальних за відбір та закупівлю товарів, щоб вони могли точніше оцінювати потенціал нових позицій [22-26].

Ключовими напрямками вдосконалення асортиментної політики LC Waikiki є гнучкість, цифровізація, розширення товарних категорій з урахуванням сучасних трендів та посилення контролю якості. Поєднання цих заходів дозволить бренду зберегти лідерські позиції у масовому сегменті, залучити нових клієнтів і підвищити рівень лояльності існуючої аудиторії.

### **3.2. Розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління асортиментною політикою магазину компанії «LC Waikiki»**

Для підвищення ефективності управління асортиментною політикою LC Waikiki рекомендується:

- Для категорії «Одяг для малюків»: проведення гнучкої цінової політики за рахунок дисконтної програми.
- Для категорії «Взуття»: раціональне викладання товару.
- Для категорії «Акcesуари»: стимулювання обсягу продажу за допомогою збільшення пропозиції «супутніх товарів» [17].

Для подальшого підвищення ефективності асортиментної політики магазину компанії «LC Waikiki» пропонуються такі заходи:

- запровадження посади маркетолога, що дозволить здійснювати більш повний і своєчасний аналіз попиту та відбір найбільш рентабельної продукції, яка користується попитом у покупців;

- вплив на імпульсний та альтернативний попит;
- пропозиція товарів-новинок для товарів-переможців;
- організація рекламної кампанії для перспективних товарів (одяг молоді).

У торговельних організаціях увага постійно повинна бути спрямована на формування товарного асортименту, який має розвиватися як номенклатура товарів, що відповідатиме структурі споживчого попиту. Формування товарного асортименту - це розроблення та встановлення певної номенклатури товарів, які утворюють необхідну сукупність для здійснення торговельної діяльності. Будучи компанією, що стабільно розвивається, «LC Waikiki» здійснює поетапність процесу формування асортиментної політики своїх магазинів (рис. 3.2).

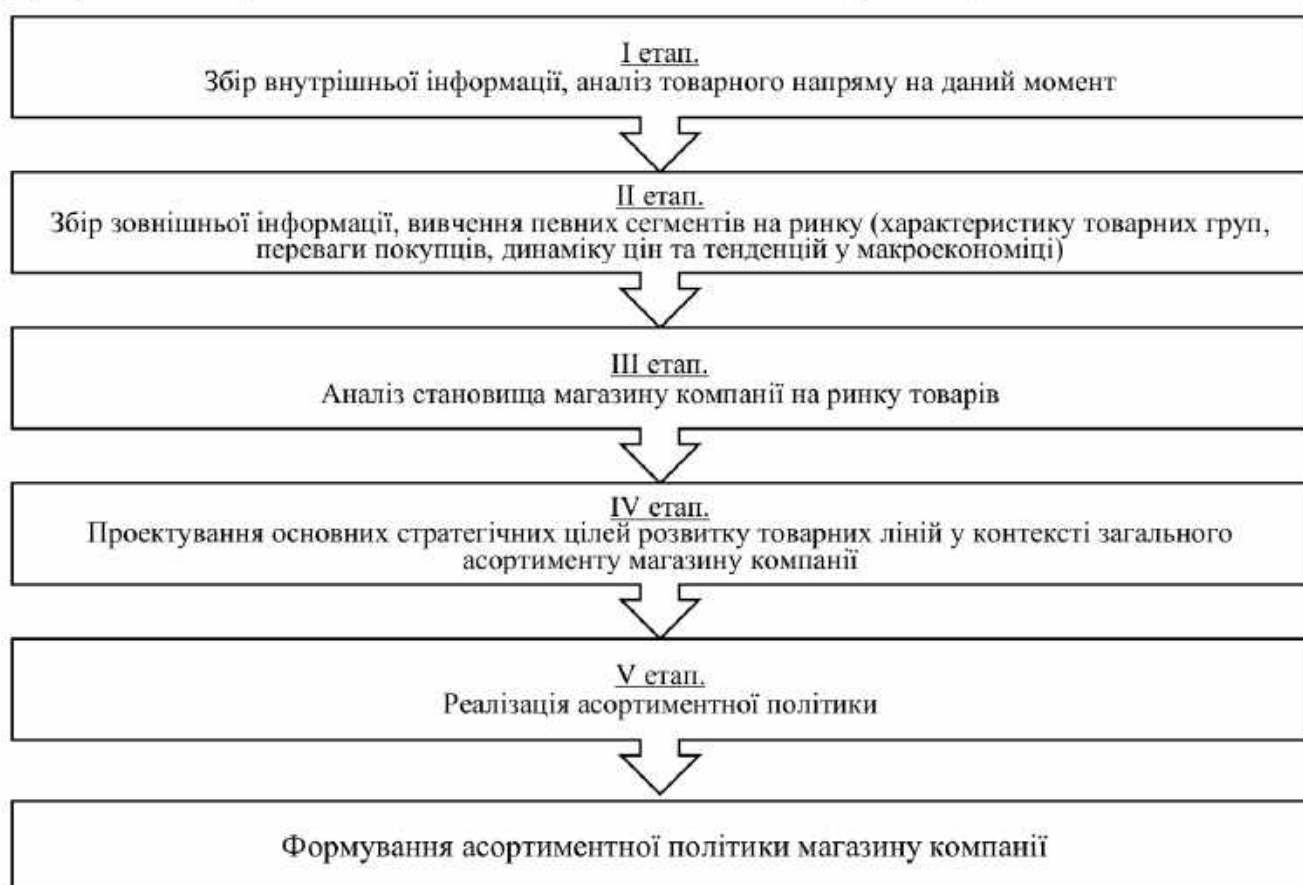


Рис. 3.2. - Етапи формування асортиментної політики магазину компанії  
«LC Waikiki»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [17, 27]

Одним із головних принципів формування асортименту товарів є забезпечення його стійкості. Стійкий асортимент товарів сприяє скороченню витрат часу покупців на пошук необхідної продукції, що дозволяє стандартизувати основні торгово-технологічні процеси та операції, а також організовувати їх виконання з мінімальними витратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Формування асортименту «LC Waikiki» передбачає розроблення товарної стратегії, основною метою якої є вибір оптимального асортименту, що задовольнятиме потреби покупців і забезпечуватиме отримання прибутку.

Оскільки «LC Waikiki» ставить перед собою мету стати одним із лідерів ринку fashion-ритейлу, магазин повинен відповідати своєму статусу та мати максимально насичений і глибокий асортимент. Насамперед у продажу мають постійно бути товари, які користуються найбільшим попитом серед покупців: жіночий і чоловічий одяг, а також одяг для дітей (дівчаток і хлопчиків). Завдяки високому попиту, розширенню різноманітності та асортиментних зон можна отримати значний прибуток від реалізації товарів. Важливо грамотно організувати торговельний простір, щоб кожен його метр ефективно працював на продаж продукції. Для забезпечення максимально раціонального використання торговельних площ необхідно також визначити послідовність розташування відділів, обравши найбільш ефективне розміщення кожної секції.

Така категорія, як «Одяг для молоді», є перспективним напрямом, який за умови ефективного управління можна перевести до категорії лідерів. Досягти цього можливо шляхом проведення рекламних акцій та розширення асортиментних варіацій товару.

