

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І  
ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ  
ТОВАРІВ І ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДАЖ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ  
ТОРГІВЛІ»**

на здобуття освітнього ступеня **магістра**  
зі спеціальності **076 Підприємництво та торгівля**  
освітньо-професійної програми **Підприємництво та торгівля**

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

---

*(підпис)*

**В'ячеслав ДМИТРИК**

Виконав: здобувачка вищої освіти гр.  
В'ячеслав ДМИТРИК

Керівник: д.е.н., доцент  
Оксана ЗГУРСЬКА

Рецензент: к.е.н., доцент  
Людмила ПАРІЙ

**Київ 2024**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва**

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Освітньо-професійна програма Підприємництво та торгівля

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності

\_\_\_\_\_ Оксана ЗГУРСЬКА

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**ДМИТРИК В'ячеслава Сергійовича**

1. Тема кваліфікаційної роботи: Сучасні підходи до формування асортименту товарів і організації продаж у сфері роздрібної торгівлі  
керівник кваліфікаційної роботи Оксана ЗГУРСЬКА, д.е.н., доцент

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «15» жовтня 2024 р. № 320

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «20» грудня 2024 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; офіційна звітність ТОВ «АРГО».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розділ 1. Теоретичні аспекти формування та реалізації товарного асортименту підприємства сфери роздрібної торгівлі

2. Розділ 2. Аналіз та оцінка асортименту товарів та його реалізації на підприємствах сфери роздрібної торгівлі

3. Розділ 3. Пропозиції щодо ефективного формування та управління асортиментом товарів підприємства сфери роздрібної торгівлі

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання «19» вересня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                                                    | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів. | 14.10.2024 р.                 | Виконано |
| 2     | Підготовка вступу і першого розділу                                                                    | 01.11.2024 р.                 | Виконано |
| 3     | Підготовка другого розділу                                                                             | 22.11.2024 р.                 | Виконано |
| 4     | Підготовка третього розділу                                                                            | 10.12.2024 р.                 | Виконано |
| 5     | Підготовка висновків та пропозицій                                                                     | 13.12.2024 р.                 | Виконано |
| 6     | Систематизація використаних під час дослідження джерел                                                 | 14.12.2024 р.                 | Виконано |
| 7     | Подання роботи для перевірки на академічний плагіат                                                    | 16.12.2024 р.                 | Виконано |
| 8     | Оформлення та представлення роботи на кафедрі                                                          | 20.12.2024 р.                 | Виконано |
| 9     | Написання відзиву науковим керівником                                                                  | 23.12.2024 р.                 | Виконано |
| 10    | Зовнішнє рецензування                                                                                  | 24.12.2024 р.                 | Виконано |
| 11    | Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу                                           | 26.12.2024 р.                 | Виконано |
| 12    | Попередній захист                                                                                      | 27.12.2024 р.                 | Виконано |
| 13    | Захист кваліфікаційної роботи магістра                                                                 | 23.01.2025 р.                 | Виконано |

Здобувачка вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

В'ячеслав ДМИТРИК

Керівник  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Оксана ЗГУРСЬКА

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 97 стор., 28 рис., 17 табл., 46 джерел.

*Мета роботи* – розроблення теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування асортименту товарів і організації продаж у сфері роздрібно́ї торгівлі.

*Об'єкт дослідження* – процеси формування асортименту товарів і організації продаж у сфері роздрібно́ї торгівлі.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні основи та практичні аспекти формування асортименту товарів і організації продаж у сфері роздрібно́ї торгівлі.

*Короткий зміст роботи:*

Кваліфікаційна робота присвячена сучасним особливостям формування та реалізації товарного асортименту підприємства сфери роздрібно́ї торгівлі. Розглянуто сутність асортименту товарів та особливості асортиментної політики, а також досліджено фактори впливу на формування асортименту товарів підприємства сфери роздрібно́ї торгівлі. Визначено методичний інструментарій для управління товарним асортиментом підприємства сфери роздрібно́ї торгівлі. Проаналізовано економічну діяльність підприємства сфери роздрібно́ї торгівлі та проведено аналіз асортиментної структури товарів підприємства сфери роздрібно́ї торгівлі. Також проведено аналіз обсягу продажів за допомогою сучасних методів аналізу. На основі проведеного аналізу товарного асортименту підприємства розроблено стратегію управління асортиментом товарів підприємства сфери роздрібно́ї торгівлі. Для реалізації стратегії управління асортиментом товарів підприємства розроблено пропозиції щодо оптимізації та ефективного формування асортименту товарів підприємства сфери роздрібно́ї торгівлі.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** асортимент товарів, стратегія управління асортиментом товарів, оптимізація, формування асортименту товарів.

## **ABSTRACT**

Text part of the master's qualification work:

84 pages, 28 pictures, 17 table, 46 sources.

The purpose of the work is to determine the essence and features of managing the product range of the enterprise

The object of the study is ARGO Limited Liability Company

The subject of the study is the theoretical and methodological foundations and practical aspects of managing the product range of the enterprise in the field of retail trade.

Summary of the work:

The qualification work is devoted to the modern features of the formation and implementation of the product assortment of the enterprise in the field of retail trade. The essence of the assortment of goods and the peculiarities of the assortment policy were considered, as well as the factors influencing the formation of the assortment of goods of the enterprise in the field of retail trade were investigated. The methodical toolkit for managing the product assortment of the enterprise in the field of retail trade has been defined. The economic activity of the enterprise in the field of retail trade was analyzed and the analysis of the product assortment structure of the enterprise in the field of retail trade was carried out. An analysis of the volume of sales was also carried out using modern methods of analysis. Based on the analysis of the company's product assortment, a strategy for managing the company's product assortment in the field of retail trade was developed. To implement the company's product range management strategy, proposals have been developed for optimization and effective formation of the company's product range in the field of retail trade.

**KEY WORDS:** product range, product range management strategy, optimization, product range formation.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
на здобуття освітнього ступеня бакалавра (магістра)**

Направляється здобувач(ка) В'ячеслав ДМИТРИК до захисту кваліфікаційної роботи  
(прізвище та ініціали)  
за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля  
(код, найменування спеціальності)  
освітньо-професійної програми Підприємництво та торгівля  
(назва)  
на тему: «Сучасні підходи до формування асортименту товарів і організації продаж у сфері роздрібно́ї торгівлі»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

В.о. директора ННМП \_\_\_\_\_ Світлана ПЕТРОВСЬКА  
(підпис) (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

**Висновок керівника кваліфікаційної роботи**

Здобувач(ка) В'ячеслав ДМИТРИК виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав ґрунтовні пропозиції щодо формування асортименту товарів і організації продаж у сфері роздрібно́ї торгівлі.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки)  
\_\_\_\_\_ на оцінку «\_\_\_\_\_» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію  
\_\_\_\_\_.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис) (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач(ка) В'ячеслав ДМИТРИК допускається до захисту даної роботи в Експертній комісії.

Завідувач кафедру \_\_\_\_\_ Оксана ЗГУРСЬКА  
(назва) (підпис) (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

**ВІДГУК РЕЦЕНЗЕНТА**  
**на кваліфікаційну бакалаврську (магістерську) роботу**

здобувача(ки) вищої освіти \_\_\_\_\_ Дмитрик В'ячеслав Сергійович \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Сучасні підходи до формування асортименту товарів і організації продаж у сфері роздрібної торгівлі»

**Актуальність.** Дослідження шляхів та методів оптимізації асортименту товарів та організації продажу на підприємстві є актуальним та набуває особливої значущості і практичної цінності.

Аналіз асортиментної політики підприємства визначає найбільш актуальне для розвитку підприємства та підвищення обсягів продажів, та застосовує стратегії розвитку товару, яка передбачає введення в асортимент нових асортиментних позицій або удосконалення існуючих на сучасному ринку

**Позитивні сторони.**

1. Здобувачкою розроблено стратегію управління асортиментом товарів підприємства сфери роздрібної торгівлі
2. Надано пропозиції щодо оптимізації асортименту товарів підприємства сфери роздрібної торгівлі
3. Ідентифіковано напрями ефективного формування та реалізації асортименту товарів підприємства сфери роздрібної торгівлі

**Недоліки.**

1. В другому розділі більше уваги приділити саме діагностиці фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства
2. Більш детальніше проаналізувати методи формування асортименту товарів і організації продаж у сфері роздрібної торгівлі

Відзначені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи.

**Висновок:** кваліфікаційна бакалаврська (магістерська) робота заслуговує оцінку " відмінно", а здобувач(ка) Дмитрик В'ячеслав Сергійович заслуговує присвоєння кваліфікації: магістр з підприємництва та торгівлі.

Рецензент:  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Людмила ПАРІЙ  
підпис

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                       | 9  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ..... | 12 |
| 1.1.Теоретичний базис понять “товарний асортимент” та “асортиментна політика” .....                                              | 12 |
| 1.2.Фактори впливу на формування асортименту товарів підприємств сфери роздрібноЇ торгівлі .....                                 | 22 |
| 1.3.Методичний інструментарій для управління товарним асортиментом підприємств сфери роздрібноЇ торгівлі .....                   | 28 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ У ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....                                     | 42 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....                                                                  | 42 |
| 2.2.Аналіз асортиментної структури товарів підприємства сфери роздрібноЇ торгівлі .....                                          | 55 |
| 2.3. Аналіз обсягів продажу за допомогою ABC-XYZ- аналізу .....                                                                  | 62 |
| РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ..... | 70 |
| 3.1. Розробка стратегії управління асортиментом товарів підприємства сфери роздрібноЇ торгівлі.....                              | 70 |
| 3.2. Шляхи оптимізації асортименту товарів підприємства сфери роздрібноЇ торгівлі .....                                          | 80 |
| 3.3. Оптимальні напрями підвищення ефективності формування асортименту товарів підприємства сфери роздрібноЇ торгівлі .....      | 82 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                    | 90 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....                                                                                             | 91 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                     | 96 |



## ВСТУП

Сучасні цифрові технології надають дедалі більшого впливу повсякденне життя населення. Цьому сприяють як широке розвиток засобів телекомунікації, і розвиток державних послуг, що надаються через Інтернет. Вартість ж послуг Інтернету у сучасних умовах неухильно знижується, не перевищує ціну за комунальні послуги, що також сприяє розвитку цифрові технології.

В даний час Інтернет для багатьох стає основним способом пошуку товарів, при цьому найчастіше для аналізу асортименту Інтернет-магазини використовуються традиційні методи. Саме тому, дослідження шляхів та методів оптимізації асортименту товарів та організації продажу на підприємстві є актуальним та набуває особливої значущості і практичної цінності. Таким чином, метою цього дослідження є аналіз формування асортименту в організаціях електронної торгівлі; також пропозиції щодо методів аналізу асортименту, які дозволяють приймати господарські рішення щодо включення та виключення позицій з асортиментної матриці інтернет-магазину.

Певні наукові розробки з питань формування асортиментної політики на виробничих підприємствах і роздрібної торгівлі досліджували такі вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема Г. Л. Багієв, А.Ф. Баришев, Б.Берман, С. В. Близнюк, С. С. Гаркавенко, Дж. Еванс, С. В. Захаров, О. М. Книшова, Ф. Котлер, М. А. Окландер та ін. В той же час, практика показує, що потрібні глибокі наукові дослідження з питань управління товарним асортиментом підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз сучасних підходів щодо формування асортименту в організаціях електронної торгівлі; також пропозиції щодо методів аналізу асортименту, які дозволяють приймати стратегічні господарські рішення.

Згідно мети, поставленій в кваліфікаційній магістерській роботі, нами визначено такі завдання:

- визначити теоретичний базис понять “товарний асортимент” та “асортиментна політика”;
- дослідити фактори впливу на формування асортименту товарів підприємства сфери роздрібної торгівлі;
- обґрунтувати методичний інструментарій для управління товарним асортиментом підприємств сфери роздрібної торгівлі;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати асортимент підприємства сфери роздрібної торгівлі;
- провести аналіз реалізації обсягів продажу підприємства сфери роздрібної торгівлі;
- сформулювати стратегічні напрями управління асортиментом товарів підприємства сфери роздрібної торгівлі;
- надати пропозиції щодо оптимізації асортименту товарів підприємства сфери роздрібної торгівлі;
- обґрунтувати оптимальні напрями підвищення ефективності формування асортименту товарів підприємства сфери роздрібної торгівлі.

*Об’єктом дослідження* є процеси управління товарним асортиментом ТОВ «АРГО».

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодовизначення сучасних підходів у напрямі ефективного формуванні товарного асортименту підприємства сфери роздрібної торгівлі.

*Методи досліджень*, які були використані у кваліфікаційній роботі: аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія і моделювання, абстрагування і конкретизація, системний аналіз, матричні методи дослідження, графічний метод.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних учених, закони України та інші нормативно-правові акти, систематизовані дані Державної служби статистики України, статистична та фінансова звітність ТОВ «АРГО» та особисті дослідження автора.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у розвитку існуючих теоретичних положень щодо управління товарним асортиментом підприємства сфери роздрібної торгівлі.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Дипломна робота складається з 87 сторінок, вступу, 3 розділів, 17 таблиць, 28 рисунків, висновку, списку використаної літератури.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

### **1.1. Теоретичний базис понять “товарний асортимент” та “асортиментна політика”**

Процеси економічних перетворень в Україні привели до нового розуміння принципів підприємницької діяльності. Розвиток ринкових відносин та посилення конкуренції вказують на необхідність нових підходів у підприємстві, орієнтованих на підвищення прибутку та конкурентоспроможності підприємства.

Забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства визначається, найчастіше, здатністю асортименту товарів підприємства адекватно відповідати поточному споживчому попиту якісному та кількісному рівнях. Таким чином, підвищення ефективності управління товарним асортиментом підприємства є актуальним завданням у сучасних умовах господарювання.

Асортимент товарів – це є номенклатура товарів, що є предметом продажу в роздрібній торговій мережі та включає асортимент товарів, що вироблений багатьма підприємствами, і розділений на дві товарні галузі: продовольчі та непродовольчі товари [2].

Підприємство щодня стикається з необхідністю швидкого реагування на кожну зміну ринкової ситуації, що насамперед, відбивається на асортименті. Асортиментна політика є одним з основних об'єктів системи управління, оскільки саме ставлення споживачів до продукції визначає можливості існування та розвитку підприємства.

Товарна політика підприємств сфери роздрібної торгівлі є багато компонентною структурою і здійснюється в кількох напрямках. Найважливішим його елементом є управління асортиментом і асортиментом продукції, що реалізується в рамках асортиментної політики підприємства. Не

менш важливим з ключових аспектів для підвищення конкурентоспроможності підприємства та одержання високих економічних результатів є удосконалення якісного та пропорційного асортименту товару. У будь-якому випадку при недотриманні цих критеріїв, підприємство не тільки втрачає потрібний рівень прибутку, а й втрачає свої конкурентні переваги на ринку. Тож можна зазначити, що основним аспектом у формуванні прибутку та конкурентоспроможності для підприємства є планування оптимального асортиментного ряду товарів.

Формування та управління асортиментом товарів формує асортиментну політику, що дає змогу підприємству максимально повно задовольняти потреби споживачів шляхом своєчасної пропозиції певної бажаної сукупності товарів [1].

Економічний зміст поняття «асортиментна політика підприємства» в ринкових відносинах займає особливе місце в управлінні збутовою діяльністю підприємства. Однією з основних тенденцій розвитку товарного асортименту є високий рівень впровадження технологій цифрової економіки у повсякденне життя населення. У свою чергу, зазначені зміни дозволяють провести статистичний аналіз факторів, які безпосередньо впливають на оборот та асортиментну політику роздрібної торгівлі. Як вихідні дані для аналізу використовуються дані статистики, а також ряд інших джерел.

За результатами аналізу сучасної економічної літератури можна дійти невітішного висновку у тому, що єдиного погляду визначенні поняття "товарна політика підприємства" не існує. Наведемо основні напрями у визначенні цього поняття (рис. 1.1).

Сукупність наявних поглядів визначення поняття «товарна політика підприємства» дозволяє визначити товарну політику як сукупність цілей, завдань та дій, що здійснюються керівництвом підприємства щодо товару задля досягнення цілей підприємства.