Одяг для малюків є менш затребуваним, оскільки цьому віку властиві швидкі темпи росту, тому дана категорія товарів не зможе посісти лідерські позиції. Асортимент цієї категорії доцільно скоротити та надати перевагу більш перспективним напрямам.

Категорія «аксесуар» має супутній характер. Товари цієї групи є «тактичними товарами» чи «товарами підтримки», оскільки вони доповнюють основний асортимент магазину. Вони потрібні лише для того, щоб покупці не йшли через них

до конкурентів. Тому їх не можна прибирати з асортименту. Туди потрібно додати новинки. Прикладом може бути прикраси, які залучать покупців жінок, і сприятимуть збільшенню обсягів позицій.

Ефективним засобом просування провідних та сплячих товарів буде знижка – дисконтна програма. Вона дозволить підвищити привабливість магазину, внаслідок чого власник матиме кращі результати, ніж його конкуренти.

Дисконтна програма — це розроблена система знижок для клієнтів магазину. Насамперед така програма підвищує лояльність покупців за рахунок позитивних емоцій від здійснення покупки та безпосередньо впливає на зростання попиту на товари. Робота із залучення клієнтів за допомогою дисконтної програми безперечно сприятиме підвищенню конкурентоспроможності. Основною перевагою системи дисконтної програми є прозорість принципу отримання вигоди — «тут і зараз».

Дана програма за допомогою накопичувальної додаткової знижки дозволить залучати клієнтів до нових товарів або реалізовувати «залежалу» продукцію. Крім того, сформована база клієнтів дасть змогу за допомогою поштових, e-mail- та SMS-розсилок інформувати покупців про нові надходження та акції, що проводяться у «LC Waikiki».

Рішенням асортиментної політики для товарів-лідерів і «сплячих товарів» є їх більш активне просування, розміщення у вигідніших місцях та привернення уваги покупців. З цією метою підприємству доцільно реалізовувати окремі категорії товарів із незначними знижками. У такому випадку покупець асоціюватиме ці ціни з рівнем цін на весь асортимент магазину. Також можна збільшити площу викладки для цих товарів і розмішувати їх поряд зі «сплячими» товарами.

В асортиментній політиці обов'язково необхідно враховувати життєвий цикл товарів, оскільки від нього залежить обсяг реалізації та прибутковість магазину.

Наявність у магазині власного маркетолога, який має можливість оперативно реагувати на зміни в управлінні товарним асортиментом, визначати роль кожної товарної групи на певний момент, коригувати план закупівель і своєчасно реагувати на конкурентні дії прилеглих брендових магазинів, сприятиме підвищенню ефективності управління асортиментною політикою магазину.

Здійснення прямого маркетингу: персональних продажів із певним колом покупців у формі індивідуалізованого діалогу; поштового маркетингу у вигляді розсилки рекламних матеріалів, буклетів тощо; продажів за каталогами, які надсилаються покупцям або розповсюджуються в магазинах; телевізійного, інтерактивного та телемаркетингу, що здійснюється в режимі реального часу, - стане важливим чинником ефективності асортиментної політики.

Надалі необхідно оцінити інвестиційну привабливість запропонованих заходів, ґрунтуючись на величині чистого дисконтованого доходу. На його основі інвестор може визначити, наскільки обґрунтованими є початкові капіталовкладення з урахуванням запланованого рівня дохідності проєкту, не очікуючи завершення його реалізації.

Дані табл. 3.4 відображають витрати на заходи щодо підвищення ефективності управління асортиментною політикою магазину компанії «LC Waikiki» за місяць і квартал.

Таблиця 3.4

**Витрати на впровадження заходів щодо підвищення ефективності управління асортиментною політикою магазину компанії «LC Waikiki»**

| Заходи                                                                         | Вартість, грн. |              | Усього, грн. |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|--------------|
|                                                                                | (на місяць)    | (на квартал) |              |
| Підвищення ефективності позицій «Одяг для малюків» (дівчата та хлопчики)       |                |              |              |
| Дисконтна програма                                                             | 50 000         | 150 000      | 900 000      |
| Підвищення ефективності попиту позицій «Взуття»                                |                |              |              |
| Раціональне викладання товару                                                  | 10000          | 30000        | 180000       |
| Поліпшення категорії «Акcesуари»                                               |                |              |              |
| Додавання новинок у категорії «Акcesуари»                                      | 8000           | 24000        | 144000       |
| Заходи щодо подальшого підвищення ефективності асортиментної політики магазину |                |              |              |
| Збільшення різноманітності, зон жіночого та чоловічого одягу                   | 45000          | 135000       | 810000       |
| Збільшення різноманітності одягу для дітей (дівчата та хлопчики)               | 20000          | 60000        | 360000       |
| Рекламних акцій для категорії «Одяг для молоді»                                | 100000         | 300000       | 1800000      |
| Визначення посади «маркетолог»                                                 | 30000          | 90000        | 540000       |
| Разом:                                                                         | 263000         | 789000       | 4734000      |

Джерело: розраховано автором за матеріалами [17, 22-27]

Прогноз результатів реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління асортиментною політикою магазину компанії «LC Waikiki» за III, IV квартал 2026 року та за 2027 рік наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогноз результатів реалізації заходів підвищення ефективності управління асортиментною політикою магазину компанії «LC Waikiki»**

| Заходи                                         | 2026 рік                  |                          | 2027 рік                |                          |                           |                          |
|------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
|                                                | III квартал,<br>млн. грн. | IV квартал,<br>млн. грн. | I квартал,<br>млн. грн. | II квартал,<br>млн. грн. | III квартал,<br>млн. грн. | IV квартал,<br>млн. грн. |
| Плановий прибуток магазину                     | 3,5                       | 3,4                      | 3                       | 3,4                      | 3,6                       | 3,2                      |
| Прибуток від запровадження розроблених заходів | 2,38                      | 2,0                      | 1,5                     | 1,54                     | 1,46                      | 1,1                      |

Джерело: розраховано автором за матеріалами [17, 22-27]

Оцінка та аналіз асортименту магазину компанії «LC Waikiki» має відбуватися планово: регулярно не рідше одного разу на рік, у деяких випадках – один раз на півріччя, враховуючи особливість сезонного бізнесу.

Небажана також дуже часта зміна товарного асортименту. Будь-який новий асортимент має спочатку «показати» себе. Інакше складно робитиме висновки щодо структури та тенденцій попиту у покупців. Удосконалення асортиментної політики компанії LC Waikiki може включати низку заходів, спрямованих на оптимізацію структури асортименту, підвищення конкурентоспроможності, задоволення потреб покупців та збільшення прибутку (рис. 3.3).

Основні напрямки вдосконалення розглянемо більш детально:

1) Аналіз життєвого циклу товарів. Необхідно враховувати етап життєвого циклу продукту (впровадження, зростання, зрілість, насичення, падіння попиту) та своєчасно приймати рішення про впровадження новинок, модернізацію традиційних товарів або зняття з виробництва. Це дозволяє адаптувати асортименти під поточні ринкові умови.

2) Прогнозування попиту з урахуванням трендів. Важливо орієнтуватися на актуальні тренди, а не лише дані минулих сезонів. Це допомагає формувати колекції, що відповідають поточним споживчим уподобанням.



Рис. 3.3. - Заходи удосконалення асортиментної політики компанії LC Waikiki

Джерело: побудовано автором за матеріалами [17, 27-30]

3) Диференціація цінових діапазонів. Подання кожної категорії товарів у трьох цінових категоріях (низька, середня, преміум) може залучити різні сегменти покупців та збільшити продажі.

4) Активне просування затребуваних товарів. Для товарів-переможців можна використовувати знижки, збільшення місця на полицях або інші методи просування, щоб підвищити їхню видимість та популярність серед покупців.

5) Регулярний аналіз асортименту. Оцінка та аналіз асортименту мають проводитися планово, не рідше одного разу на рік, а в деяких випадках – раз на півріччя, з урахуванням сезонного характеру бізнесу. Це дозволяє своєчасно коригувати асортиментну політику.

6) Використання елементів прямого маркетингу. Персональні продажі, маркетинг поштою, продаж за каталогами, телевізійний, інтерактивний та телемаркетинг можуть підвищити ефективність управління асортиментом.

7) Оптимізація закупівель та управління запасами. Використання даних про купівельний попит для раціонального управління асортиментом у кожному магазині, що допомагає максимально задовольняти потреби покупців та збільшувати обсяги продажу ходових позицій.

8) Розвиток присутності на маркетплейсах. Розширення асортименту на маркетплейсах (наприклад, Wildberries, Lamoda) може збільшити охоплення аудиторії та глибину представленості товару у популярних категоріях.

9) Врахування психології споживача. Наповнення категорій з урахуванням споживчих переваг може підвищити задоволеність клієнтів та їхню лояльність до бренду.

Додаткові напрямки вдосконалення:

1) Використання цифрових рішень для управління даними. Наприклад, використання систем аналітики для моніторингу продуктивності зберігання, діагностики бізнес-додатків та оптимізації бізнес-процесів.

2) Розвиток співпраці з постачальниками та партнерами. Це може сприяти більш точній відповідності асортименту запитам покупців.

3) Навчання персоналу. Підвищення кваліфікації співробітників у галузі управління асортиментом та маркетингу може покращити якість прийнятих рішень.

Конкретні заходи щодо вдосконалення асортиментної політики можуть залежати від поточної ситуації на ринку, змін у споживчих перевагах, фінансових можливостей компанії та інших факторів.

Таким чином, продумана та спланована асортиментна політика магазину компанії «LC Waikiki» сприятиме стабільнішому розвитку підприємства, збереженню перших позицій магазину одягу на ринку, а також сформує позитивний імідж конкретного підприємства. А відсутність конкретної виробленої та раціональної асортиментної політики призведе до нестійкості структури асортименту внаслідок дії випадкових чинників; до втрати контролю над конкурентоспроможністю та комерційною ефективністю діяльності магазину компанії «LC Waikiki».

## ВИСНОВКИ

1. У роботі розглянуто загальні завдання асортиментної політики. Наведено напрямки побудови асортиментної стратегії. Виокремлено основні чинники формування асортиментної політики торговельного підприємства. Наведено характеристику етапів управління асортиментом торгівельного підприємства. Проведено порівняльний аналіз інструментів роботи з асортиментом. Проведено порівняльний аналіз методів роботи з асортиментом. Розглянуто етапи проведення ABC-аналізу.

2. Обґрунтовано, що асортиментна політика є базовим елементом товарної політики підприємства, яка визначає оптимальний перелік товарних груп для забезпечення загальної економічної ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Вона базується на розробці асортиментної концепції, що поєднує потреби цільових сегментів ринку з можливостями раціонального використання ресурсів підприємства.

3. Проведено аналіз конкурентних переваг компанії LC Waikiki на ринку одягу міста Києва. Встановлено, що досліджувана компанія «LC Waikiki» посідає провідні позиції на fashion-ринку України та успішно реалізує стратегію «доступної моди» через розгалужену мережу магазинів. Проте порівняльний аналіз показників конкурентоспроможності на ринку міста Києва виявив, що «LC Waikiki» має середній рівень конкурентоспроможності (інтегральний показник — 3,56). Компанія дещо поступається головному конкуренту «Bartek» (3,68) за такими критеріями, як глибина асортименту та активність маркетингової діяльності.

4. Проведено ABC-аналіз асортименту продукції компанії «LC Waikiki». За результатами проведення ABC-аналізу виокремлено ключові товарні групи підприємства: Категорія А (забезпечує 78% усього доходу) — джинси (35%), плечовий одяг (25%) та поясний одяг (18%). Ці групи формують фінансову основу компанії. Категорія В (18% валового доходу) — верхній та спортивний одяг. Категорія С (3,5% доходу) — спідня білизна та панчішно-шкарпеткові вироби. Попри низьку частку в

доходів, товари категорії С є продукцією постійного попиту і виконують роль генераторів купівельного трафіку.

5. Проведено причинно-наслідковий аналіз внутрішніх проблем компанії «LC Waikiki». Побудовано роздільну здатність внутрішніх проблем та графік внутрішніх проблем. Розраховано вибір пріоритетної проблеми. Представлено структуру пріоритетної проблеми компанії LC Waikiki. Причинно-наслідковий та експертний аналіз дозволив визначити головну пріоритетну проблему підприємства — незбалансованість товарного асортименту. Основними чинниками її виникнення визначено відсутність системної роботи щодо оптимізації номенклатури, недостатню кваліфікацію штатного маркетингового персоналу та прогалини в управлінні технологіями торгівлі.

6. Запропоновано комплексну систему заходів для вдосконалення асортиментної політики «LC Waikiki», яка передбачає: оптимізацію структури (розширення глибини пропозиції (кольорів, розмірної сітки) для товарів-бестселерів групи А та перегляд/скорочення низькооборотної продукції групи С); поглиблення сегментації (впровадження еко-зон та капсульних колекцій для українського ринку); вдосконалення візуального мерчандайзингу (зонування за призначенням: офіс, дім, спорт); цифровізацію процесів: упровадження концепції «єдиного складу» та використання штучного інтелекту для моніторингу залишків у реальному часі.

7. Розроблено ієрархічну структуру робіт (WBS) та матрицю відповідальності персоналу (директора, товаровознавця, консультанта і продавця) для практичного впровадження запропонованої маркетингової програми, що забезпечить скоординованість дій та оперативний контроль за якістю реалізації проєкту.

8. Запропоновано Етапи формування асортиментної політики магазину компанії «LC Waikiki». Розраховано витрати на впровадження заходів щодо підвищення ефективності управління асортиментною політикою магазину компанії «LC Waikiki». Наведено прогноз результатів реалізації заходів підвищення ефективності управління асортиментною політикою магазину компанії «LC Waikiki».

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 27. <http://www.market-infr.od.ua/uk/27-2019>
2. Федорчук Д. Формування асортименту товарів: принципи, методи та етапи для торгових підприємств. *Блог*. 13.11.2025. <https://abmccloud.com/uk/formuvannya-asortymentu-tovariv/>
3. Vynogradova O., Sovershenna, I., Yesmakhanova, A., Ihnatenko O. Development trends of payment ecosystems as a key link of the e-commerce infrastructure. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3 No. 5, P. 45–54. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240305.06>
4. Гармідер Л. Д., Самай І. О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 111–118.
5. Бардаш М.С., Хоменко О.І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2016. №11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288> .
6. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля: навчально-методичний посібник. Київ: Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с. <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/669>
7. Біляк, Т. О. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*, 2024 (1(107), 10–16. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-10-16](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-10-16)
8. Борисова Т.М. Комплексний Інтернет-маркетинг: *Навч. посіб.* Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 272 с.
9. Василюха Н.В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 960–965. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-144>

10. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. *Економіка та держава*. 2016. №2. С. 67-71.

11. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 130–140.

12. Кітченко О. Стратегічні аспекти формування та вдосконалення асортиментної політики підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (2), 2024. 7–11. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.2.7>

13. Виноградова О.В., Дрокіна Н.І. Електронний бізнес. *Навчальний посібник*, Київ: ДУТ, 2018. 292с. <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/669/view/1477>

14. Виноградова О.В. Совершенна І.О., Льницький Т.Р. Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни "Електронний бізнес". Київ, ДУІКТ. 2025. 47 с. [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_457\\_76051532.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_457_76051532.pdf)

15. Дрокіна Н.І., Совершенна І.О., Бур'ян С.О. Онтогенез інтернет-торгівлі у системі електронного бізнесу. Маркетинг майбутнього: виклики та реалії : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. ДУТ. Київ, 2022. с.10-15. Режим доступу: [https://dut.edu.ua/uploads/p\\_2121\\_91947940.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/p_2121_91947940.pdf)

16. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Траєкторія науки. Міжнародний електронний науковий журнал*. 2017. № 7

17. LC Waikiki. URL: <https://www.lcwaikiki.ua/>

18. Закон України «Про електронну комерцію» № 1977-VIII від 23.03.2017 р. зі змінами № 440-IX від 14.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>

19. Bartek URL: [https://www.instagram.com/bartek\\_ukraine/](https://www.instagram.com/bartek_ukraine/)

20. Адідас-Кідс. URL: <https://www.adidas.ua/>

21. ZARA Україна. URL: <https://www.zara.com/ua/>

22. Кириченко, С. О., & Половинка, К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*, (1-2), 2021. 90-94

23. Кубишина Н.С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. November 2019. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182730>

24. Летуновська Н. Є., Хоменко Л. М., Люльов О. В. та ін. Маркетинг у цифровому середовищі: *підручник*; за заг. ред. Н. Є. Летуновської, Л. М. Хоменко. Суми. Сумський державний університет, 2021. 259 с. [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_63\\_97224885.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_63_97224885.pdf)

25. Максютенко І.Є. Основні підходи щодо формування асортименту товарів. 2022. [https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2022/08/tz\\_13-14\\_2710.pdf](https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2022/08/tz_13-14_2710.pdf).

26. Мамчин М.М., Карпій О.П. Маркетингова товарна політика: практикум. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2024. 157 с.

27. Маркетер: <https://marketer.ua/>Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №12. С. 4–7.

28. Могилова А. Ю., Шарафост М. Л. Удосконалення асортиментної політики ресторану. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7376>

29. Райко Д.В., Шипуліна Ю.С. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Суми : Триторія, 2022. 158 с. <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2284/view/169>

30. Солнцев С. О., Салата А. Є. Удосконалення асортиментної політики компанії MEGOGO. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»* № 29 (2024). <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308834>

**ПРЕЗЕНТАЦІЯ**  
**до кваліфікаційної роботи на тему:**  
**«Асортиментна політика торговельного підприємства»**

**виконала:**

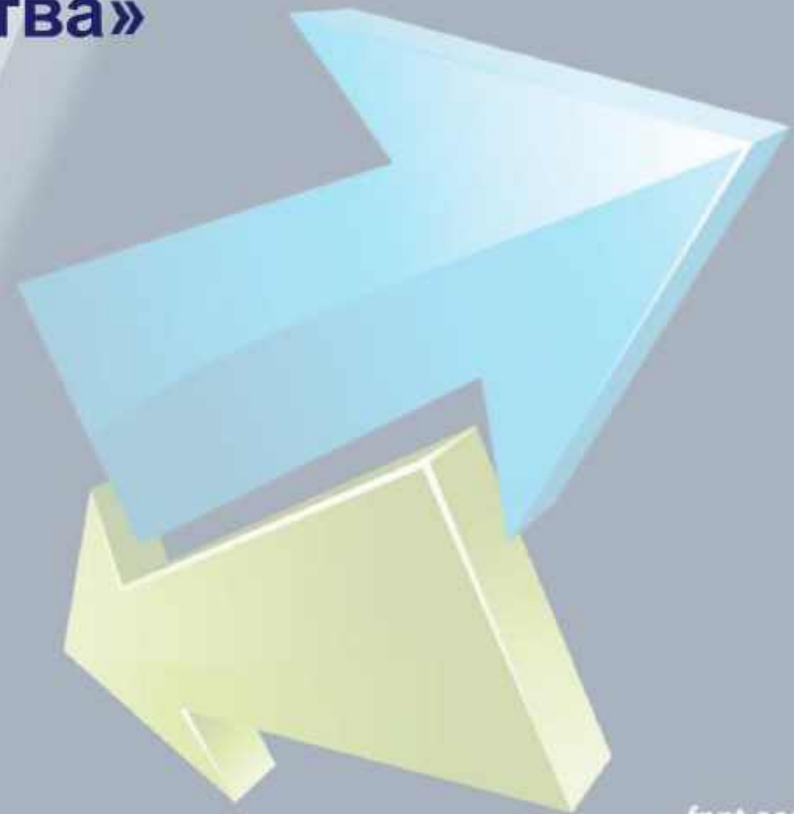
*студентка гр. МРД – 41*

*Ірина Бєрова*

**керівник:**

*д-р екон. наук, проф. Тетяна*

*Сьомкіна*



**Мета роботи** - теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо формування асортиментної політики торговельного підприємства

Слайд  
2

## Завдання

- розглянути основні дефініції асортиментної політики;
- визначити управління асортиментною політикою торговельного підприємства;
- проаналізувати асортиментну політику компанії «LC Waikiki»;
- надати аналіз проблемам маркетингової діяльності компанії «LC Waikiki»;
- виявити напрями удосконалення асортиментної політики;
- розробити заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління асортиментною політикою магазину компанії «LC Waikiki».

**Об'єкт дослідження** - процес формування та реалізації асортиментної політики торговельного підприємства.

**Предмет дослідження** - теоретико-методичні та організаційно-практичні засади формування асортиментної політики торговельного підприємства.

## Завдання асортиментної політики

задоволення споживчого попиту - один із основних принципів маркетингу, який відповідає завданню глибокої сегментації та диференціації ринку та забезпечує тісний зв'язок із споживачами;

оптимальне використання технологічних знань та досвіду підприємства;

оптимізація фінансових результатів підприємства - формування асортименту ґрунтується на очікуваній рентабельності та величині прибутку, що частіше зустрічається у практиці роботи підприємств, проте може бути виправдане за важкого фінансового стану, відсутності альтернатив та ін.;

оптимізація фінансових результатів підприємства - формування асортименту ґрунтується на очікуваній рентабельності та величині прибутку, що частіше зустрічається у практиці роботи підприємств, проте може бути виправдане за важкого фінансового стану, відсутності альтернатив та ін.;

залучення нових споживачів.