Рис.1.1.Сутність поняття “асортиментна політика” (сформовано автором на основі [19,23,**Ошибка! Источник ссылки не найден.**])

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку актуальності набувають питання покращення управління асортиментом товарів. Проте, на жаль, керівництво багатьох підприємств недостатньо представляє всі переваги ефективної асортиментної політики та управління якістю, і тому одним з напрямів економічного зростання країни є залучення уваги до цієї проблеми. товарного асортименту, якість товару, які найповніше задовольнили б потреби певних категорій покупців.

Аналіз наведених визначень поняття «асортиментного політики підприємства» дозволив позначити кілька напрямків. Тому вибір єдино правильного визначення не є кінцевою метою. Проте проведений аналіз різних поглядів показав, що необхідно прагнути до певної суворості та чіткості в

визначення «асортиментної політики», при цьому не виключаючи можливості розвитку у бік знаходження найактуальніших та сучасних шляхів удосконалення цього поняття.

На наш погляд, у визначенні «асортиментна політика підприємства» повинні міститися такі ключові компоненти:

1. Вказівка на мету діяльності фірми та ефективне використання наявних ресурсів фірми для забезпечення економічної ефективності діяльності фірми, одержання прибутку підприємства.

2. Визначення цілеспрямованих дій щодо управління товарним асортиментом підприємства (система заходів щодо визначення набору товарних груп, процес формування оптимальної структури асортименту, визначення номенклатури виробництва та реалізації товарів).

3. Асортиментна політика має формуватися з урахуванням споживчих вимог, а також вимог становлення та розвитку суспільства загалом.

Ключові цілі асортиментної політики наведено на рисунку 1.2.

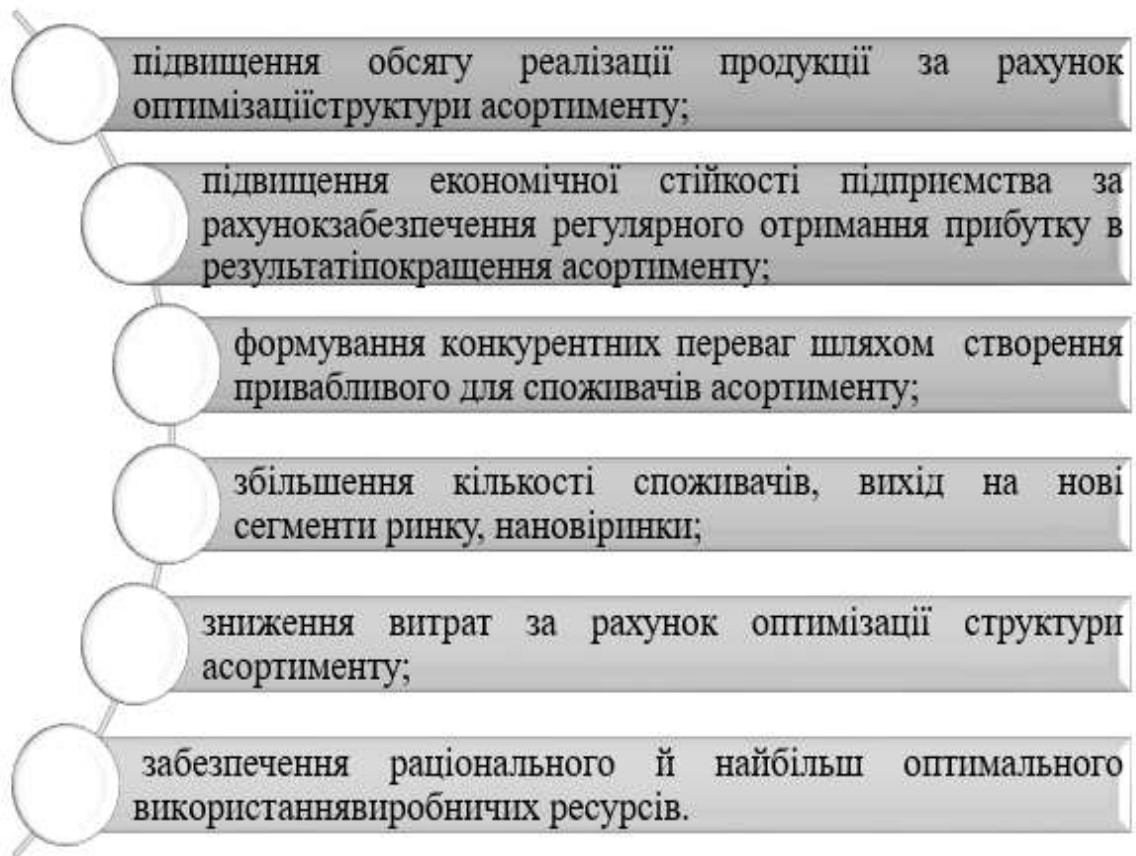


Рис.1.2. Ключові цілі асортиментної політики ( складено на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.,41,43])

Асортиментна політика займає найважливіше місце у товарній політиці підприємства. Товарна політика, у свою чергу, складає ядро маркетингових рішень, навколо якого формуються інші рішення, пов'язані з умовами придбання товару та методами його просування від виробника до споживача. Вона виражається в маркетинговій діяльності, пов'язаній з плануванням та здійсненням сукупності заходів та стратегій щодо формування конкурентних переваг товару та створення таких його характеристик, які зроблять його цінними для споживача та тим самим задовольняють ту чи іншу потребу, забезпечуючи відповідний прибуток фірмі.

Тому для будь-якого підприємства продумана та детально розроблена асортиментна політика є основою його стабільності, рентабельності, індивідуальності, конкурентоспроможності та, зрештою Зрештою, визначає успіх підприємства на ринку. Крім того, асортиментна політика є



найважливішим з усіх інструментів, за допомогою яких підприємство здійснює свою діяльність на ринку.

Головне завдання асортиментної політики полягає в тому, щоб у кожний момент товари, складові асортимент підприємства, що оптимально відповідали потребам покупців за якісними та кількісними характеристиками. Через формування та реалізацію асортиментної політики маркетингова діяльність будь-якого підприємства виконує свою основну функцію приведення у відповідність співвідношення попиту та пропозиції.

Асортимент товарів відноситься до варіантів одного продукту, що створюються для схожих, але чітко різних продуктів. Кожна наступна версія продукту розроблена для залучення іншого сегмента ринку з метою збільшення продажів і створення клієнтської бази. Коли підприємства формують асортимент товарів, вони прагнуть залучити клієнтів із певною демографічною групою, із спільними прагненнями, доходами та моделями купівельної поведінки.

Основними складовими компонентами асортиментної політики є (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Основні складові компоненти асортиментної політики  
(складено на основі [11])

Товарна лінія – це група однойменної продукції (за назвами, видами, розмірами, артикулами, гатунками), що виготовляється конкретним підприємством.

Товарна номенклатура – це систематизований перелік усіх асортиментних груп і товарних одиниць, що виготовляються товаровиробником [5]. На думку Діденко Є.О. основним показником товарної номенклатури є широта, глибина, насиченість та гармонійність.

Широта асортименту товарів представляє собою загальну кількість груп товарів, а глибина – характеризує кількість товарних одиниць у складі конкретної асортиментної групи. Насиченість – демонструє загальну кількість товарних одиниць товарної номенклатури та гармонійність – визначає рівень подібності товарних одиниць різних асортиментних груп за певними показниками [25].

Система формування асортименту включає наступні складові, що наведені на рис 1.4.

|                                                        |                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Складові системи<br/>формування<br/>асортименту</b> | визначення поточних і перспективних потреб покупців, аналіз способів використання даної продукції й особливостей купівельної поведінки споживачів на відповідних ринках |
|                                                        | оцінка існуючих товарів-аналогів за тими ж напрямками                                                                                                                   |
|                                                        | критична оцінка виробів, що випускаються, тільки з позицій покупця                                                                                                      |
|                                                        | вирішення питань про додавання виробів в асортимент чи виключення з асортименту                                                                                         |
|                                                        | розгляд пропозицій щодо створення нових продуктів, удосконалення існуючих                                                                                               |
|                                                        | розробка специфікацій нових або поліпшених продуктів відповідно до вимог покупців                                                                                       |
|                                                        | вивчення можливостей виробництва нових чи удосконалених товарів, включаючи питання цін, рентабельності, собівартості                                                    |
|                                                        | проведення випробувань нових продуктів                                                                                                                                  |
|                                                        | розробка рекомендацій для виробничих підрозділів підприємства щодо якості, фасону, ціни, найменування, упаковки, сервісу                                                |
|                                                        | оцінка та перегляд усіх асортиментних груп і позицій                                                                                                                    |

Рис.1.4 Складові системи формування асортименту ( складено на основі [14,39])

Отже, асортиментна політика передбачає:

- визначення реальних і перспективних потреб у товарах;
- розрахунок основних показників асортименту і оцінку його раціональності;
- виявлення джерел товарних ресурсів, необхідних для формування раціонального асортименту;
- оцінку можливостей організації для освоєння виробництва окремих товарів;
- вибір і обґрунтування напрямків формування асортименту [12].



Рис. 1.5 Основні напрями формування асортименту ( складено на основі [43,*Ошибка! Источник ссылки не найден.*])

Важливим, з точки зору насичення ринку товарами, є розширення асортименту разом із збільшенням ваги товару.

Гармонізація діапазону - наближення реального діапазону до оптимальних або кращих еквівалентів,

З метою оцінки якості товару на кожному з ринків, необхідно не тільки вилучити збитковий товар, а й необхідно враховувати актуальну інформацію щодо продажу товару з усіх ринків, для того щоб встановити фактичні продажі та рівень економічної ефективності в динаміці. Неліквідні товари та економічно неефективні товари можуть бути конфісковані, хоча на них може бути попит.

Таким чином, виробник повинен організувати систематичну перевірку поведінки товару на ринку, його життєвого циклу. Саме тоді може бути отримана повна та достовірна інформація, що надасть змогу приймати правильні економічні рішення [14].

Отже, завдання створення оптимального асортименту є актуальним для компаній у сучасному конкурентному середовищі. Насправді ринок визначає необхідний асортимент і завдання компанії: краще реагувати на попит і ефективніше, ніж конкуренти. Тому проблема виникає у пошуку оптимального асортименту продукції, який допомагає зберегти бажаний прибуток у довгостроковій перспективі.

При формуванні асортименту товарів слід враховувати визначені факторні ознаки впливу на ефективність управління асортиментом товарів (рис.1.6).



Рис.1.6. Факторні ознаки впливу на ефективність управління асортиментом товарів (складено на основі [10])

Управління асортиментом товарів підприємства реалізується шляхом прийняття управлінських рішень щодо вирішення таких основних завдань: визначення наборів товарних груп (видів, підвидів, марок); оптимальне співвідношення базових моделей та їх модифікацій; співвідношення на ринку товарів, що перебувають на різних етапах життєвого циклу [8].

Процес формування асортименту товарів складається з певних етапів, що робить процес формування асортименту товарів більш ефективним. (рис.1.7.)



Рис. 1.7. Етапність формування товарного асортименту (складено на основі [13])

На сучасному етапі розвитку економіки та виникненню надзвичайних викликів особливої актуальності набувають питання оптимізації асортименту товарів народного споживання. В даний час ця проблема вирішується далеко не повною мірою. Компанії не приймають до уваги зміни попиту покупців при формуванні власних виробничих програм, а торговельна діяльність, у сформованих умовах, не має належного впливу на вдосконалення виробленого асортименту товарів.

## 1.2. Фактори впливу на формування асортименту товарів підприємств сфери роздрібно́ї торгівлі

Формування та реалізація своєї асортиментної політики надає можливість досягнути не тільки поставленої мети на підприємстві, а й отримати торговельний успіх. Для цього необхідно забезпечити структури асортименту товарі характеру попиту, завжди оновлювати асортимент та забезпечувати стабільністю асортименту товару. В сучасних умовах розвитку економіки цей напрям має особливе значення, тому що кожен споживач має певні вимоги до якості та асортименту товару, а також їх зовнішнього вигляду.

Існують основні цілі асортиментної політики (рис.1.8).

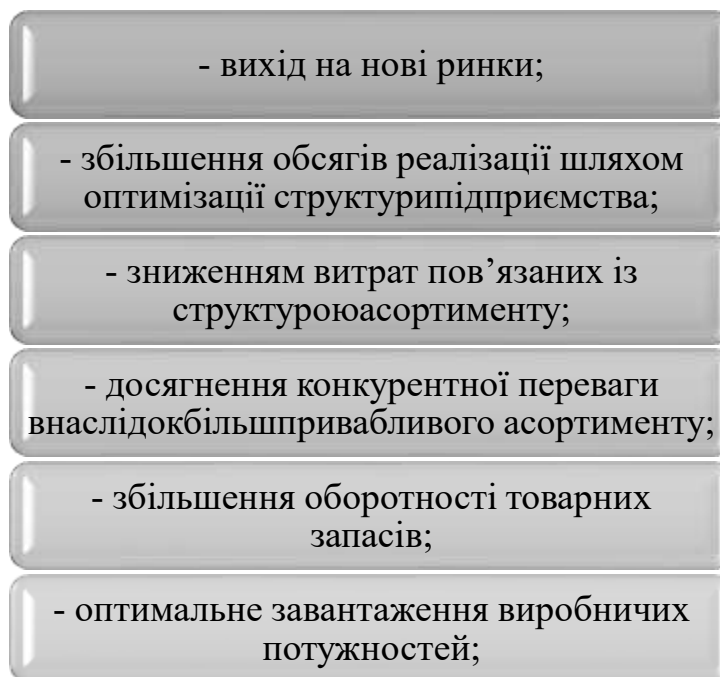


Рис.1.8. Основні цілі асортиментної політики ( складено на основі [10])

Підприємства, які найкраще знайомі з асортиментною політикою і мають схеми її реалізації та ефективного управління, володіють найбільшою конкурентною перевагою. У процесі формування асортиментної політики є кілька факторів, на які слід звернути увагу: наявність на ринку продуктових аналогів, рівень споживчого попиту та оцінки. Такими підприємствами є ті,

хто найбільш обізнаний про асортиментну політику і знає схеми її реалізації та ефективного управління.

Згідно з цим, можна виділити певні проблеми в управлінні асортиментом товарів:

→ вимоги споживачів швидко змінюються, тому підприємство змушене постійно оновлювати асортимент товарів, який буде задовольняти потреби споживачів;

→ на виробництвах не налагоджена система управління асортиментом товарів через не точне прогнозування зміни попиту споживачів, а також відсутність систематизації асортименту товарів;

→ немає точних критеріїв та інструментів формування оптимального асортименту товарів;

→ суворі конкуренція призводить до того, що нові товари не встигають окупили інвестиції в її виробництво та просування.

Інтернет-магазин не обмежений розміром як торгових, так і неторговельних приміщень, у зв'язку з цим широта та глибина асортименту обмежується лише розміром оборотних засобів. Інтернет-магазин має потенційну можливість запровадження нових товарних категорій, які раніше не представлені в асортименті.

В інтегрованих торгових структурах економічно ефективною є оцінка динаміки початкового імпульсу продаж новинок ринку через інтернет-підрозділ. Такий імпульс дозволяє оцінити потенціал відповідної товарної групи, її статево-віковий склад, місце розташування споживачів, періоди високого та низького попиту, що, безумовно, є важливим включення товару до матриці традиційного роздрібу.

Використання певних методів залежить від умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства: деталей продукту, кон'юнктури ринку, виробничих потужностей, а також обов'язково розглядається підприємство в цілому (рис.1.9).



### Методи виявлення споживчих переваг

- Модель Розенберга (мотиви споживачів)
- Багатомірні методи (технічний рівень, ціна, конкурентоздатність, витрати на рекламу тощо)
- Методи зіставлення необхідного й реального профілю (реальний та очікуваний попит)
- Моделі з ідеальною точкою («Ідеальна точка»)

### Методи економічного аналізу

- ABC-XYZ аналіз (витрати, прибуток, товарооборот)
- Метод оцінки продуктового портфеля Діббі-Сімкіна (дані про динаміку продажів і собівартості продукції (включаючи тільки змінні витрати без обліку постійних витрат))
- Матриця Маркон (загальна валова маржа, маржинальний дохід, абомаржинальний прибуток, валовамаржа на одиницю продукту, відсоток валової маржі)
- Лінійне програмування (максимум випуску продукції, максимум прибутку, мінімум виробничих витрат тощо)

### Методи портфельного аналізу

- Матриця BCG, адаптована матриця BCG (відносна частка ринку, швидкість зростання обсягів продажу на конкретному ринку)
- Матриця General Elektrik, або McKinsey (критерії конкурентоздатності та привабливості)
- Матриця конкуренції за М. Портером (частка на ринку та рентабельність)
- Матриця «Товар-ринки» за І. Ансоффом (товар, ринки)

Рис.1.9. Методи економічного аналізу (складено на основі [7,32,35])

Формування асортименту товарів у роздрібних торгових підприємствах – це складний процес, який знаходиться під впливом багатьох чинників. Умовно їх можна розділити на загальні (незалежні від конкретних умов роботи торгового підприємства) та специфічні (які в повною мірою відображають конкретні умови роботи даного торгового об'єкта).