### Загальні завдання асортиментної політики



**Основні чинники формування асортиментної політики торговельного підприємства**

# Характеристика етапів управління асортиментом торговельного підприємства

Слайд  
5

| Етапи керування асортиментом                                                                           | Характеристика етапів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Формування товарної категорії                                                                          | Розглянутий етап передбачає визначення сукупності товарів, які з погляду споживача взаємозамінні або взаємодоповнюють у процесі задоволення певної потреби. Підсумковий склад та структура товарної категорії будуть визначатися великою кількістю факторів, основними з яких є формат магазину та характеристики цільових покупців. |
| Визначення ролі товарної категорії в асортименті магазину                                              | У рамках категорійного-менеджменту кожної товарної категорії присвоюється особлива роль, яка визначає цінову та комунікаційну політику щодо цієї категорії. Крім того, товари, що виконують різні ролі, вимагають спеціальних методів управління та розробки спеціальних маркетингових програм.                                      |
| Визначення критеріїв для оцінки ефективності товарної категорії                                        | На цьому етапі необхідно оцінити ефективність як товарної категорії загалом, і окремих її складових – підкатегорій, сегментів, підсегментів тощо.                                                                                                                                                                                    |
| Розробка стратегії товарної категорії                                                                  | З позиції оцінки ефективності товарної категорії основна мета розробки стратегії збільшення кількості задоволених покупців у складі цільових. Правильно розроблена стратегія розвитку товарної категорії забезпечує стабільний приплив коштів за рахунок зростання числа лояльних та відданих покупців.                              |
| Розробка тактики товарної категорії                                                                    | Тактична робота – це повсякденна робота з реалізації заходів, розроблених у рамках стратегії розвитку товарної категорії. Зокрема, під час виконання тактики категорії визначається асортиментна структура категорії, встановлюється ціна товарів, розробляються методи просування товарів.                                          |
| Реалізація плану товарної категорії                                                                    | На цьому етапі здійснюється практична реалізація розроблених планів, стратегії та тактичних дій з управління розвитком товарної категорії.                                                                                                                                                                                           |
| Оцінка ефективності категорії за допомогою вироблених критеріїв                                        | Цей етап передбачає систематичний розрахунок та аналіз основних показників, що характеризують ефективність товарної категорії. Для реалізації зазначених заходів можна використовувати зведену матрицю товарної категорії, яка включає всі основні показники ефективності.                                                           |
| Коригування товарної категорії у разі незадовільних результатів, отриманих під час оцінки ефективності | У разі коли оцінка ефективності товарної категорії показала, що розроблена стратегія розвитку та тактичні дії з управління товарною категорією принесли позитивні результати і товарна категорія відповідає всім виробленим критеріям, вносити корективи до структури асортименту товарної категорії не обов'язково.                 |
| Формування звітності за товарною категорією за певний період                                           | При формуванні звітності за товарною категорією за певний період оцінка ефективності товарної категорії повинна оформлятися письмово у вигляді звітів, які повинні зберігатися в магазині, і служити підставою для прийняття управлінських рішень.                                                                                   |

# Порівняльний аналіз інструментів роботи з асортиментом



| Інструмент                  | Переваги                                                                                                                                                                         | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Правило Парето              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- простий у використанні;</li> <li>- універсальний</li> </ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Пропорція 80/20 не є конкретною величиною та може відхилятися до <math>\pm 20\%</math></li> </ul>                                                                                                                                                                    |
| ABC-аналіз                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- дозволяє визначити найбільш пріоритетні позиції в асортименті та виділити аутсайдерів</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- не дозволяє оцінювати сезонні коливання продаж;</li> <li>- не може застосовуватися в магазинах із щомісячним оновленням асортименту (наприклад, бутики модного одягу), оскільки передбачає наявність статистики продажу за кілька (не менше 3) місяців;</li> </ul> |
| XYZ-аналіз                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- дозволяє прогнозувати стабільність продажів та рівень споживання</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зовнішні чинники (сезонність попиту, регулярність поставок, коливання цін та ін.) можуть викликати значні коливання продажів, як наслідок, високі показники коефіцієнта варіації;</li> <li>- складний у застосуванні для сезонних товарів;</li> </ul>              |
| Поєднаний ABC та XYZ аналіз | <ul style="list-style-type: none"> <li>- дозволяє підвищити ефективність управління товарними запасами;</li> <li>- дозволяє виробити оптимальну закупівельну політику</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- не застосовується для сезонних товарів та товарів, що мають короткий ЖЦ;</li> <li>- обов'язково наявність чіткого обліку всіх товарів та статистики продажів;</li> </ul>                                                                                           |
| Матриця Ансоффа             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- дає наочне уявлення базисних стратегій</li> </ul>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація лише зростання;</li> <li>- обмеження: дві змінні (продукт і ринок), кожна з яких може набувати лише двох значень – чинного та нового, що дуже проблематично, якщо інші умови мають значення для успіху;</li> </ul>                                      |
| Матриця BCG                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість відстежувати траєкторії руху товарів у матриці та коригувати асортиментну політику</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність критеріїв, що відносять товари до тієї чи іншої групи;</li> <li>- складність отримання даних для побудови матриці;</li> </ul>                                                                                                                          |
| Матриця GE                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- може застосовуватись у будь-яких ринкових умовах</li> </ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- мізерна кількість стратегій поведінки фірми над ринком (розширення, захист чи збирання врожаю);</li> <li>- є статичною моделлю</li> </ul>                                                                                                                          |
| Орієнтація концепції на ЖЦТ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість передбачати поведінку товару на ринку в залежності від стадії ЖЦ.</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- не всі товари проходять 4 стадії ЖЦ (наприклад, сезонні товари);</li> <li>- відсутність критеріїв, що визначають перехід із однієї стадії в іншу;</li> <li>- відсутність орієнтації на прибутковість товарів.</li> </ul>                                           |

# Порівняльний аналіз методів роботи з асортиментом

Слайд  
7

| Метод                           | Переваги                                                                                                                                                                 | Недоліки                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Метод асортиментного переліку   | <ul style="list-style-type: none"><li>- дозволяє контролювати повноту та стабільність фактичного асортименту товарів;</li><li>- простий у використанні</li></ul>         | <ul style="list-style-type: none"><li>- ефективний лише при твердо сформульованому попиті;</li><li>- не дозволяє реагувати зміни потреб покупців; - не розглядає економічну ефективність асортименту</li></ul>                        |
| Метод споживчого комплексу      | <ul style="list-style-type: none"><li>- задовольняє комплексний попит;</li><li>- оптимізує товарорух</li></ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>- не враховує вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;</li><li>- не дозволяє гнучко реагувати зміни потреб покупців; - не розглядає економічну ефективність асортименту</li></ul> |
| Завдання вибору постачальника   | <ul style="list-style-type: none"><li>- оптимізує закупівельну діяльність</li></ul>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>- обмежується лише роботою з постачальниками;</li><li>- носить суб'єктивний характер</li></ul>                                                                                                  |
| Метод категорійного менеджменту | <ul style="list-style-type: none"><li>- орієнтований на запити покупців; - інтеграція зусиль товаровиробників та продавців дозволяє знизити витрати звернення.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- потребує численних організаційних перетворень;</li><li>- відсутність критеріїв поділу товарів на категорії;</li><li>- велика ймовірність звуження асортименту.</li></ul>                      |

# Аналіз конкурентних переваг компанії LC Waikiki на ринку одягу міста Києва

# LC Waikiki

Слайд  
8

| Вид конкурентних переваг                                                        | Найменування підприємств, які торгують одягом                                                                                  |                                                                     |                                                                                             |                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                 | Bartek                                                                                                                         | Адідас-Кідс                                                         | Зара                                                                                        | LC Waikiki                                                                                                                                            |
| 1 Конкурентні переваги, засновані на економічних чинниках (ціна, якість)        | Економічна стратегія орієнтована на чітку нішеву диференціацію                                                                 | Широкий асортимент товарів низького та середнього цінових сегментів | Ціни та якість товару розраховані на сегмент покупців із середнім та низьким рівнем доходів | Широкий та глибокий асортимент товарів низького, середнього та високого цінових сегментів                                                             |
| 2 Технічні (технологічні конкурентні переваги)                                  | Найвищий рівень технічного оснащення магазинів та використовує термінали збору даних для організації взаємодії з відвідувачами | Стандартні технічні рішення                                         | Стандартні технічні рішення                                                                 | Високий рівень технічного оснащення торгового залу<br>Організація роботи з клієнтами за допомогою терміналів збору даних.<br>Дисконтна система знижок |
| 3 Конкурентні переваги, що визначаються рівнем розвитку інфраструктури та ринку | Потужна інфраструктурна база у вигляді власного оптового складу-магазину та великого роздрібного магазину самообслуговування   | Найбільше торгових точок, у тому числі за межами міста              | Три торгові точки, філія в м. Львові, грамотна реклама у ЗМІ                                | Організована паркування для транспорту клієнтів.<br>Магазин самообслуговування.<br>Наявність довгострокових договорів з постачальниками               |
| 4 Конкурентні переваги збутового характеру                                      | Багатоканальні рівні реалізації продукції.<br>Комплексний спектр послуг – від                                                  | Постачання продукції по області через власні філії                  | Безкоштовна доставка по місту                                                               | Дисконтна система знижок.<br>Знижки клієнтам під час оформлення безготівкового розрахунку                                                             |

# Оцінка показників конкурентоспроможності асортименту



| Показники                            | $a_i$    | «Bartek»  |                | LC Waikiki |                |           | «Зара»         |
|--------------------------------------|----------|-----------|----------------|------------|----------------|-----------|----------------|
|                                      |          | $b_{i1}$  | $a_i * b_{i1}$ | $b_{i2}$   | $a_i * b_{i2}$ | $b_{i3}$  | $a_i * b_{i3}$ |
| Глибина асортименту                  | 0,13     | 4         | 0,6            | 4          | 0,52           | 3         | 0,39           |
| Широта асортименту                   | 0,12     | 5         | 0,52           | 5          | 0,6            | 4         | 0,48           |
| Якість товарів та послуг             | 0,1      | 5         | 0,5            | 5          | 0,5            | 5         | 0,5            |
| Цінова політика                      | 0,1      | 3         | 0,3            | 4          | 0,4            | 4         | 0,4            |
| Надання послуг доставки              | 0,08     | 5         | 0,4            | 2          | 0,16           | 4         | 0,32           |
| Маркетингова діяльність              | 0,15     | 4         | 0,6            | 2          | 0,3            | 3         | 0,45           |
| Зручне розміщення товарів у магазині | 0,17     | 4         | 0,68           | 5          | 0,85           | 3         | 0,51           |
| Якість обслуговування                | 0,15     | 4         | 0,6            | 5          | 0,75           | 4         | 0,6            |
| <b>Сума</b>                          | <b>1</b> | <b>32</b> | <b>3,68</b>    | <b>29</b>  | <b>3,56</b>    | <b>29</b> | <b>3,26</b>    |

## АВС-аналіз асортименту продукції компанії «LC Waikiki»

| Асортиментна група                                | Обсяг продажів, тис. грн. | Частка обсягу продажу, % | Накопичена частка за обсягом продажів % | Група |
|---------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|-------|
| Джинси                                            | 6592,547                  | 35,00                    | 35,00                                   | A     |
| Плечовий одяг (крім джинсів та спортивного одягу) | 4843,504                  | 25,71                    | 60,71                                   | A     |
| Поясний одяг (крім джинсів та спортивного одягу)  | 3363,544                  | 17,86                    | 78,57                                   | A     |
| Верхній одяг                                      | 2152,668                  | 11,43                    | 90,00                                   | B     |
| Спортивний одяг                                   | 1210,876                  | 6,43                     | 96,43                                   | B     |
| Нижня білизна та домашній одяг                    | 538,1671                  | 2,86                     | 99,29                                   | C     |
| Панчішно-шкарпеткові вироби                       | 134,5418                  | 0,71                     | 100,00                                  | C     |

# Причинно-наслідковий аналіз внутрішніх проблем підприємства

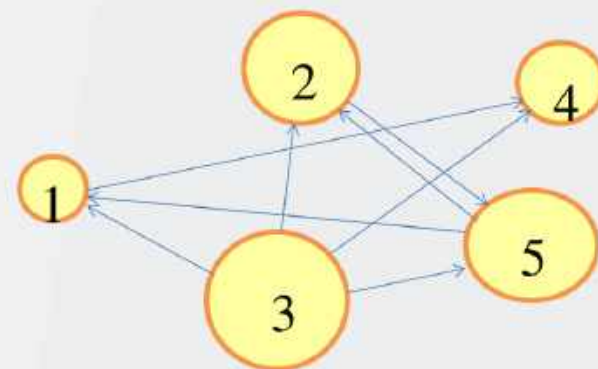


| Проблема                                        | Причини                                                                                                                                                  | Слідство                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Нестача вільних грошових коштів              | зниження ефективності діяльності;<br>висока дебіторська заборгованість;<br>низький товарообіг компанії                                                   | відсутність довіри із боку постачальників;<br>неможливість інноваційного розвитку;<br>зниження конкурентоспроможності;<br>зниження ліквідності та платоспроможності;<br>збільшення ймовірності банкрутства |
| 2. Низька ефективність технології торгівлі      | розвиток технології торгівлі;<br>низька автоматизація торгівлі;<br>високий рівень запасів.                                                               | низька конкурентна позиція;<br>зниження обсягу товарообігу;<br>зниження ефективності діяльності підприємства;<br>збільшення ймовірності банкрутства.                                                       |
| 3. Незбалансований асортимент                   | відсутність висококваліфікованих кадрів;<br>незацікавленість персоналу у діяльності підприємства;<br>відсутність гнучкості зміни асортиментної політики. | зниження конкурентоспроможності;<br>помилки керування;<br>зниження ефективності діяльності підприємства;<br>підвищення впливу довкілля на підприємства;<br>підвищення ймовірності банкрутства              |
| 4. Зниження ліквідності підприємства            | зниження обсягів продажу;<br>підвищення обсягів зобов'язань                                                                                              | утворення касових розривів;<br>зростання обсягів зобов'язань;<br>зниження фінансової стійкості;<br>втрата довіри постачальників;<br>банкрутство підприємства                                               |
| 5. Неавтоматизована система управління торгівлі | незацікавленість маркетологів у якісній роботі;<br>нестача вільних коштів;<br>відсутність зацікавленості керівництва;<br>низька кваліфікація персоналу.  | низька конкурентна позиція;<br>зниження обсягу товарообігу;<br>зниження ефективності діяльності підприємства;<br>збільшення ймовірності банкрутства.                                                       |