До загальних факторів належать купівельний попит та виробництво товарів, а також соціальні, економічні, демографічні, національно-побутові, культурні, релігійні, природнокліматичні чинники. До специфічних факторам відносяться тип і розмір магазину, кваліфікація кадрів, рівень організації комерційної діяльності формування торгового асортименту, ступінь використання нових технологій, торгових площ, уміння керувати товарними потоками, транспортні умови, наявність інших роздрібних торгових підприємств у зоні діяльності даного магазину і т.д.

Споживчі властивості товару є важливим фактором, від якого багато в чому залежить формування асортименту. Тому потрібно виходити із специфіки товарної групи та тих споживчих властивостей, які їй притаманні. Адже споживчі властивості товарів накладають певний відбиток характер попиту. У зв'язку з цим у кожному магазині є товари, які мають бути в асортимент постійно тривалий час, та товари, або їх різновиди, які можуть перебувати у продаж періодично. Це забезпечує можливість адаптації асортименту при зміні попиту.

Таким чином, формування асортименту товарів у магазині тісно пов'язане з особливостями попиту та пропозиції товарів, що має на меті не тільки найбільш повно задовольнити пред'явлений попит, але й здійснити активне вплив на нього. Ціна товару – є основним фактором конкуренції та одночасно відображає якість пропонованих товарів. Зростання рівня доходів населення, що спонукає торгові підприємства створювати торгові відділи в різних цінових сегментах, забезпечувати наявність широкого асортименту товарів у різних цінових групах, поява продуктів класу «преміум», дешевих товарів, ексклюзивних товарів, виготовлених на замовлення окремого клієнта.

Однак, незважаючи на зростання грошових доходів, актуальним питанням для сучасного споживача залишається ціна реалізації товару, цінова гнучкість, співвідношення «ціна-якість». Сучасний споживач не бажає «переплачувати». З цієї тактики ціноутворення необхідно приділяти посилену увагу. Все більший вплив на формування асортименту товарів надає такий фактор як мода. В даний час вплив моди на смаки, потреби та попит населення помітно зростає. Відбуваються швидші, ніж 20 років тому, зміни моди, а в результаті прискорюється моральне старіння багатьох товарів, які через це перестають користуватися попитом.

Тому на торговому підприємстві потрібно постійно оновлювати асортимент товарів, стежити за новинками, які з'являються на ринку, викладати нові товари на вітринах так, щоб покупці не проходили мимо, а зупинялися і купували їх.

Поряд з основними факторами формування асортименту є ще кілька загальних тенденцій, які мають бути враховані для формування пропозиції товарів та послуг для забезпечення конкурентоспроможності торгового підприємства та його успіху. Такими тенденціями вважають:

- орієнтація на раціональне витрачання вільного часу, робить актуальною наявність в асортименті торгових підприємств готової їжі, продуктів швидкого приготування, непродовольчих товарів одноразового використання тощо;

- якість обслуговування покупців у значною мірою залежить від режиму роботи роздрібного підприємства. Тому виникає потреба узгодження часу торговельного обслуговування графіку робочого часу споживачів, продовження часу роботи магазинів, впровадження концепції 24/7 (робота 24 години, 7 днів на тиждень) на весь торговий об'єкт чи окремі відділи;

- незважаючи на широкий асортимент та привабливі упаковки товарів, коли мова йде про продукти харчування - покупці все більше відчують невпевненість щодо оздоровчих і смакових властивостей. Все більше споживачів свідомо віддають перевагу справді натуральним продуктам,

намагаючись уникнути замінників натуральних компонентів. Підвищена увага до здоров'я, популяризація здорового способу життя потребує наявності в асортименті дієтичних товарів, зі зниженим вмістом жиру, солі, цукру, підвищеним вмістом вітамінів, мінералів, кальцію, екологічних миючих та відбілюючих засобів, товарів побутової хімії без вмісту сульфату натрію, білизни та одягу з природної сировини та і т.д.;

- бурхливий розвиток науки і техніки в докорінно змінили не тільки продуктивні сили, а й саме життя. Технічно нові продукти не тільки відрізняються від своїх попередників, але й перевершують їх. Щоб зацікавити сучасного споживача, в асортименті повинні бути товари, які відповідають тимчасовому науково-технічному рівню.

Однією з головних проблем, що заважають створити оптимальний асортимент, є некомпетентність персоналу. Вона виражається не тільки у відсутності знань про найбільш популярних товарах, але і в стилі роботи з постачальниками, коли непотрібні товари з'являються на полицях магазину через те, щоб були запропоновані вигідні умови. Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним і успішно функціонувало на ринку, необхідний кваліфікований персонал, який володіє знаннями та досвідом управління асортиментом.

Останніми роками у сфері торгівлі України помітні позитивні зміни: створюються роздрібні торгові підприємства, які за рівнем культури обслуговування покупців відповідають вимогам європейських стандартів, впроваджуються сучасні торговельні технології, визначилась стійка тенденція реальному зростанню обсягу роздрібного товарообігу, сектор споживчих товарів стрімко зростає. Високий рівень розвитку товарної пропозиції, використання маркетингових підходів для просування та стимулювання збуту товарів сприяли появі споживачів нового типу, очікування та вимоги яких суттєво відрізняються від тих, що існували кілька десятиліть тому назад.

Сучасні споживачі знають, чого вони бажають. Вони строгі критики, практично мислячі, економні та розумні покупці. Одним словом, роздрібні

торговці повинні добре знати своїх покупців, краще прогнозувати їх бажання та потреби, пропонувати широкий асортимент товарів та дарувати такі враження від процесу покупок, які завжди перевершували б очікування покупців. А одним із головних факторів успішної роботи є збалансований асортимент. Таким чином, формування торгового асортименту має спиратися низку факторів. Знання та використання їх дає можливість краще використовувати товарні ресурси, повніше задовольняти купівельний піт і зрештою отримати прибуток.

### **1.3.Методичний інструментарій для управління товарним асортиментом підприємств сфери роздрібної торгівлі**

В умовах посилення конкуренції в роздрібній торгівлі стає все складніше формувати конкурентні переваги. Для отримання цільового прибутку торговельні підприємства можуть вибрати цільову групу споживачів, адаптуючи різні параметри діяльності (включаючи формування товарних запасів) за бажанням споживача.

Управління асортиментом товарів є відносно новою, але швидко розвинутою сферою наукових досліджень. Науковий підхід до проблеми управління асортиментом товарів заснований на постановці завдання оптимізації, яка дозволяє вибрати оптимальний набір товарів, наявних в роздрібних магазинах, і визначити рівень запасів для кожного виду. Оскільки товари пов'язані загальними характеристиками, такими як доступність торгових площ, сумісність товарів, постачальники та поведінка роздрібної торгівлі при поповненні запасів, окремі типи товарів можна легко ідентифікувати.

Для раціонального управління асортиментом товарів і визначення пріоритетних напрямків розвитку необхідно розробити алгоритми вдосконалення управління асортиментом товарів торговельних підприємств. Актуальність вдосконалення управління асортиментом товарів визначається

уподобаннями споживачів, а також постійно мінливими потребами сучасного ринку. Основним завданням процесу управління асортиментом товарів підприємства є створення оптимального балансу між розміром запасів, гнучкістю, швидкістю переміщення, доступністю і витратами, спрямованими на реалізацію цих процесів.

З метою удосконалення процесу управління необхідно скоординувати наступні підсистеми:

1) управління і організація:

- відповідність деталям і структурі управління підприємством;
- наявність професійних менеджерів в області управління асортиментом товарів;
- використання переваг підприємств (висока гнучкість і швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, креативність і нестандартний підхід до ведення бізнесу, не бюрократичні і спрощені процедури управління, оборотність капіталу, низькі операційні витрати);
- пошук шляхів подолання недоліків на підприємстві (погані умови отримання ресурсів, обмежені кредитні можливості, вивчення зовнішнього середовища, підвищений ризик діяльності);

2) Фінанси:

- Визначення бажаних джерел фінансування-найдешевших і ефективних;
- Привабливість додаткових джерел фінансування;
- оптимізація структури капіталу в середині підприємства;
- зниження фінансових ризиків;

3) продажі•

- планування і організація продажу;
- організація післяпродажного обслуговування;
- мотивація співробітників, що беруть участь у продажу продукції;
- контроль процесу продажів;

- систематичний взаємозв'язок між процесом продажів і процесом доставки;
- 4) постачання
  - створення довгострокових і міцних ділових відносин з постачальниками, ведення переговорів з постачальниками;
  - своєчасна і оптимальна поставка необхідних матеріальних ресурсів і продукції належної цілісності і якості;
  - контроль якості, кількості, цілісності матеріально-технічних ресурсів;
  - розробка і впровадження заходів щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів і зниження витрат, пов'язаних з транспортуванням і збереженням. [16].

Для вдосконалення управління всі наведені вище функції повинні здійснюватися в комплексі та системно. Часто на торговельних підприємствах одна структурна одиниця виконує функції різних підсистем. У цьому випадку важливо, щоб керівники цих структурних одиниць були достатньо кваліфікованими, а також володіли повною і достовірною інформацією, і як наслідок приймали вірні управлінські рішення. Слід також зазначити, що різні автори подібні методи пов'язують з методами оцінки або з управлінськими та методами оптимізації. Всі ці сфери можна розглядати як частину товарної політики підприємства, тому як оцінка, управління та оптимізація структури є частиною товарної політики підприємства.

Досвід практичної діяльності вітчизняних підприємств свідчить, що для забезпечення лояльності споживачів до підприємства перш за все повинен бути сформований оптимальний асортимент товарів. Формування асортименту товарів торговельного підприємства характеризується наступними пріоритетами (рис.1.10) **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.



Рис.1.10. Пріоритети формування асортименту товарів ( складено на основі [38])

При зазначених «особливостях» формування асортименту товарів дуже складно забезпечити ефективність управління ними. Це зумовлює необхідність переходу від практики продажів «поличного простору» до застосування сучасних і ефективних технологій організації роздрібної торгівлі.

В економічній літературі існує значна кількість аналітичних методів управління асортиментом товарів.



Методика АВС-аналізу базується на концепції категорійного менеджменту, який передбачає формування асортименту товарів підприємства на основі вивчення потреб і попиту споживачів. АВС-аналіз заснований на принципі Парето, що стверджує: за 80% наслідків відповідає 20% причин. Проте, як свідчить практичний досвід, співвідношення 80/20 може бути використовуваним лише в якості базової установки, оскільки відношення для конкретного процесу на конкретному підприємстві можуть бути доволі різними.

Дослідження існуючих підходів до проведення АВС-аналізу асортименту товарів дозволило встановити, що в якості критерію для позиціонування товарів по товарних категоріях традиційно обирається:

- розмір товарообороту по кожній з товарних категорій;
- розмір прибутку по кожній товарній групі.

XYZ-аналіз – метод, що здійснює оцінку стабільності певних об'єктів чи процесів (наприклад, стабільність продажу товарів, стабільність поведінки покупців, стабільність ефективності працівників тощо) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Таким чином, XYZ-аналіз дозволяє класифікувати асортимент товарів, що розглянуті при проведенні АВС-аналізу, залежно від попиту на них протягом певного проміжку часу, що має особливе значення для підприємств роздрібної торгівлі. Мета XYZ-аналізу – диференціація товарів по групах залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування [7;8;25].

Класифікація номенклатурних позицій здійснюється наступним чином:

X – сукупність номенклатурних позицій, що характеризують стабільною величиною споживання і високою точністю прогнозу терміну споживання;

Y – сукупність номенклатурних позицій, потреба в яких характеризується відомими тенденціями, наприклад сезонні коливання, і середньою точністю прогнозування зміни потреби;

Z – сукупність номенклатурних позицій, величину споживання за якими прогнозувати неможливо.

Таким чином, якщо ABC-аналіз дозволяє оцінити внесок в структуру реалізації, продажу, то XYZ-аналіз дозволяє оцінити характер динаміки реалізації. Обидва методи функціонально доповнюють один одного.

Менш поширено застосовується VEN / VED-аналіз (від. англ. Vital, Essential, Desirable). Даний вид аналізу найчастіше використовують спеціалізовані роздрібні підприємства. VEN / VED-аналіз дозволяє виявити життєво важливі, необхідні і другорядні види товарів.

Заслуговує на увагу QRS-аналіз – це аналіз, при якому співвідносять ресурси та інвестиції підприємства і асортимент товарів. При використанні даного методу можливо визначити, які інвестиційні ресурси вкладаються замовником у того чи іншого постачальника і в підтримка обсягу продажів товару. Основні етапи QRS-аналізу: 1) збір інформації про поточний стан всіх параметрів у динаміці; 2) Визначення інвестиційного потенціалу для постачальників групи Q. 3) розробка твердих нормативів по товару для всіх постачальників групи R з неодмінним і регулярним контролем за їхнім виконання; 4) проведення разом з відділом продажів аналіз постачальників групи.

Останнім часом набуває поширення HML-аналіз (від. англ. High, Medium, Low – високий, середній, низький), заснований на ціні товару за одиницю. При даному аналізі основним критерієм виступає ціна або вага певного виду товарного запасу. Елементи аналізу діляться на три групи: високий показник, найнижчий показник і середній. Управління визначає частоту відсічення ліній або ціни / ваги на три категорії. Даний аналіз допомагає зберегти контроль над споживанням відповідно до ціни, допомагає оцінити витрати на зберігання товарів і забезпечити певні вимоги для продажу товарів. На практиці метод HMD-аналізу застосовується для виявлення [9]:

- 1) наявності дефіциту або надлишків товарів;
- 2) виявлення причин цього дефіциту або надлишків товарів;
- 3) подальшої роботи щодо усунення причин затоварення і дефіциту товарів;

4) забезпечення необхідного оптимального по всіх групах асортименту товарів.

Також застосовують SDE-аналіз (від. англ. Scarce, Difficult, Easy – дефіцитні, мало- і важкодоступні, легкодоступні), який дозволяє розподіляти товари на дефіцитні для придбання, мало- і важкодоступні, легкодоступні. Даний аналіз є стратегічно важливим при прийнятті рішення про придбання того чи іншого товару. Класифікація товарних запасів, відповідно даного методу здійснюється на основі рівня складності в пошуку потрібних. SDE-аналіз дозволяє усунути проблеми в області закупівель. Відповідно до класифікації виявлених проблем з придбанням кожної групи товарів формуються стратегії закупівель, способи усунення проблем, намічається план роботи з постачальниками. FMR-аналіз – це аналіз асортименту товарів за частотою звернень [38, с. 124]

FMR (аббревіатура від англ. Fastest Medium Rare – швидко, середнє, повільно), іноді також можуть застосовуватися терміни FSN (від англ. Fast moving, Slow moving, Non Moving) або FNS ( Fast Moving, Normal Moving, Slow Moving).

В управлінні асортиментною політикою «міра затребуваності» товару або частота звернень за тими чи іншими групами товарів служить важливим критерієм позиціонування товарних груп в маркетинговій стратегії управління. В управлінні асортиментною політикою, відповідно до FMR-методу застосовують для визначення місця складування товарів, так найбільш часто запитувані («швидкі» – fast) позиції розташовують ближче до зон комплектації.

Сутність даного методу полягає в аналізі товарних позицій з точки зору частоти звернень. За логікою даного методу товарні запаси розбиваються на три групи за частотою звернень до них:

- категорія F – найбільш часто запитувані товари (80% від загальної кількості);

- категорія М – менш часто запитувана категорія товарів (15% від звернень);
- категорія R – рідко запитувані товари (5%).