# Роздільна здатність внутрішніх проблем

Слайд  
11

| Внутрішні проблеми                             | Проблеми               |                                         |                            |                                   |                                              | Сума |
|------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|------|
|                                                | Нестача вільних коштів | Низька ефективність технології торгівлі | Незбалансований асортимент | Зниження ліквідності підприємства | Неавтоматизована система управління торгівлі |      |
| 1-Нестача вільних коштів                       |                        | 1                                       | 1                          | 3                                 | 1                                            | 6    |
| 2-Низька ефективність технології торгівлі      | 2                      |                                         | 1                          | 2                                 | 4                                            | 9    |
| 3-Незбалансований асортимент                   | 4                      | 3                                       |                            | 3                                 | 5                                            | 15   |
| 4-Зниження ліквідності підприємства            | 2                      | 1                                       | 1                          |                                   | 1                                            | 5    |
| 5-Неавтоматизована система управління торгівлі | 3                      | 4                                       | 1                          | 2                                 |                                              | 10   |
| Сума                                           | 11                     | 9                                       | 4                          | 10                                | 11                                           |      |



Графік внутрішніх проблем

## Вибір пріоритетної проблеми

| Внутрішні проблеми                           | Роздільна здатність | Значимість | Динаміка | Загальний бал | Ранг |
|----------------------------------------------|---------------------|------------|----------|---------------|------|
| Нестача вільних коштів                       | 6                   | 5          | ↑        | 30            | 2    |
| Низька ефективність технології торгівлі      | 10                  | 3          | ↑        | 30            | 3    |
| Незбалансований асортимент                   | 15                  | 4          | 0        | 60            | 1    |
| Зниження ліквідності підприємства            | 5                   | 5          | ↑        | 25            | 4    |
| Неавтоматизована система управління торгівлі | 10                  | 3          | ↑        | 30            | 3    |

# Структура пріоритетної проблеми компанії LC Waikiki



| Структуризація проблеми                                      | Варіанти розв'язання                                                                                                   | Аналіз та необхідні ресурси                                   | Витрати часу, дні | Пріоритет |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|
| 1. Низька кваліфікація маркетологів                          | Підбір спеціалістів на ринку праці;<br>Переведення цієї функції на аутсорсинг;<br>Навчання та перепідготовка фахівців. | Допомога консультантів;                                       | 10-50             | Високий   |
| 2. Недостатня кількість маркетологів                         | Підбір спеціалістів на ринку праці;<br>Переведення цієї функції на аутсорсинг.                                         | Залучення додаткових спеціалістів.                            | 10-50             | Низький   |
| 3. Незацікавленість маркетологів у якісному виконанні роботи | Мотивація спеціалістів;<br>Вибір нових кадрів;<br>Переведення цієї функції на аутсорсинг.                              | Аналіз мотивації;<br>Допомога консультантів.                  | 30-80             | Середній  |
| 4. Неправильна постановка задачі                             | Постановка завдання сторонньою організацією;<br>Навчання керівництва;<br>Зміна керівного складу.                       | Допомога консультантів;<br>Залучення додаткових спеціалістів. | 20-60             | Високий   |
| 5. Відсутність коштів на розвиток маркетингу                 | Залучення додаткових коштів                                                                                            | Залучення додаткових коштів;<br>Допомога консультантів.       | 30-60             | Середній  |

# Дерево цілей проекту з вдосконалення асортименту компанії «LC Waikiki»



| Удосконалення асортиментної політики компанії «LC Waikiki» |                               |                                                            |                                                                                    |                                   |                        |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| Аналіз асортиментної політики компанії «LC Waikiki»        |                               |                                                            | Реалізація проекту щодо вдосконалення асортиментної політики компанії «LC Waikiki» |                                   |                        |
| Аналіз асортиментної політики                              | Оцінка становища підприємства | Розробка проекту щодо удосконалення асортиментної політики | Формування асортименту                                                             | Реалізація маркетингової програми | Програма оцінки якості |

## Декомпозиція робіт

| Удосконалення асортиментної політики компанії «LC Waikiki»  |                                      |                                                            |                                                                                    |                                               |                                                          |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Аналіз асортиментної політики компанії «LC Waikiki»         |                                      |                                                            | Реалізація проекту щодо вдосконалення асортиментної політики компанії «LC Waikiki» |                                               |                                                          |
| Аналіз підприємства                                         | Аналіз асортиментної політики        | Розробка проекту щодо удосконалення асортиментної політики | Формування асортименту                                                             | Реалізація маркетингової програми             | Програма оцінки якості                                   |
| Збір інформації про продаж, ринок та конкурентне середовище | Оцінка широти та глибини асортименту | Формування основних стратегій                              | Вибір асортиментних груп розвитку                                                  | Розробка заходів щодо маркетингової підтримки | Розробка заходів щодо контролю якості реалізації проекту |
| Аналіз зовнішнього середовища                               | Оцінка структури асортименту         | Розробка заходу з удосконалення асортиментної політики     | Формування номенклатури асортиментної групи                                        | Формування рекламної компанії                 | Підготовка нормативних документів                        |
| Аналіз внутрішнього середовища                              | Підбиття підсумків                   | Підготовка та захист проекту                               | Ознайомлення співробітників та впровадження                                        | Ознайомлення співробітників та впровадження   | Ознайомлення співробітників та впровадження              |

# Матриця відповідальності

Слайд  
14

| Найменування/зміст роботи                                   | Директор | Товарознавець | Консультант | Продавець |
|-------------------------------------------------------------|----------|---------------|-------------|-----------|
| Збір інформації про продаж, ринок та конкурентне середовище |          | +             |             |           |
| Аналіз зовнішнього середовища                               |          | +             |             |           |
| Аналіз внутрішнього середовища                              |          | +             |             |           |
| Оцінка широти та глибини асортименту                        |          | +             |             |           |
| Оцінка структури асортименту                                |          | +             |             |           |
| Підбиття підсумків                                          |          | +             | +           |           |
| Формування основних стратегій                               | +        | +             | +           |           |
| Розробка заходу щодо вдосконалення асортиментної політики   |          | +             | +           |           |
| Підготовка та захист проекту                                | +        | +             | +           |           |
| Вибір асортиментних груп розвитку                           |          |               | +           |           |
| Формування асортиментної групи                              |          | +             |             | +         |
| Ознайомлення співробітників та впровадження                 |          |               | +           | +         |
| Розробка заходів щодо маркетингової підтримки               |          | +             | +           |           |
| Формування рекламної компанії                               |          |               | +           |           |
| Ознайомлення співробітників та впровадження                 |          |               | +           | +         |
| Розробка заходів щодо контролю якості реалізації проекту    |          |               | +           |           |
| Підготовка нормативних документів                           |          |               |             | +         |
| Ознайомлення співробітників та впровадження                 |          |               | +           | +         |

# ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

Слайд  
15

## 1. Оптимізація структури асортименту

Скоротити частку товарів групи «С», які мають низьку оборотність і лише захарачують торговий простір

Розширити глибину асортименту групи «А» (кольори, розмірна сітка) для товарів-бестселерів (базовий трикотаж, денім, дитячий одяг), які забезпечують основний обсяг виторгу.

## 2. Поглиблення сегментації

Виділити в окрему зону товари з органічної бавовни та перероблених матеріалів, що приверне увагу свідомої молоді

Розробити лімітовані капсульні колекції, адаптовані під український ринок.

## 3. Удосконалення мерчандайзингу та візуального представлення

Окрім стандартного поділу «Чоловіки/Жінки/Діти», варто впровадити зони за призначенням: офісний стиль, спорт та відпочинок, одяг для дому.