Слід зазначити, що з метою поглиблення результатів ABC-аналізу в економічній літературі його досить часто інтегрують з XYZ-аналізом, FMR-аналізом та іншими видами аналізу асортименту товарів. В контексті цього, для підвищення якості аналізу, в практиці діяльності вітчизняних підприємств застосовуються їх різноманітні комбінації: ABC/XYZ-аналіз; ABC/HML-аналіз, ABC/FMR-аналіз. При дослідженні асортиментної структури товарів в економічній літературі науковцями пропонуються також більш складні комбінації: інтегрований ABC/XYZ/QRS-аналіз [25], інтегрований ABC/FMR/XYZ/VED-аналіз [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Порівняльна матриця основних характеристик представлена на рис.1.11.

|             | ABC                                                                           | XYZ                                                                                     | VEN/VED                                                                                   | FMR/FSN/FNS                                                                      | HML                                                                                       | SDE                                                                                      |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ABC         |                                                                               | Ранжирование продуктов по прибыльности и предсказуемости продаж                         | Ранжирование продуктов по прибыльности и необходимости наличия в ассортименте             | Ранжирование продуктов по прибыльности и частоте покупок                         | Ранжирование продуктов по прибыльности и стоимости единицы товара                         | Ранжирование продуктов по прибыльности и доступности для закупок                         |
| XYZ         | Ранжирование продуктов по прибыльности и предсказуемости продаж               |                                                                                         | Ранжирование продуктов по предсказуемости продаж и необходимости наличия в ассортименте   | Ранжирование продуктов по предсказуемости и частоте покупок                      | Ранжирование продуктов по предсказуемости и стоимости единицы товара                      | Ранжирование продуктов по предсказуемости и доступности для закупок                      |
| VEN/VED     | Ранжирование продуктов по прибыльности и необходимости наличия в ассортименте | Ранжирование продуктов по предсказуемости продаж и необходимости наличия в ассортименте |                                                                                           | Ранжирование продуктов по необходимости наличия в ассортименте и частоте покупок | Ранжирование продуктов по необходимости наличия в ассортименте и стоимости единицы товара | Ранжирование продуктов по необходимости наличия в ассортименте и доступности для закупок |
| FMR/FSN/FNS | Ранжирование продуктов по прибыльности и частоте покупок                      | Ранжирование продуктов по предсказуемости продаж и частоте покупок                      | Ранжирование продуктов по частоте покупок и необходимости наличия в ассортименте          |                                                                                  | Ранжирование продуктов по стоимости единицы товара и частоте покупок                      | Ранжирование продуктов по доступности для закупок и частоте покупок                      |
| HML         | Ранжирование продуктов по прибыльности и стоимости единицы товара             | Ранжирование продуктов по предсказуемости продаж и стоимости единицы товара             | Ранжирование продуктов по стоимости единицы товара и необходимости наличия в ассортименте | Ранжирование продуктов по стоимости единицы товара и частоте покупок             |                                                                                           | Ранжирование продуктов по стоимости единицы товара и доступности для закупок             |
| SDE         | Ранжирование продуктов по прибыльности и доступности для закупок              | Ранжирование продуктов по доступности для закупок и предсказуемости продаж              | Ранжирование продуктов по доступности для закупок и необходимости наличия в ассортименте  | Ранжирование продуктов по доступности для закупок и частоте покупок              | Ранжирование продуктов по доступности для закупок и стоимости единицы товара              |                                                                                          |

Рис.1.11 Порівняльна матриця основних категорій аналізу ( складено на основі [40,45])

На основі розглянутих варіантів аналізу можна виділити 5 основних помилок під час використання методів аналізу асортименту товарів.

Ігнорувати необхідність оновлення. Обстановка над ринком постійно змінюється, неї реагують покупці, постачальники, конкуренти. В результаті змінюється статистика товарів, що диктує необхідність їх переведення в інші групи.

Використовувати методи окремо. Кожен метод аналізу дозволяє сортувати товари до груп за одним параметром, але не говорить про причини цього поділу і не враховує інші показники. Тому методи краще

використовувати комплексно, з урахуванням таких факторів як сезонність, тренди розвитку, вплив маркетингових акцій і так далі. Одні методи аналізу мають доповнюватись іншими.

Поєднувати більше двох-трьох методів одночасно. Разом про те не потрібно ускладнювати аналіз, коли товари через поєднання відразу кількох методів розбиваються безліч груп. Такий підхід плутає маркетолога та накладає на нього додаткове навантаження. Найкраще використовувати 2-3 методи, які є найбільш актуальними для конкретного бізнесу або певної ситуації.

Не приділяти належної уваги збору даних. Кожен розглянутий метод потребує якісних вихідних даних. Вони мають бути повними, за тривалий період, очищеними від помилок.

Використовувати жорсткі критерії для угруповання товарів. Критерії є нерухомими і залежить від галузі та інших особливостей. Наприклад, у звичайній роздрібній торгівлі продовольством вартість SKU 500 руб. переводить її до групи Н при HML-аналізі, а магазині автозапчастин деталь за таку ціну вже віднесуть до групи L.

Інтеграція ABC з XYZ методів дозволяє згрупувати товари в дев'ять блоків (рис. 1.14), кожен з яких має дві характеристики: величина продажів і точність прогнозування потреби в них.

Сукупність блоків AX, BX, AY [7, с. 202] є групою найбільш вигідних товарів. Групи товарів, які потребують спеціальних заходів щодо підвищення їх ефективності, – це товари, що увійшли у блоки AZ, BY, CY. Група неприбуткових товарів, для яких характерна низька оборотність - блоки CY, BZ і CZ, які вимагають активних дій по їх оптимізації.

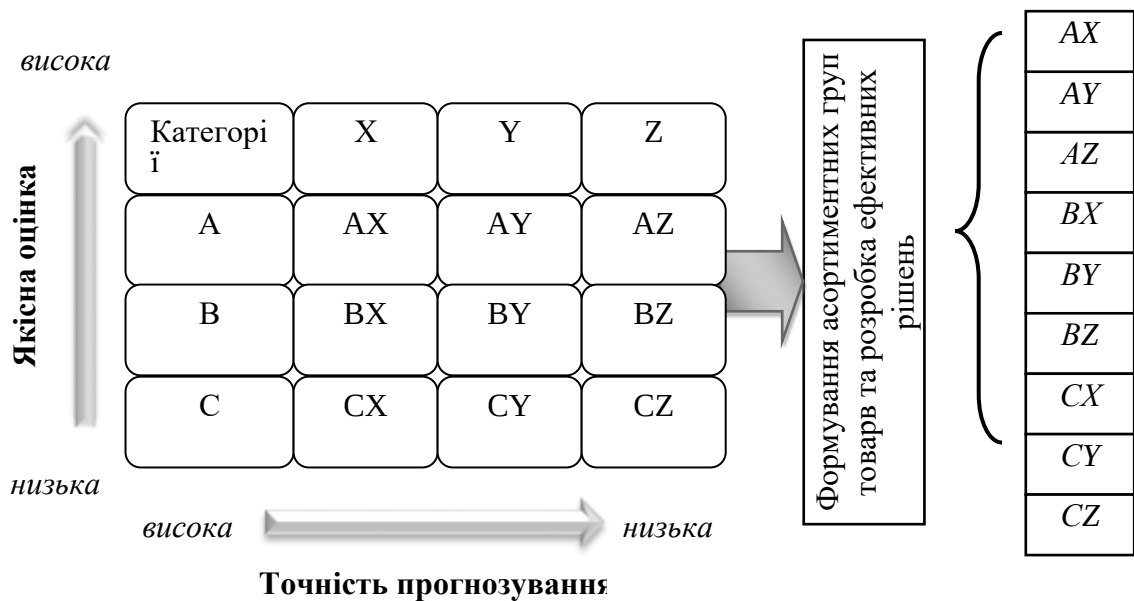


Рис. 1.12. ABC / XYZ-аналіз асортименту товарів ( складено на основі [10])

Використання методу XYZ надає уявлення щодо ступеня стабільності обраного показника, але не про його значення. Так, при виборі в якості критерію класифікації такого показника як обсяг товарообороту, в групу X попадуть товари з мінімальним, але стабільним обсягом продажів, а нестабільність обраного показника необов'язково свідчить про непотрібність даної асортиментної позиції, вона може бути обумовлена перебоями в постачанні або новизною даного виду товарів [Ошибка! Источник ссылки не найден.;36].

Також слід зазначити, що якщо в теорії даний метод позиціонується як метод групування товарів за критерієм коливання попиту на них, то в практичній діяльності підприємств роздрібної торгівлі даний метод здебільшого трансформується в традиційний аналіз планових відхилень товарів.

Суттєво розширити область застосування ABC-аналізу та отримати додатковий ефект дозволяє інтегрований ABC / FMR-аналіз товарів.

Відповідно правил комбінування інтегрована ABC / FMR-матриця має наступний вид (рис. 1.13).



Рис. 1.13. Матриця інтегрованого ABC/ FMR - аналізу товарів ( складено на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.; 32])

Вважаємо, що застосування інтегрованого ABC/FMR-аналізу асортиментної структури товарів дозволяє класифікувати товари за критеріями «рентабельність реалізації товару» та «рівень попиту», і, сприятиме формуванню оптимального асортименту товарів, сприяє забезпеченню ритмічної роботи торговельного підприємства та виступає основою досягнення цільових показників господарської діяльності..

В результаті інтеграції уточненого ABC-аналізу та FMR-аналізу підприємство роздрібної торгівлі має можливість позиціонувати всі товарні позиції у 9 груп згідно із представленою на рис. 1.14 матрицею і відповідно обирати політику управління асортиментом товарів для кожної товарної позиції – рис.1.14.



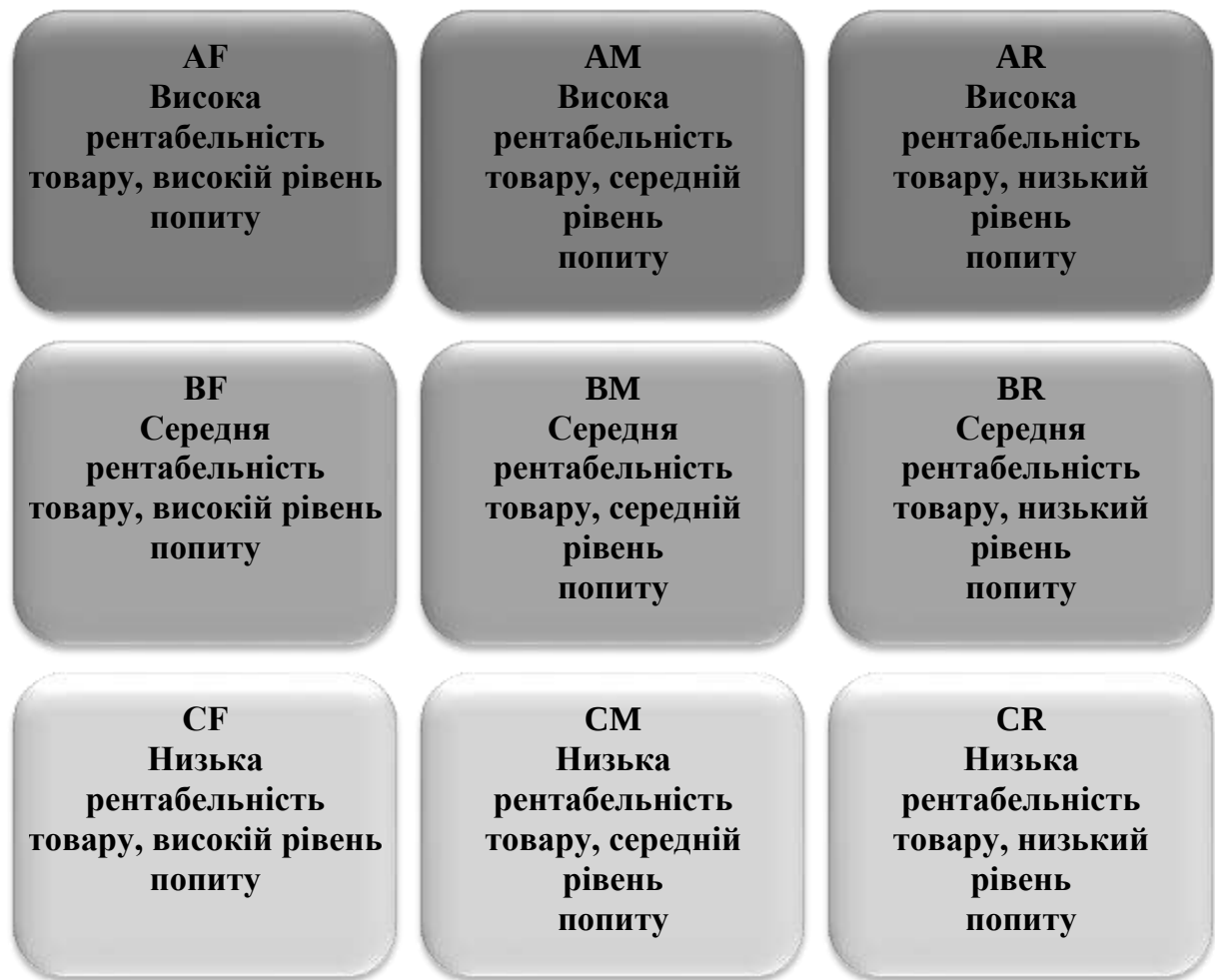


Рис. 1.14. Матриця ABC/FMR-аналізу асортиментної структури товарів  
(складено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.; 32])

Таким чином, як показали проведені дослідження, торговельні підприємства формують асортимент товарів з урахуванням оптимальності товарного асортименту, забезпечують ритмічність торговельного процесу та отримують певні конкурентні переваги порівняно з підприємствами-конкурентами.

Отже, розглянуті методи можуть застосовуватися в різних галузях маркетингу: для розробки цінової політики, управління взаємовідносинами з постачальниками, розкладки товарів у магазині і так далі. Майже під кожную сферу відповідальності маркетолога можна підібрати власний спосіб. Кожен з цих методів ґрунтується на простих принципах і доступний для обчислення в Excel (за умови наявності вихідних даних).

Це надає можливість швидко проаналізувати товарний асортимент за конкретним параметром чи його комбінації. Це дозволить оперативно зробити висновки щодо певної сфери діяльності, наприклад, наскільки важливим є товар з точки зору прибутку або до якої міри необхідний конкретний постачальник. Але стратегічні рішення щодо асортименту повинні прийматися на базі БКГ-матриці, SNW-аналізу та інших інструментів, які доповнюють розглянуті методи.

Нестабільна ситуація на ринку зумовлює зміну статистики по товарам, отже, їх треба переміщати до інших груп. Частота перегляду груп суб'єктивна і від сфери бізнесу, його розмірів, оборотності товарів та інших чинників.

Наприклад, SDE-аналіз сильно залежить від зовнішньополітичних реалій та макроекономічної ситуації на рівні країн-постачальників та транспортних хабів. Інший приклад — FSN/FMR/FNS-аналіз дозволяє побачити частоту продажів товару, але для повного розуміння потрібно врахувати сезонні коливання попиту, розпродажі, цінову політику конкурентів та інші фактори, що впливають на підприємство в цілому.

## **Висновки до розділу 1**

Одним з ключових факторів успіху та конкурентоспроможності будь-якого підприємства є формування ефективної асортиментної політики. Більш того, в умовах мінливої ринкової середовища питання управління асортиментом товарів стає найбільш актуальним, адже саме від збалансованого і високоякісного асортименту залежить дохід підприємства. Прагнення підприємства до нарощування прибутковості базується на ефективності потенціалу, який обов'язково повинен відповідати раціональної, чітко сформульованої асортиментної політики. Однак до сих пір для більшості підприємств управління асортиментом не є безперервним і структурованим

процесом, тісно взаємопов'язаним з іншими процесами і службами на підприємстві.

Саме тому для багатьох співробітників підприємств управління асортиментом полягає лише в періодичному скорочення, оновленні або розширенні асортиментного ряду. Існуючі традиційні підходи до управління і формування асортименту не відповідають поточним ринковим умовам. Однією з проблем всіх підходів є те, що вони вивчають окремі елементи процесу управління асортиментом, а не всю систему цілком. Навіть при використанні одного з найпопулярніших і широко поширених підходів - категорійного менеджменту, охоплюються далеко не всі аспекти процесів підприємства з управління асортиментом. Що важливо, цей підхід усвідомлено обмежує кількість осіб, відповідальних за асортимент, що в подальшому тягне за собою неузгодженість цілей різних співробітників і відділів, і як наслідок, призводить до фінансових втрат підприємства. Таким чином, в даний час відсутній комплексний, системний підхід до формування та реалізації асортименту товарів.

Такий підхід дозволить подивитися на проблеми управління асортиментом зверху, спираючись на цілісне бачення і системне мислення, а також допоможе керівникам підприємств приймати більш ефективні рішення в області управління і реалізації асортименту.

Слід зазначити, що системний підхід вкрай важливий для успішного управління як поточними асортиментом, так і процесом запуску новинок. Від правильно побудованих бізнес-процесів в галузі управління асортиментом залежить ефективність як окремого проекту по розробці нового продукту, так і продуктового портфеля в цілому. Тільки системний підхід дозволить активізувати всі відділи підприємства в процесі управління асортиментом і знизити ризик виникнення більшості великих проблем.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ ТА ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «АРГО» має статус зареєстрованої компанії в місті Яготин.

Товариство є юридичною особою; має у власності відокремлене майно, може від свого імені укладати договори, набувати майнові і різні немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді. Має круглу печатку із своїм фірмовим знаком (символіку), розрахунковий та інші рахунки в гривнях та іноземній валюті в установах банків.

Засновано підприємство у 2010 році. Основним видом діяльності є торгівля продуктами харчування. У власності один магазин категорії біля дому. В 2013 було відкрито ще один магазин та розширено асортимент товарів.

На даному етапі життєвого циклу (рис. 2.1) для ТОВ «АРГО» генеральною метою є розширення власної мережі.

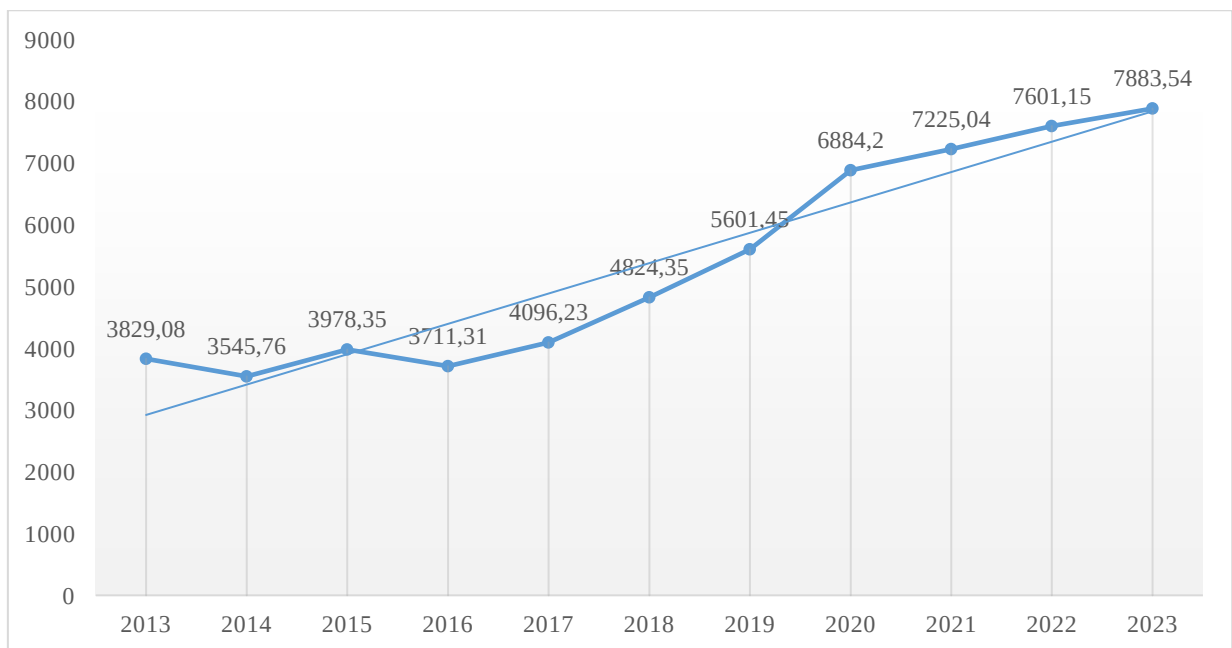


Рис. 2.1 Життєвий цикл ТОВ «АРГО»

Максимальго товарообороту підприємство досягло на третій рік у 2013 році, але потім спостерігається спад обсягів діяльності в 2014 та 2016 року. Такий спад пов'язаний з нестабільною ситуацією в країні. Проте, з 2017 року спостерігається підвищення обсягів діяльності з 4096,23 тис.грн. до 7883, 54 тис.грн у 2023 році.

Метою діяльності ТОВ «АРГО» є торгівля продуктами харчування, що забезпечує стійкий прибуток.

Кожен працівник знає свою мету, бачить її, несе відповідальність за роботу перед колективом і своєю совістю, а також за вдосконалення діяльності в своїй області, і визначає завдання і обов'язки по управлінню, бере участь в безперервному процесі вдосконалення діяльності ТОВ «АРГО».

Це повна місія компанії, яку можна представити за Ешпріджською моделлю (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Ешпріджська модель місії ТОВ «АРГО» (складено автором)

Цілі ТОВ «АРГО»:

поступове розширення масштабів діяльності підприємства на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу;

пошук нових каналів збуту і встановлення нових партнерських відносин;

підвищення продуктивності праці працівників і проведення відповідних заходів щодо підвищення кваліфікації співробітників;

охорона здоров'я працівників підприємства, досягнення високого рівня техніки безпеки.

Завдання підприємства - розширення ринків збуту та перебудова структури підприємства для більш гнучкої логістичної політики підприємства.

Підприємство має складну лінійно-функціональну структуру, яка представлена на рисунку 2.3, тобто вона заснована на тісному сполученні лінійних і функціональних зв'язків.

Ця структура характеризується наявністю органів, що спеціалізуються на виконанні окремих функцій і забезпечують функціонування зв'язку в структурі керування.



Рис 2.3 Організаційна структура підприємства ТОВ «АРГО» (складено автором)

Перевагами цієї структури є: поглиблена підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників; можливість залучення консультантів та експертів, забезпечення єдності керівництва та індивідуальної відповідальності.

Недоліками є: відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між підрозділами підприємства; недостатньо чітка відповідальність, оскільки працівники, які готують рішення, як правило, не беруть участь у його виконанні; надмірно розвинена система вертикальної взаємодії; підпорядкування ієрархії управлінню, тобто тенденція до надмірної централізації.

Спеціалізація функцій дозволяє виконувати їх більш вміло. В основі цієї схеми лежить раціональний розподіл повноважень між керівниками та спеціалістами.

Організаційна структура управління передбачає розподіл праці, при якому лінійні підрозділи приймають рішення і керують, а функціональні - консультують, координують і планують господарську діяльність.

Зробимо кількісну оцінку впливу окремих складових середовища на діяльність підприємства.

Таблиця 2.1.

**Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу на ТОВ  
«АРГО»**

| Критерії                                                   | Питома<br>вага | Рейтинг | Оцінка |
|------------------------------------------------------------|----------------|---------|--------|
| 1                                                          | 2              | 3       | 4      |
| 1. Вплив споживачів                                        | 0,2            | 2       | 0,4    |
| 2. Рівень конкуренції                                      | 0,1            | 3       | 0,3    |
| 3. Вплив постачальників                                    | 0,2            | 3       | 0,6    |
| 4. Рівень і тип регулювання з боку держави                 | 0,2            | 1       | 0,2    |
| 5. Прибутковість                                           | 0,1            | 2       | 0,2    |
| 6. Ефективність функціонування в період економічного спаду | 0,2            | 3       | 0,6    |
| 7. Темпи зростання                                         | 0,1            | 3       | 0,3    |
| 8. Рівень організованості договірної політики              | 0,05           | 3       | 0,15   |
| 9. Вплив соціально-активних груп                           | 0,05           | 1       | 0,05   |
| Усього:                                                    | 1.00           | -       | 2,4    |

Рейтинг: 5- найвищий, 1-найнижчий.



Таблиця 2.2.

**Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на  
ТОВ «АРГО»**

| Чинники                                              | Вплив на галузь | Вплив на підприємство | Спрямованість впливу(+, -) | Інтегральна оцінка |
|------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|----------------------------|--------------------|
| 1                                                    | 2               | 3                     | 4                          | 5                  |
| <b>1.Економічні фактори</b>                          |                 |                       |                            |                    |
| 1.1 ВВП                                              | 3               | 3                     | -                          | -9                 |
| 1.2 Індекс інфляції                                  | 3               | 2                     | -                          | -6                 |
| 1.3 Рівень доходів населення                         | 2               | 3                     | -                          | -6                 |
| 1.4. Рівень безробіття                               | 3               | 3                     | -                          | -9                 |
| 1.5 Рівень процентної ставки за кредит               | 1               | 2                     | -                          | -2                 |
| 1.6. Рівень оподаткування                            | 2               | 2                     | -                          | -4                 |
| 1.7. Розмір інвестицій в економіку України           | 1               | 3                     | -                          | -3                 |
| Усього                                               |                 |                       |                            | -39                |
| <b>2. Політико-правові фактори</b>                   |                 |                       |                            |                    |
| 2.1.Законодавство, регулююче діяльність підприємства | 3               | 2                     | +                          | +6                 |
| 2.2. Можливі зміни в законодавстві                   | 2               | 2                     | +                          | +4                 |
| Усього                                               |                 |                       |                            | 10                 |
| <b>3.Соціально-демографічні фактори</b>              |                 |                       |                            |                    |
| 3.1. Структура населення                             | 2               | 1                     | -                          | -2                 |
| 3.2 Відношення людей до роботи                       | 2               | 2                     | -                          | -4                 |
| 3.3. Мобільність людей                               | 1               | 1                     | -                          | -1                 |
| Усього                                               |                 |                       |                            | -7                 |

Для того, щоб виявити фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на підприємство, а також передбачити динаміку впливу цих факторів, необхідно провести PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «АРГО» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3.

**PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «АРГО»**

| PEST-чинники                                        | Важливість для галузі | Вплив на підприємство | Напрямки впливу (+,-) | Ступінь важливості для підприємства |
|-----------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| <b>1. Політико-правові чинники</b>                  |                       |                       |                       |                                     |
| - пасивна інвестиційна політика                     | 3                     | 2                     | -                     | -6                                  |
| - державна політика приватизації                    | 3                     | 3                     | -                     | -9                                  |
| - зміни в законодавстві України                     | 3                     | 2                     | -                     | -6                                  |
| Разом                                               |                       |                       |                       | <b>-21</b>                          |
| <b>2. Економічні чинники</b>                        |                       |                       |                       |                                     |
| - збільшення рівня інфляції                         | 2                     | 2                     | +                     | +4                                  |
| - збільшення доходів споживачів                     | 3                     | 3                     | +                     | +9                                  |
| - збільшення рівня безробіття                       | 2                     | 1                     | +                     | +2                                  |
| - збільшення процентної ставки за кредит            | 2                     | 1                     | -                     | -2                                  |
| Разом                                               |                       |                       |                       | <b>+13</b>                          |
| <b>3. Соціально-демографічні чинники</b>            |                       |                       |                       |                                     |
| - високий рівень еміграції населення                | 2                     | 1                     | -                     | -2                                  |
| - збільшення працездатного населення                | 3                     | 3                     | +                     | +9                                  |
| Разом                                               |                       |                       |                       | <b>+7</b>                           |
| <b>4. Науково-технічні чинники</b>                  |                       |                       |                       |                                     |
| - виникнення нових підприємств в цій <u>отраслі</u> | 3                     | 3                     | +                     | +9                                  |
| Разом                                               |                       |                       |                       | <b>+9</b>                           |
| <b>За підсумком PEST-чинники</b>                    |                       |                       |                       | <b>-2</b>                           |

Як бачимо, на підприємство найбільш позитивно впливають економічні і науково-технічні фактори.

Після проведеного PEST-аналізу необхідно провести аналіз привабливості галузі для ТОВ «АРГО».

В економічній літературі пропонуються різні підходи до аналізу факторів зовнішнього середовища прямого впливу на підприємство та аналізу привабливості галузі. Так, перелік Дж. Томсона складає 9 факторів, а Харісона – 14. Однак враховуючи особливості функціонування ТОВ «АРГО»,

доцільним вважаємо перелік Харісона. Отже, аналіз факторів прямого впливу за переліком Харісона представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

### Аналіз привабливості галузі для ТОВ «АРГО»

| Критерій                                            | Питома вага | Рейтинг  | Оцінка      |
|-----------------------------------------------------|-------------|----------|-------------|
| Розміри ринку                                       | 0,20        | 5        | 1           |
| Значення продукції для суспільства                  | 0,15        | 4        | 0,6         |
| Прогнозний темп росту ринку                         | 0,15        | 2        | 0,3         |
| Рівень конкуренції                                  | 0,05        | 2        | 0,1         |
| Вплив середовища                                    | 0,1         | 3        | 0,3         |
| Вірогідні загрози та можливості                     | 0,08        | 3        | 0,24        |
| Прогнозна прибутковість                             | 0,1         | 4        | 0,4         |
| Канали розподілу і специфіка системи збуту          | 0,07        | 2        | 0,14        |
| Вплив регулювання соціальної й економічної політики | 0,1         | 3        | 0,3         |
| <b>Усього</b>                                       | <b>1,0</b>  | <b>-</b> | <b>3,38</b> |

Проведений аналіз показав, що для привабливості галузі, необхідно застосовувати стратегію зростання, яка припускає збільшення обсягів продажу. Ці дії необхідні для укріплення конкурентних позицій підприємства в майбутньому.

Оцінка факторів зовнішнього середовища прямого впливу ТОВ «АРГО» показала, що найбільш негативно впливають споживачі. Це пасивне відношення споживачів до товарів, значні вимоги покупців до якості товарів, недостатній рівень інформованості покупців про товари підприємства.

Також негативний вплив оказують конкуренти, а саме: високий ступень інтенсивності та функціонування кількості конкурентів, таких як великі супермаркети.

Отже, підприємству необхідно враховувати перелічені фактори зовнішнього середовища прямого впливу та здійснити заходи щодо їх мінімізації, а це може привести до поліпшення та стабілізації сучасного положення на ринку.

На внутрішнє середовище функціонування підприємства позитивно впливають ефективна організація управління, наявність і правильна побудова служби маркетингу, вигідне місце розташування підприємства, збільшення об'ємів продажів товарів, імідж підприємства. Негативний вплив - недостатнє вивчення діяльності конкурентів, неефективна політика продажу і як наслідок збільшення товарних запасів і ін.

Необхідно також відмітити, що на підприємстві не в достатній мірі відбувається стимулювання працівників, і керівництву підприємства необхідно акцентувати увагу на стимулювання працівників для більш ефективного здійснення своєї діяльності.