Розмістити аксесуари безпосередньо біля відповідних категорій одягу для формування «готового образу»

## 4. Впровадження цифрових інструментів управління асортиментом

Впровадити систему «єдиного складу», щоб клієнт міг у магазині замовити розмір, якого немає в наявності, з доставкою додому

Передбачити використання штучного інтелекту для аналізу залишків у режимі реального часу, що дозволить уникати дефіциту ходових розмірів та надлишку непопулярних моделей.

## 5. Посилення сервісної складової асортименту

Впровадження системи QR-кодів на цінниках або в примірочних, де клієнт може залишити відгук

Використовувати дані мобільного додатка для персоналізованих пропозицій.

**Система заходів з удосконалення асортиментної політики компанії**

I етап.

Збір внутрішньої інформації, аналіз товарного напрямку на даний момент

II етап.

Збір зовнішньої інформації, вивчення певних сегментів на ринку (характеристики товарних груп, переваги покупців, динаміку цін та тенденцій у макроекономіці)

III етап.

Аналіз становища магазину компанії на ринку товарів

IV етап.

Проектування основних стратегічних цілей розвитку товарних ліній у контексті загального асортименту магазину компанії

V етап.

Реалізація асортиментної політики

Формування асортиментної політики магазину компанії

**Етапи формування асортиментної політики магазину  
компанії «LC Waikiki»**

# Витрати на впровадження заходів щодо підвищення ефективності управління асортиментною політикою магазину компанії «LC Waikiki»



| Заходи                                                                         | Вартість, грн. |              | Усього, грн. |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|--------------|
|                                                                                | (на місяць)    | (на квартал) |              |
| Підвищення ефективності позицій «Одяг для малюків» (дівчата та хлопчики)       |                |              |              |
| Дисконтна програма                                                             | 50 000         | 150 000      | 900 000      |
| Підвищення ефективності попиту позицій «Взуття»                                |                |              |              |
| Раціональне викладання товару                                                  | 10000          | 30000        | 180000       |
| Поліпшення категорії «Аксесуари»                                               |                |              |              |
| Додавання новинок у категорії «Аксесуари»                                      | 8000           | 24000        | 144000       |
| Заходи щодо подальшого підвищення ефективності асортиментної політики магазину |                |              |              |
| Збільшення різноманітності, зон жіночого та чоловічого одягу                   | 45000          | 135000       | 810000       |
| Збільшення різноманітності одягу для дітей (дівчата та хлопчики)               | 20000          | 60000        | 360000       |
| Рекламних акцій для категорії «Одяг для молоді»                                | 100000         | 300000       | 1800000      |
| Визначення посади «маркетолог»                                                 | 30000          | 90000        | 540000       |
| Разом:                                                                         | 263000         | 789000       | 4734000      |

# Прогноз результатів реалізації заходів підвищення ефективності управління асортиментною політикою магазину компанії «LC Waikiki»



| Заходи                                                  | 2026 рік                  |                          | 2027 рік                |                          |                           |                          |
|---------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
|                                                         | III квартал,<br>млн. грн. | IV квартал,<br>млн. грн. | I квартал,<br>млн. грн. | II квартал,<br>млн. грн. | III квартал,<br>млн. грн. | IV квартал,<br>млн. грн. |
| Плановий<br>прибуток<br>магазину                        | 3,5                       | 3,4                      | 3                       | 3,4                      | 3,6                       | 3,2                      |
| Прибуток від<br>запровадження<br>розроблених<br>заходів | 2,38                      | 2,0                      | 1,5                     | 1,54                     | 1,46                      | 1,1                      |

1. У роботі розглянуто загальні завдання асортиментної політики. Наведено напрямки побудови асортиментної стратегії. Виокремлено основні чинники формування асортиментної політики торговельного підприємства. Наведено характеристику етапів управління асортиментом торговельного підприємства. Проведено порівняльний аналіз інструментів роботи з асортиментом. Проведено порівняльний аналіз методів роботи з асортиментом. Розглянуто етапи проведення ABC-аналізу.
2. Обґрунтовано, що асортиментна політика є базовим елементом товарної політики підприємства, яка визначає оптимальний перелік товарних груп для забезпечення загальної економічної ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Вона базується на розробці асортиментної концепції, що поєднує потреби цільових сегментів ринку з можливостями раціонального використання ресурсів підприємства.
3. Проведено аналіз конкурентних переваг компанії LC Waikiki на ринку одягу міста Києва. Встановлено, що досліджувана компанія «LC Waikiki» посідає провідні позиції на fashion-ринку України та успішно реалізує стратегію «доступної моди» через розгалужену мережу магазинів. Проте порівняльний аналіз показників конкурентоспроможності на ринку міста Києва виявив, що «LC Waikiki» має середній рівень конкурентоспроможності (інтегральний показник — 3,56). Компанія дещо поступається головному конкуренту «ОстінКідс» (3,68) за такими критеріями, як глибина асортименту та активність маркетингової діяльності.
4. Проведено ABC-аналіз асортименту продукції компанії «LC Waikiki». За результатами проведення ABC-аналізу виокремлено ключові товарні групи підприємства: Категорія А (забезпечує 78% усього доходу) — джинси (35%), плечовий одяг (25%) та поясний одяг (18%). Ці групи формують фінансову основу компанії. Категорія В (18% валового доходу) — верхній та спортивний одяг. Категорія С (3,5% доходу) — спідня білизна та панчішно-шкарпеткові вироби. Попри низьку частку в доході, товари категорії С є продукцією постійного попиту і виконують роль генераторів купівельного трафіку.

5. Проведено причинно-наслідковий аналіз внутрішніх проблем компанії «LC Waikiki». Побудовано роздільну здатність внутрішніх проблем та графік внутрішніх проблем. Розраховано вибір пріоритетної проблеми. Представлено структуру пріоритетної проблеми компанії LC Waikiki. Причинно-наслідковий та експертний аналіз дозволив визначити головну пріоритетну проблему підприємства — незбалансованість товарного асортименту. Основними чинниками її виникнення визначено відсутність системної роботи щодо оптимізації номенклатури, недостатню кваліфікацію штатного маркетингового персоналу та прогалини в управлінні технологіями торгівлі.

6. Запропоновано комплексну систему заходів для вдосконалення асортиментної політики «LC Waikiki», яка передбачає: оптимізацію структури (розширення глибини пропозиції (кольорів, розмірної сітки) для товарів-бестселерів групи А та перегляд/скорочення низькооборотної продукції групи С); поглиблення сегментації (впровадження еко-зон та капсульних колекцій для українського ринку); вдосконалення візуального мерчандайзингу (зонування за призначенням: офіс, дім, спорт); цифровізацію процесів: упровадження концепції «єдиного складу» та використання штучного інтелекту для моніторингу залишків у реальному часі.

7. Розроблено ієрархічну структуру робіт (WBS) та матрицю відповідальності персоналу (директора, товарознавця, консультанта і продавця) для практичного впровадження запропонованої маркетингової програми, що забезпечить скоординованість дій та оперативний контроль за якістю реалізації проєкту.

8. Запропоновано Етапи формування асортиментної політики магазину компанії «LC Waikiki». Розраховано витрати на впровадження заходів щодо підвищення ефективності управління асортиментною політикою магазину компанії «LC Waikiki». Наведено прогноз результатів реалізації заходів підвищення ефективності управління асортиментною політикою магазину компанії «LC Waikiki».

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

Слайд  
21

LC Waikiki