Для узагальнюючого аналізу внутрішнього середовища необхідно зробити SNW-аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «АРГО», який представлений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

**SNW- аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «АРГО» (за Дж. Пірсоном і Р. Робінзоном)**

| Сфера                                    | Стратегічна позиція (фактори)                                                                                                                                                                                                                                                                              | Якісна оцінка позицій (факторів) |                    |             |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------|-------------|
|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | S<br>Сильна                      | N<br>Нейтральна    | W<br>Слабка |
| 1                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3                                | 4                  | 5           |
| <b>Кадри</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– управлінський персонал;</li> <li>– мораль і кваліфікація співробітників;</li> <li>– мотивація працівників;</li> <li>– кадрова політика;</li> <li>– плинність кадрів і прогули;</li> <li>– досвід.</li> </ul>                                                      | +<br><br><br><br>+<br>+          | +<br><br><br><br>+ | +<br>+      |
| <b>Організація загального управління</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– організаційна структура;</li> <li>– організація системи комунікацій;</li> <li>– використання систематизованих процедур в процесі прийняття рішень;</li> <li>– кваліфікація й інтереси вищого керівництва;</li> <li>– система стратегічного планування;</li> </ul> | +<br>+<br>+                      | +                  | +           |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                      |                                                                           |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Виробництво</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– система контролю запасів, оборот запасів;</li> <li>– проектування, складання графіку роботи;</li> <li>– контроль якості;</li> <li>– дослідження і розробки, інновації;</li> </ul>                                                                                                                                                  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>+</li> <li>+</li> <li>+</li> </ul>            | +                                                                         |
| <b>Маркетинг</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– послуги, які надає підприємство;</li> <li>– збір необхідної інформації про ринок;</li> <li>– частка ринку;</li> <li>– канали розподілу;</li> <li>– організація збуту;</li> <li>– цінова політика;</li> </ul>                                                                                                                       |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>+</li> <li>+</li> <li>+</li> <li>+</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>+</li> <li>+</li> <li>+</li> </ul> |
| <b>Фінанси й облік</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість залучення короткострокового та довгострокового капіталу;</li> <li>– вартість капіталу порівняно із вартістю капіталу конкурентів;</li> <li>– можливість використання альтернативних фінансових стратегій;</li> <li>– гнучкість структури капіталу;</li> <li>– контроль за витратами, можливість їх зниження;</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>+</li> <li>+</li> <li>+</li> <li>+</li> </ul> | +                                                                         |

Далі ми узагальнили дані таблиці 1.5 стосовно переліку важливих і впливових сильних і слабких сторін ТОВ «АРГО» у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

### Загальні характеристики потенційних сильних і слабких сторін ТОВ «АРГО»

| Потенційні внутрішні сильні сторони (переваги)                                                                                                                                                                                                                                       | Потенційні внутрішні слабкі сторони (недоліки)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– добра організаційна структура;</li> <li>– компетентність у ключових питаннях;</li> <li>– стабільність договірних відносин з постачальниками;</li> <li>– кваліфікований персонал;</li> <li>– високий рівень організації торгівлі.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрішні виробничі проблеми;</li> <li>– незадовільна організація маркетингової діяльності;</li> <li>– немає чіткого контролю за витратами;</li> <li>– не досить ефективна збутова мережа;</li> <li>– немає можливості використання альтернативних фінансових стратегій;</li> <li>– високий коефіцієнт плинності кадрів тощо.</li> </ul> |

Після того, як узагальнили сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «АРГО», необхідно провести зведений аналіз зовнішнього середовища (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

**Загальні зовнішні можливості та загрози для ТОВ «АРГО», що використовуються у SWOT-аналізі**

| Потенційні зовнішні можливості                                                                                                                                                                                                  | Потенційні зовнішні загрози                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– входження у нові ринки;</li> <li>– збільшення обсягів продажу;</li> <li>– урахування переваг клієнтів;</li> <li>– розширення асортименту для задоволення потреб споживачів.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– інфляція;</li> <li>– тиск з боку конкурентів;</li> <li>– «ворожі» дії з боку держави;</li> <li>– зміни в потребах споживачів;</li> <li>– соціально-політична нестабільність в Україні та за її межами тощо.</li> </ul> |

Після складання списку можливостей і загроз, сильних і слабких сторін ТОВ «АРГО» ми установили зв'язки між окремими факторами, тобто склали SWOT-матрицю. Матриця зображена на рис. 1.1. (Додаток А).

Для економічної характеристики підприємства необхідно вивчити та представити основні економічні показники господарчої діяльності в динаміці. Для цього було складено таблицю 2.8.

Розрахунок основних показників діяльності ТОВ «АРГО» було здійснено на основі фінансової звітності та додаткової інформації про діяльність підприємства.

Товарооборот у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 282,39 тис. грн., а у 2022 році у порівнянні з 2021 р. на 376,11 тис. грн. відповідно, і склала 7601,15 тис. грн. у 2023 р., темп зросту при цьому складає 103 %.

Чистий прибуток у звітному році складає 235,00 тис. грн та у попередньому році становить 211,00 тис. грн. Темп зміни цього показника становить 111,37%.

При зменшенні кількості працівників на 3 чоловіка у 2023 році спостерігається зменшення фонду оплати праці на 11,11%, проте

спостерігається збільшення заробітної плати працівникам у 2022 році, та складає 11946,79 грн. У 2023 році заробітна плата також зросла, проте не значно і її сума складає 12622,5 грн., що на 5,65 % більше ніж у попередньому році.

Таблиця 2.8.

**Основні показники господарської діяльності ТОВ «АРГО»**

| № | Показники                                           | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхи-<br>лення<br>(+,-) | Темп<br>зміни, % |
|---|-----------------------------------------------------|----------|----------|----------|--------------------------|------------------|
| 1 | Товарооборот,<br>тис.грн.                           | 7225,04  | 7601,15  | 7883,54  | 282,39                   | 103,72           |
| 2 | Середньооблікова<br>чисельність<br>робітників, чол. | 21       | 20       | 17       | -3,00                    | 85,00            |
| 3 | Фонд оплати<br>праці, тис.грн.                      | 2149,34  | 2867,23  | 2574,92  | -<br>292,31              | 89,81            |
| 4 | Чистий прибуток,<br>тис.грн.                        | 187      | 211      | 235      | 24,00                    | 111,37           |
| 5 | Продуктивність<br>праці, тис.грн.                   | 344,05   | 380,06   | 463,74   | 83,68                    | 122,02           |
| 6 | Середньомісячна<br>з/п, грн                         | 8529,13  | 11946,79 | 12622,16 | 675,37                   | 105,65           |
| 7 | Рівень фонду<br>оплати праці, %                     | 29,75    | 37,72    | 32,66    | -5,06                    | 86,59            |
| 8 | Оборотні активи,<br>тис.грн.                        | 385,06   | 335,4    | 397,43   | 62,03                    | 118,49           |
| 9 | Товарні запаси,<br>тис.грн.                         | 430,06   | 455,27   | 442,43   | -12,84                   | 97,18            |

Продуктивність праці при цьому збільшилася майже на 36 тис.грн у 2022 році. У 2023 році спостерігається збільшення продуктивності праці на 83,68 тис.грн.(22,02%).

Середня вартість оборотних активів зменшилася у 2022 р. відповідно до 2021 р. на суму 49,66 тис. грн.. і становила 335,4 тис. грн. У 2023 році збільшилася на 62,03 та склала 397,43 тис.грн.

Загалом ми можемо спостерігати збільшення багатьох основних показників діяльності ТОВ «АРГО». Це має позитивний вплив на подальший розвиток підприємства.

Аналіз динаміки структури асортименту товарів підприємства наведено в табл.2.9.

Таблиця 2.9.

## Аналіз динаміки структури асортименту товарів підприємства

| Найменування товарної групи | 2022 рік          |                | 2023 рік          |                | Відхилення, (+, -) |                | Темп змін, % |
|-----------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|--------------------|----------------|--------------|
|                             | в сумі, тис. грн. | питома вага, % | в сумі, тис. грн. | питома вага, % | в сумі, тис. грн.  | питома вага, % |              |
| 1                           | 2                 | 3              | 4                 | 5              | 6                  | 7              | 8            |
| Хлібобулочні вироби         | 1564,7            | 20,58          | 1698,0            | 21,5           | 133,3              | 1,0            | 108,5        |
| Молочна продукція           | 1487,3            | 19,57          | 1498,8            | 19,0           | 11,5               | -0,6           | 100,8        |
| Бакалейні товари            | 984,1             | 12,95          | 1076,9            | 13,7           | 92,8               | 0,7            | 109,4        |
| Солодощі                    | 855,6             | 11,26          | 896,8             | 11,4           | 41,2               | 0,1            | 104,8        |
| Овочі, фрукти               | 924,9             | 12,17          | 913,8             | 11,6           | -11,1              | -0,6           | 98,8         |
| Вода, напої                 | 834,0             | 10,97          | 876,7             | 11,1           | 42,7               | 0,1            | 105,1        |
| Інші продовольчі товари     | 950,6             | 12,51          | 922,5             | 11,7           | -28,1              | -0,8           | 97,0         |
| Разом                       | 7601,2            | 100,0          | 7883,5            | 100,0          | 282,3              | 0,0            | 103,7        |

Проаналізувавши таблицю 2.9 можемо зробити висновок, що відхилення в структурі асортименту є мінімальними. В 2023 році в порівнянні з 2022 роком було менше реалізовано овочів та фруктів, та інших продовольчих продуктів на 0,2% та 0,3% відповідно. Збільшилась реалізація хлібобулочних виробів та молочної продукції на 8,5% та 0,8% відповідно.

Отже, зважаючи на вищезазначені показники, господарської діяльності ТОВ «АРГО» у 2023 році збільшилися. Проте ТОВ «АРГО» все ж таки потрібно здійснювати заходи щодо збільшення прибутку і скорочення витрат.



## **2.2. Аналіз асортиментної структури товарів підприємства сфери роздрібної торгівлі**

Формування та реалізації асортименту товарів на підприємстві полягає в досягненні ефективності управління асортиментною політикою підприємства, а саме:

- 1) відповідність діяльності підприємства згідно з цілями, керівництва та стратегії;
- 2) фінансова стійкість підприємства з економічної, ринкової та правової позиції;
- 3) відповідний рівень і точність (істинність) первинних документів та якість первинної інформації для успішного та ефективного реалізації товарів;
- 4) нормативне використання та збереження ресурсів і потенціалу підприємства;
- 5) дотримання працівниками підприємства всіх вимог, правил і встановлений адміністрацією порядок;
- 6) показники безпомилковості реєстрації та обробки фінансових операцій підприємства – наявність, повнота, офіційна роздільна здатність, визначеність часу, представлення та розкриття даних в звітах;
- 7) раціональне та економне використання всіх видів ресурсів.

Слід зазначити, що в аналізі асортиментної політики вагоме місце займає аналіз асортименту товарів. Також важливо враховувати три важливі моменти такі як: час присутності товару на ринку, представленість даної продукції у конкурентів та ринкові тенденції.

Одним з найвідоміших універсальних методів аналізу асортиментного портфеля підприємства є АВС-аналіз, який дозволяє класифікувати товари за ступенем їх важливості. З цією метою було проаналізовано товарний асортимент ТОВ «АРГО». Для аналізу були обрані основні товарні групи асортименту ТОВ «АРГО».

Таблиця 2.10.

**Вихідні дані для проведення ABC-аналізу**

| Товарна позиція        | Ціна за<br>одиницю,<br>грн. | Обсяг<br>продажів за<br>місяць, шт. | Обсяг продажів<br>за місяць у<br>вартісному<br>вираженні, грн. | Частка<br>в реалізації,<br>% |
|------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Хлібобулочні<br>вироби | 50                          | 2500                                | 125000                                                         | 27,94                        |
| Молочна продукція      | 84                          | 1250                                | 105000                                                         | 23,47                        |
| Бакалейні товари       | 45                          | 1210                                | 54450                                                          | 12,17                        |
| Солодоші               | 36                          | 950                                 | 34200                                                          | 7,64                         |
| Овочі, фрукти          | 95                          | 1000                                | 95000                                                          | 21,23                        |
| Вода, напої            | 25                          | 1350                                | 33750                                                          | 7,54                         |
| Разом                  | 335                         | 8260                                | 447400                                                         | 100                          |

Наступним кроком є ранжування товарних позицій за прийнятим критерієм (в цьому випадку – за обсягом продажу у вартісному виразі), представлене в табл.2.11.

Таблиця 2.11.

**ABC-класифікація товарних позицій**

| Товарна позиція     | Обсяг продажів<br>за місяць у<br>вартісному<br>вираженні, грн. | Частка в<br>реалізації,<br>% | Частка з<br>наростаючим<br>підсумком,<br>% | Ранг<br>ABC |
|---------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|-------------|
| Хлібобулочні вироби | 125000                                                         | 27,94                        | 27,94                                      | A           |
| Молочна продукція   | 105000                                                         | 23,47                        | 51,41                                      | B           |
| Бакалейні товари    | 54450                                                          | 12,17                        | 63,58                                      | B           |
| Солодоші            | 34200                                                          | 7,64                         | 71,22                                      | B           |
| Овочі, фрукти       | 95000                                                          | 21,23                        | 92,46                                      | C           |
| Вода, напої         | 33750                                                          | 7,54                         | 100                                        | C           |
| Разом               | 447400                                                         | 100                          | -                                          |             |

Після цього товарним позиціям відповідно до заданого розподілу присвоюються класи відносної важливості, що відображено в табл.2.12.

Таблиця 2.12

## Структура товарних позицій за результатами ABC-аналізу

| Класифікація | Товарна позиція                                   | Частка в асортименті, % | Частка в реалізації, % |
|--------------|---------------------------------------------------|-------------------------|------------------------|
| A            | Хлібобулочні вироби                               | 25,2                    | 27,94                  |
| B            | Молочна продукція<br>Бакалейні товари<br>Солодощі | 44                      | 43,28                  |
| C            | Овочі, фрукти<br>Вода, напої                      | 29                      | 28,78                  |

Провівши аналіз ми побачили, що найбільшу частку в асортименті товару займає хлібобулочні вироби, потім молочна продукція, бакалейні товари, солодощі, а на останньому місці овочі, фрукти та напої.

Слід зазначити, що своєчасне оновлення та правильне формування асортименту товарів це складний, багаторівневий процес, управління яким вимагає постійного пристосовування до швидкозмінного ринкового середовища.

Застосування інтегрованого ABC/FMR-аналізу товарного асортименту дозволяє класифікувати товарні запаси за критеріями «рентабельність реалізації товару» та «рівень попиту», і, сприятиме формуванню оптимального товарного асортименту, сприяє забезпеченню ритмічної роботи торговельного підприємства та виступає основою досягнення цільових показників господарської діяльності..

В результаті інтеграції уточненого ABC-аналізу та FMR-аналізу підприємство роздрібної торгівлі має можливість позиціонувати всі товарні позиції у 9 груп згідно із представленою матрицею в п.п. 1.3. і відповідно обирати політику управління товарним асортиментом для кожної товарної позиції.

Для апробації запропонованого підходу до структурування товарного асортименту були обрані дані щодо квартальної реалізації товарів по товарній лінії «Шоколад» відомих виробників: «Корона» та «Світоч».

Результати аналізу товарних одиниць за рентабельністю по першій групі представлені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

**Аналіз товарної лінії «шоколад» за рентабельністю товарних  
одиниць**

| Найменування товарної одиниці                     | Рентабель-<br>ність<br>реалізації,<br>% | Номер<br>товарної<br>одиниці | Xi    | yi     | Yi    |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|-------|--------|-------|
| 1                                                 | 2                                       | 3                            | 4     | 5      | 6     |
| Шоколад «Корона» з подрібненими горіхами чорний   | 25,6                                    | 1                            | 1,23  | 25,60  | 2,57  |
| Шоколад чорний Світоч з родзинками та горіхами    | 20,66                                   | 2                            | 11,11 | 206,36 | 20,74 |
| Шоколад «Корона» екстра чорний 72%                | 19,65                                   | 3                            | 13,58 | 246,52 | 24,77 |
| Шоколад «Корона» пористий білий                   | 18,94                                   | 4                            | 16,05 | 285,72 | 28,71 |
| Шоколад «Корона» пористий молочний                | 15,99                                   | 5                            | 25,93 | 434,20 | 43,63 |
| Шоколад чорний Світоч з горіхами                  | 14,88                                   | 6                            | 28,40 | 469,08 | 47,14 |
| Шоколад чорний Світоч з родзинками                | 11,83                                   | 7                            | 40,74 | 616,13 | 61,92 |
| Шоколад молочний Світоч з горіхами та родзинками  | 9,66                                    | 8                            | 45,68 | 668,52 | 67,18 |
| Шоколад «Корона» з цільними горіхами молочний     | 6,3                                     | 9                            | 53,09 | 739,51 | 74,32 |
| Шоколад «Корона» з подрібненими горіхами молочний | 5,99                                    | 10                           | 55,56 | 761,22 | 76,50 |
| Шоколад молочний Світоч з цільним мигдалем        | 4,82                                    | 11                           | 67,90 | 859,05 | 86,33 |
| Шоколад «Корона» з цільними горіхами чорний       | 4,67                                    | 12                           | 72,84 | 893,47 | 89,79 |
| Шоколад чорний Світоч                             | 4,6                                     | 13                           | 75,31 | 909,82 | 91,43 |
| Шоколад «Корона» пористий чорний                  | 2,13                                    | 14                           | 95,06 | 989,44 | 99,43 |
| Шоколад «Корона» молочний                         | 1,04                                    | 15                           | 97,53 | 993,91 | 99,88 |

Графічний аналіз товарної лінії «Шоколад» за рентабельністю товарних одиниць представлено на рис.2.4.

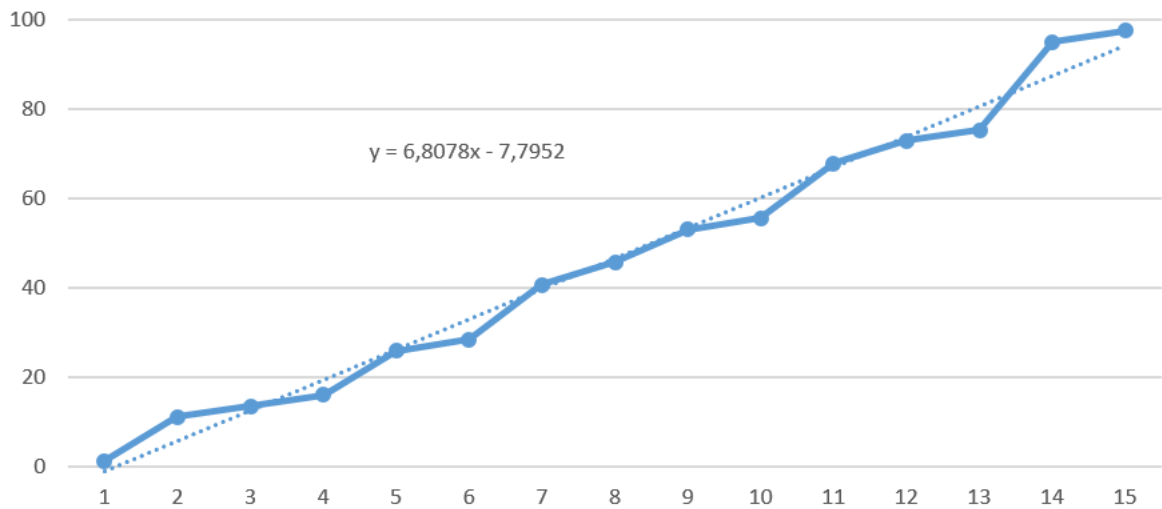


Рис. 2.4. Графічний аналіз товарної лінії «Шоколада» ТОВ «АРГО» за рентабельністю товарних одиниць

Результати аналізу товарних одиниць за частотою звернень по першій групі представлені в табл. 2.14

Таблиця 2.14.

**Аналіз товарної лінії «шоколад» за частотою звернень по товарних одиницях**

| Найменування товарної одиниці                 | Коефіцієнт частоти звернень по товарній одиниці, коеф | Порядковий номер товарної одиниці | $X_i$ | $y_i$  | $Y_i$ |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------|--------|-------|
| 1                                             | 2                                                     | 3                                 | 4     | 5      | 6     |
| Шоколад «Корона» пористий чорний              | 91,3                                                  | 1                                 | 1,23  | 91,30  | 2,32  |
| Шоколад «Корона» з цільними горіхами молочний | 83,2                                                  | 2                                 | 8,64  | 613,30 | 15,60 |
| Шоколад «Корона» екстра чорний 72%            | 77,6                                                  | 3                                 | 12,35 | 849,90 | 21,62 |

|                                                   |       |    |       |         |       |
|---------------------------------------------------|-------|----|-------|---------|-------|
| Шоколад «Корона» з подрібненими горіхами молочний | 71,4  | 4  | 20,99 | 1375,20 | 34,98 |
| Шоколад чорний Світоч з родзинками                | 70,3  | 5  | 24,69 | 1587,20 | 40,37 |
| Шоколад чорний Світоч з родзинками та горіхами    | 60,9  | 6  | 33,33 | 2049,30 | 52,12 |
| Шоколад «Корона» пористий білий                   | 59,3  | 7  | 37,04 | 2229,30 | 56,70 |
| Шоколад чорний Світоч                             | 49,1  | 8  | 48,15 | 2710,28 | 68,93 |
| Шоколад «Корона» молочний                         | 39,66 | 9  | 60,49 | 3155,13 | 80,24 |
| Шоколад чорний Світоч з горіхами                  | 38,6  | 10 | 62,96 | 3233,13 | 82,23 |
| Шоколад «Корона» з цільними горіхами чорний       | 30,6  | 11 | 74,07 | 3542,18 | 90,09 |
| Шоколад молочний Світоч з горіхами та родзинками  | 30,44 | 12 | 75,31 | 3572,62 | 90,86 |
| Шоколад молочний Світоч з цільним мигдалем        | 22    | 13 | 83,95 | 3762,54 | 95,69 |
| Шоколад «Корона» пористий молочний                | 15,6  | 14 | 87,65 | 3816,14 | 97,05 |
| Шоколад «Корона» з подрібненими горіхами чорний   | 15,2  | 15 | 88,89 | 3831,34 | 97,44 |

Графічний аналіз товарної лінії «Шоколад» за частотою звернень представлено на рис.2.5.

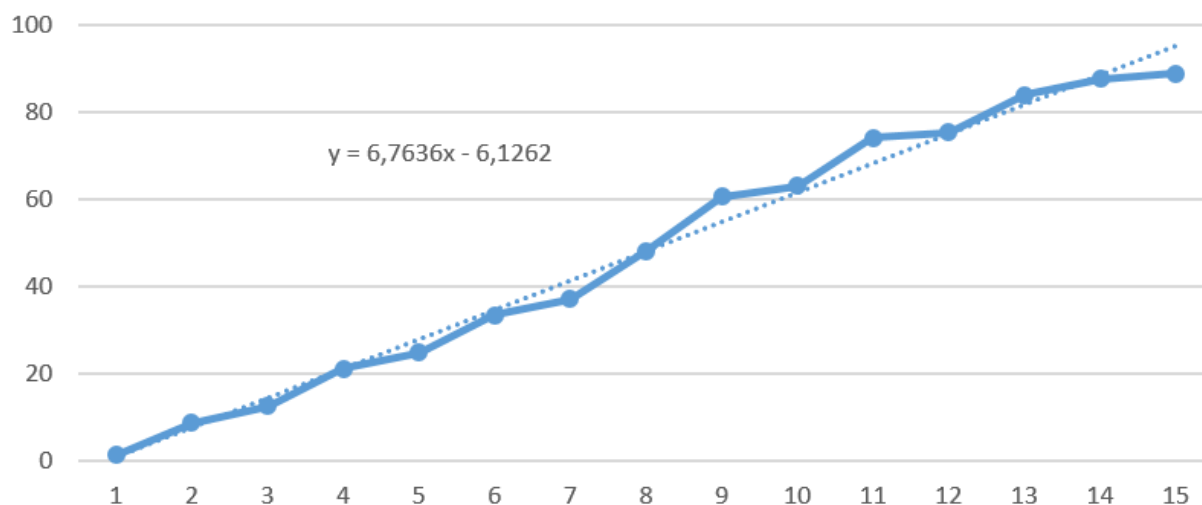


Рис. 2.5. Графічний аналіз товарної лінії «Шоколад» ТОВ «АРГО» за частотою звернень

Таким чином, на основі проведених розрахунків отримуємо матрицю ABC/FMR аналізу товарних одиниць обраної товарної групи (рис. 2.6).

|                                                                                                                                                                         |                                                                                                                    |                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>AF</b><br>Шоколад чорний Світоч з родзинками та горіхами<br>Шоколад «Корона» екстра чорний 72% Шоколад «Корона» пористий білий<br>Шоколад чорний Світоч з родзинками | <b>BF</b><br>Шоколад «Корона» з цільними горіхами<br>молочний Шоколад «Корона» з подрібненими горіхами<br>молочний | <b>CF</b><br>Шоколад «Корона» пористий чорний |
| <b>AM</b><br>Шоколад чорний Світоч з горіхами Шоколад молочний Світоч з горіхами та родзинками                                                                          | <b>BM</b><br>Шоколад «Корона» з цільними горіхами чорний Шоколад чорний Світоч                                     | <b>CM</b><br>Шоколад «Корона» молочний        |
| <b>AR</b><br>Шоколад «Корона» з подрібненими горіхами чорний Шоколад «Корона» пористий молочний                                                                         | <b>BR</b><br>Шоколад молочний Світоч з цільним мигдалем                                                            | <b>CR</b>                                     |

Рис. 2.6. Матриця ABC/FMR-аналізу товарних одиниць товарної групи «Шоколад» ТОВ «АРГО» (складено автором)

Отже, запропонований підхід до структурування асортименту товарів на основі результатів аналізу ABC/FMR показав, що весь асортимент товарних одиниць обраної продуктової лінійки класифікується на дев'ять підгруп. В управлінні продажами "міра затребуваності" товару або частота запитів

конкретного товару розглядається як важливий критерій для розміщення товарних груп в стратегії управління (слоган "у нас є всі"). В управлінні товарами аналіз FMR використовується для визначення місця зберігання товару, тому найбільш часто запитуване ("швидке") місце розташування знаходиться поруч із зоною комплектації.

### **2.3. Аналіз обсягів продажу за допомогою ABC-XYZ- аналізу**

Головне завдання підприємства – це збільшення прибутку. Для цього можна вкласти додаткові кошти для збільшення обсягу продажів, або придбати нове програмне забезпечення з метою покращення процесу впровадження, або піти найпростішим шляхом і максимально використати те, що вже є.

XYZ-аналіз класифікує один і той же набір об'єктів на основі ранжирування в залежності від характеру споживання.

Основна ідея XYZ-аналізу полягає в групуванні товарів у відповідності до однорідності аналізованих параметрів.

Проведення XYZ-аналізу дозволить проаналізувати і спрогнозувати стабільність продажів певних видів товарів, а також коливання рівня попиту на даний товар. Тобто, XYZ-аналіз покаже стабільність або нестабільність попиту. Чим стабільніше попит на товар, тим легше ним керувати, і чим нижче потреба в товарах, тим легше планувати рух товарів.

Підсумком проведення XYZ-аналізу є ранжування об'єктів аналізу за трьома групами: X, Y, Z.

До групи X – буде віднесено товари, коефіцієнт варіації за якими не перевищує 10%. Це товари, які характеризуються стабільністю продажів і, як наслідок, високими можливостями прогнозу продажів. Коливання попиту незначні, попит на них стійкий, отже, за цими товарами можливо робити



оптимальні запаси і використовувати математичні методи прогнозу попиту і оптимального запасу.

До групи Y - товари, які мають коливання в попиті і як наслідок, середній прогноз продажів. Коефіцієнт варіації становить від 10% до 25%. Відхилення від середньої величини продажів існує, але воно коливається в розумних межах - в межах 25%.

Група Z включатиме товари з нерегулярним споживанням, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу продажів невисока. Коефіцієнт варіації більше 25% і може бути більш 100%. Це може бути група товарів, які привозили на замовлення клієнтів або недавно надійшли в продаж.

XYZ-аналіз асортименту товарів (послуг) припускає розрахунок середнього обсягу продажів за період, що аналізується; середнього квадратичного відхилення і коефіцієнту варіації. Формула для розрахунку середнього обсягу продажів має вигляд:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, \quad (2.1.)$$

де  $x_i$  - значення ознаки в  $i$ -ом періоді;

$n$  - кількість розглянутих періодів.

Формула для розрахунку середнього квадратичного відхилення варіаційного ряду:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (2.2.)$$

де  $\sigma$  - середнє квадратичне відхилення;

$x_i$  - значення ознаки в  $i$ -ом періоді;

$\bar{x}$  - середнє значення ознаки;

$n$  - кількість розглянутих періодів.

Середнє квадратичне відхилення дозволяє оцінити міру розсіювання значень варіантів щодо середнього арифметичного. Чим менше середнє квадратичне відхилення, тим ближче до середнього знаходяться значення.

Коефіцієнт варіації дозволяє порівняти між собою стабільність продажів декількох товарів (послуг), що мають різний обсяг продажів. Чим менше коефіцієнт варіації, тим більш стабільні і, як наслідок, більш прогнозовані його продажі.

Формула коефіцієнту варіації:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\%, \quad (2.32.)$$

де:  $\sigma$  - середнє квадратичне відхилення;

$\bar{x}$  - середнє значення ознаки;

Для XYZ-аналізу асортименту товарів ТОВ «АРГО» були обрані певні товари, та період 2 квартали за 2023 рік. Вихідні дані для XYZ - аналізу наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Вихідні дані для XYZ - аналіз обсягу продажу товарів ТОВ «АРГО», грн.

| Найменування | січень | лютий | березень | квітень | травень | червень |
|--------------|--------|-------|----------|---------|---------|---------|
| 1            | 2      | 3     | 4        | 5       | 6       | 7       |
| Товар 1      | 3510   | 2110  | 3110     | 4610    | 3980    | 3510    |
| Товар 2      | 5610   | 5890  | 5430     | 5710    | 5440    | 5690    |
| Товар 3      | 6500   | 6710  | 6480     | 6700    | 6350    | 6800    |
| Товар 4      | 4000   | 4330  | 4210     | 3120    | 3980    | 4120    |
| Товар 5      | 4790   | 4520  | 4810     | 5120    | 4630    | 4770    |
| Товар 6      | 2100   | 3000  | 4500     | 3210    | 3490    | 2050    |
| Товар 7      | 6210   | 6410  | 6000     | 6510    | 7200    | 5900    |
| Товар 8      | 7000   | 7250  | 6800     | 6510    | 7400    | 9000    |
| Товар 9      | 4100   | 5200  | 4800     | 4590    | 5900    | 5000    |
| Товар 10     | 3220   | 3400  | 4200     | 8000    | 5170    | 3220    |
| Товар 11     | 790    | 780   | 790      | 800     | 850     | 840     |
| Товар 12     | 1540   | 1500  | 1600     | 1520    | 1490    | 2000    |
| Товар 13     | 5800   | 6200  | 4900     | 5500    | 5700    | 5700    |

|          |      |      |      |      |      |      |
|----------|------|------|------|------|------|------|
| Товар 14 | 620  | 630  | 610  | 610  | 650  | 700  |
| Товар 15 | 4200 | 4600 | 4550 | 4210 | 4320 | 4150 |

Результати проведеного XYZ - аналіз обсягу продажу товарів ТОВ «АРГО» наведені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Результати XYZ - аналіз обсягу продажу товарів ТОВ «АРГО»

| Найменування товару | $\bar{x}$ | $\sigma$ | $v$    |
|---------------------|-----------|----------|--------|
| Товар 3             | 6590,00   | 157,27   | 2,39%  |
| Товар 2             | 5628,33   | 160,25   | 2,85%  |
| Товар 11            | 808,33    | 26,72    | 3,31%  |
| Товар 5             | 4773,33   | 185,53   | 3,89%  |
| Товар 15            | 4338,33   | 175,44   | 4,04%  |
| Товар 14            | 636,67    | 31,45    | 4,94%  |
| Товар 7             | 6371,67   | 426,90   | 6,70%  |
| Товар 13            | 5633,33   | 390,16   | 6,93%  |
| Товар 4             | 3960,00   | 394,25   | 9,96%  |
| Товар 8             | 7326,67   | 802,32   | 10,95% |
| Товар 12            | 1608,33   | 178,74   | 11,11% |
| Товар 9             | 4931,67   | 553,79   | 11,23% |
| Товар 1             | 3471,67   | 768,34   | 22,13% |
| Товар 6             | 3058,33   | 839,27   | 27,44% |
| Товар 10            | 4535,00   | 1696,48  | 37,41% |

За результатами аналізу складена матриця товарної номенклатури ТОВ «АРГО» (табл.2.17).

Таблиця 2.17

Класифікація товарної номенклатури на групи X,Y,Z

| Найменування | Коефіцієнт варіації ( $v$ ), % | Категорія |
|--------------|--------------------------------|-----------|
| Товар 3      | 2,39%                          | X         |
| Товар 2      | 2,85%                          | X         |
| Товар 11     | 3,31%                          | X         |
| Товар 5      | 3,89%                          | X         |
| Товар 15     | 4,04%                          | X         |
| Товар 14     | 4,94%                          | X         |
| Товар 7      | 6,70%                          | X         |

|          |        |   |
|----------|--------|---|
| Товар 13 | 6,93%  | X |
| Товар 4  | 9,96%  | X |
| Товар 8  | 10,95% | Y |
| Товар 12 | 11,11% | Y |
| Товар 9  | 11,23% | Y |
| Товар 1  | 22,13% | Y |
| Товар 6  | 27,44% | Y |
| Товар 10 | 37,41% | Z |

Наступний крок - об'єднання ABC – XYZ. Результати представлені в матриці, де товари розташовані в різних осередках в залежності від продажності і стабільності продажів товарних категорій (рис.2.7)

| Категорії | X                                                 | Y                                     | Z        |
|-----------|---------------------------------------------------|---------------------------------------|----------|
| A         | товар 2, товар 3,<br>товар 4, товар 5,<br>товар 7 | товар 1, товар 6,<br>товар 8, Товар 9 | товар 10 |
| B         | товар 11, товар<br>13, товар 14                   | товар 12                              |          |
| C         | товар 15                                          |                                       |          |

Рис.2.7. Адаптована матриця результатів ABC – XYZ –аналізу асортименту товарів ТОВ «АРГО» (складено автором)

Категорії AX, AY, BX, CX це товари, які необхідно утримувати і розвивати. На товари цієї категорії є постійний попит, тому їх необхідно мати в наявності і покращувати.

Категорія AZ включає в себе нестабільні замовлення від важливих клієнтів. Важливо проаналізувати, чому ці товари продаються нестабільно. З

метою виправлення ситуації, необхідно провести аналіз, та розробити заходи щодо переведення цих клієнтів в категорію АХ і АУ.

Групи ВУ з високим і середнім рівнем товарообороту. Вони вимагають збільшення страхового запасу, тому що мають недостатню стабільність споживання.

Отже, за результатами проведеного аналізу, можна зробити висновок, що, застосування XYZ-аналізу дозволяє розділити весь асортимент на групи в залежності від стабільності продажів. Товари (послуги), що належать до групи Х, найменше піддаються коливанням попиту. Продаж таких товарів (послуг) стійко прогнозований. Для цієї групи можливе складання високоточних прогнозів і створення оптимального страхового запасу [3, с.177].

Товари (послуги), що належать до групи У, демонструють середню прогностичність продажів.

Товари (послуги), що належать до групи Z, демонструють низьку прогностичність продажів – продаж/попит товару не піддається прогнозу.

Можливо, з частиною цього товару варто почати працювати під замовлення, якщо це можливо. Ще частину цієї групи взагалі варто вивести з асортименту. Це призведе до незначних втрат в представленості товару, але позитивним наслідком буде розморожування частини активів і скорочення витрат.

## **Висновки до розділу 2**

Управління товарним асортиментом займає одне з найважливіших місць в управлінні підприємства. Асортиментна політика впливає на збут товарів і від її ефективності залежать фінансові показники роботи підприємства і імідж підприємства на ринку. Було наведено аналіз динаміки асортименту товарів, який дозволяє планувати збут товарів на кілька періодів вперед.

Запропонований підхід до структурування асортименту товарів на основі результатів аналізу ABC/FMR показав, що весь асортимент товарних одиниць обраної продуктової лінійки класифікується на дев'ять підгруп. В управлінні продажами "міра затребуваності" товару або частота запитів конкретного товару розглядається як важливий критерій для розміщення товарних груп в стратегії управління (слоган "у нас є всі"). В управлінні товарами аналіз FMR використовується для визначення місця зберігання товару, тому найбільш часто запитуване ("швидке") місце розташування знаходиться поруч із зоною комплектації.

Згідно проведеному аналізу ABC-XYZ категорії AX, AY, BX, CX (утримання і розвиток): це категорії товарів, які необхідно утримувати і розвивати - переводити в категорію рівня вище. На продукти цієї категорії є постійний попит, тому їх необхідно мати в наявності і покращувати.

Категорія AZ (аналіз): тут нестабільні замовлення від важливих клієнтів. Важливо проаналізувати, чому товари продаються нестабільно і виправляти ситуацію або зрозуміти, як перевести цих клієнтів в категорію AX і AY.

Категорія CZ (зниження активності): тут знаходяться товари, з якими необхідно перестати виробляти, щоб не витрачати час та ресурси компанії.

Групи BY з високим і середнім рівнем товарообігу, вимагають збільшення страхового запасу, тому що мають недостатню стабільність споживання.

### **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

#### **3.1. Розробка стратегії управління асортиментом товарів підприємства сфери роздрібної торгівлі**

Щоб забезпечити стійкий розвиток підприємств на ринку, необхідно швидко і гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Формування та вибір відповідної політики формують основу для реалізації цієї потреби. Часи обмеженого асортименту, визначеності і стабільності цін, планового виробництва товарів пройшли. На даний момент ринок товарів і послуг не відчуває дефіциту. Широкий асортимент товарів викликає конкуренцію і боротьбу товаро-виробників за споживачів.

Більшість проблем, пов'язаних із товарною стратегією підприємства, є неструктурованими, невизначеними та непередбачуваними заздалегідь. Крім того, часто вони пропонують кілька варіантів розв'язки. Ми вважаємо, що добре продумана стратегія ефективного формавання асортименту товарів не тільки дозволить оптимізувати процес формування та оновлення асортименту, але і послужить своєрідним орієнтиром для управління загальним напрямком поведінки підприємства.

Формування стратегії підприємства визначає не тільки політику і принципи дій, що забезпечують найвищу цінність для споживачів, а також і конкурентоспроможність підприємства.

До завдань такої стратегії входить розробка логічно взаємопов'язаних рішень по формуванню асортименту продукції, підтримання конкурентоспроможності підприємства, розробка і впровадження додаткових стратегій обслуговування клієнтів.

В сучасних економічних умовах підприємства залежать від впливу зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність створення системи

формування товарних стратегій, що здатні швидко і ефективно реагувати на ринкові потреби.

Загалом, стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва і включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень по їх досягненню з метою найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей при усуненні слабких сторін та захисті від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [24].

Товарна політика підприємства стосується як загальних корпоративних питань, так і питань маркетингу, і однією з її функцій є розробка товарної лінійки і асортиментного плану, орієнтованого на вимоги ринку.

Отже, стратегія управління асортиментом товарів – це комплекс заходів, при яких один або кілька товарів використовуються в якості основного інструменту у виробничій і збутовій діяльності підприємства. Іншими словами, це розробка та прийняття рішень щодо створення та просування товарів підприємства на ринок.

Погляди теоретиків щодо цього терміну значно різняться між собою.

На думку А.Н. Романова [1] «товарна стратегія – довготривалий напрямок товарної політики, розрахований на перспективу і передбачає вирішення принципових завдань.

А.П.Градовий [3] вважає, що товарна стратегія - виробляє правила та прийоми дослідження й формування потенційних ринків товарів і послуг, які відповідають місії підприємства.

За А.П.Дуровичем товарна стратегія - це розробка напрямків оптимізації товарної номенклатури і визначення асортименту товарів, найбільш пріоритетним для успішної роботи на ринку і забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому.» [4].

Схожі твердження висунули науковці щодо товарної стратегії, як стратегії що має сукупність принципів та правил (А.П.Градовий, Стефен



Мітчел). В цих твердженнях можна прослідкувати схожість думок щодо сукупності правил та принципів для розробки, реалізації товарів або послуг підприємства. Проте у висловлюваннях Н. Ільєнкової, А.П.Дуровича та Гаркавенко С.С. прослідковується більш точне та комплексне висловлення щодо товарної стратегії.

Вищенаведене дає підставу для власного визначення цієї категорії.

Отже, стратегія управління асортиментом товарів - це напрям товарної політики підприємства, що спрямований на оптимізацію товарної номенклатури і визначення асортименту товарів з метою забезпечення конкурентоспроможності товару, який зможе гарантувати стійке положення на ринку і стабільний прибуток, і як наслідок забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому.

Основними цілями стратегії управління асортиментом товарів є аналіз перспективних завдань компанії з потенційними ринковими можливостями і корпоративними ресурсами, якими можна управляти в стратегічній перспективі.

В науковій літературі виділяють безліч видів товарних стратегій, проте деякі з них підходять тільки для промислових підприємств, а деякі – для торговельних підприємств.

Так В.М. Наумов виділив товарні стратегії, які може прийняти підприємство для підвищення конкурентоспроможності своєї діяльності - стратегії інновації: прогресивна інновація, дегресивна інновація, стратегія усунення: повне усунення, стратегії збереження: збереження основного продукту тощо.

В ході розробки стратегії управління товарним асортиментом вирішуються деякі завдання (рис.3.1):

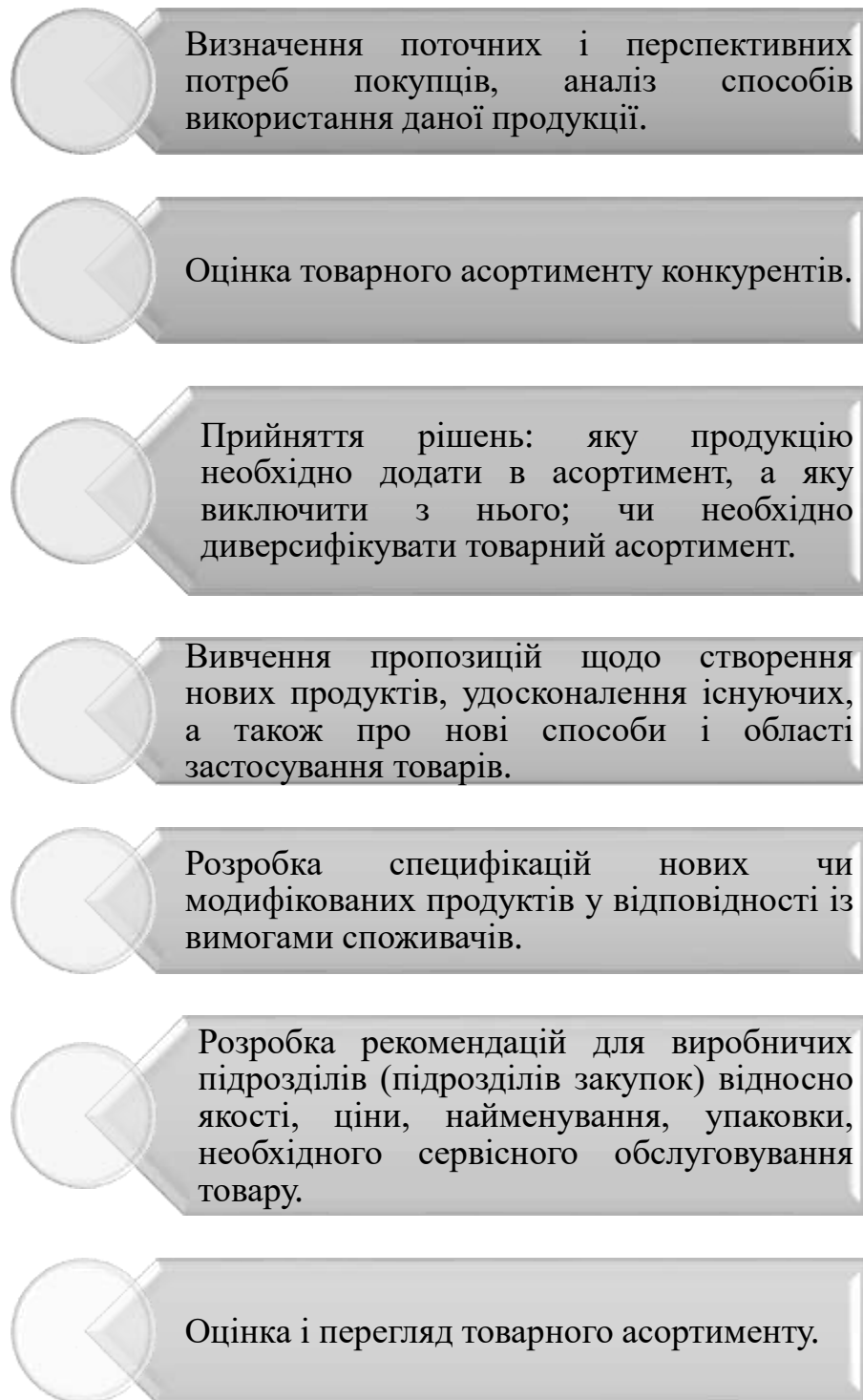


Рис.3.1. Основні завдання, що вирішуються при розробці стратегії управління асортиментом товарів (складено на основі [28])

У практиці управління напрацьовано декілька варіантів стратегії управління асортиментом товарів (рис.3.2).



Рис.3.2. Види стратегій управління товарним асортиментом ( складено на основі [45])

Стратегія витягування товарної лінії полягає в тому, що кожна товарна лінія (група) може витягуватися за межі колишнього цінового рівня вгору, вниз або одночасно в двох напрямках.

Витягування вгору: до товарних ліній включається більш якісні, престижні і дорогі товарні одиниці з метою прискорення зростання прибутку, поповнення товарного асортименту, підсилення іміджу підприємства, відповіді на дії конкурентів.

Витягування вниз: до кожної товарної групи (лінії) додається більш простіші і дешеві товарні одиниці, що дає можливість реклами привабливих низьких цін на товари підприємства.

Витягування товарних ліній одночасно вгору і вниз застосовується підприємствами, які реалізують товари середнього рівня якості та ціни. У них більше простору для маневру.

Стратегія наповнення товарної лінії заключається в тому, що товарна лінія (група) наповнюється шляхом додавання до її складу нових товарних одиниць в межах існуючого цінового діапазону.

Можливими мотивами наповнення товарної лінії є:

- прагнення збільшити прибутки;
- відповідь на скарги і пропозиції дилерів, які втрачають клієнтів через відсутність певних товарних одиниць даного асортименту;
- намагання завантажити надлишкові виробничі потужності;
- прагнення стати лідером галузевого ринку за рахунок пропозиції повного спектру товарів даного асортименту;
- бажання зайняти вільні ринкові ніші, обмежити доступ до них конкурентів.

Стратегія поновлення товарної лінії реалізується шляхом модернізації, поновлення дизайну, включення нових зразків продукції до асортиментних груп.

Основне завдання стратегії поновлення товарної лінії – попередження відтоку покупців в бік більш сучасних, якісних, досконалих товарів. Важливим при цьому є правильне визначення моменту виведення на ринок поновленої продукції – не надто рано, щоб не зашкодити продажу поточного асортименту, але і не надто пізно, щоб не відстати від конкурентів.

Стратегія скорочення товарної лінії. При цій стратегії увага концентрується на продажі найбільш прибуткових товарів. Для цього потрібно періодично вивчати і оцінювати обсяги продажу, витрат по кожній товарній лінії та вилучати з нього застарілі, збиткові одиниці товарів. Скорочення складу товарних ліній проводиться в періоди стійкого попиту.

Метою розробки стратегії управління асортиментом товарів є вибір набору стратегічних рішень, що підвищують ефективність підприємства в довгостроковій перспективі, за рахунок найбільш раціонального розподілу ресурсів і вибору найбільш пріоритетних напрямків розвитку підприємства. Важливим моментом товарної політики підприємства є вибір товарної

стратегії, тобто комплексу маркетингових, управлінських, контрольних і правових заходів, спрямованих на найбільш успішне досягнення основних цілей підприємства.

Стратегія управління асортиментом товарів передбачає конкретний план дій для існування планованих принципів товаровиробників або поводження з ними. Її завдання-забезпечити адекватність рішень і заходів щодо формування асортименту, підтримання конкурентоспроможності товарів, придбання оптимального сегмента товарного ринку. Крім того, сюди входить розробка та впровадження стратегій упаковки, маркування та обслуговування товарів.

Добре продумана стратегія управління асортиментом товарів підприємства допомагає керівництву прийняти вірне управлінське рішення щоб виправити ситуацію, що склалася. Розробка стратегії управління асортиментом товарів є невід'ємною частиною економічної та маркетингової політики підприємства. З цієї причини принцип "продукт вибирає покупця" в поєднанні зі створенням можливостей для широкого спектру варіантів для покупців повинен бути впроваджений безпосередньо у реалізацію.

Системи конструювання, моделювання, проектування, механізми стимулювання повинні бути орієнтовані на конкретних потенційних покупців.

Отже, при формуванні стратегії управління асортиментом товарів необхідно враховувати деякі аспекти (рис.3.3).

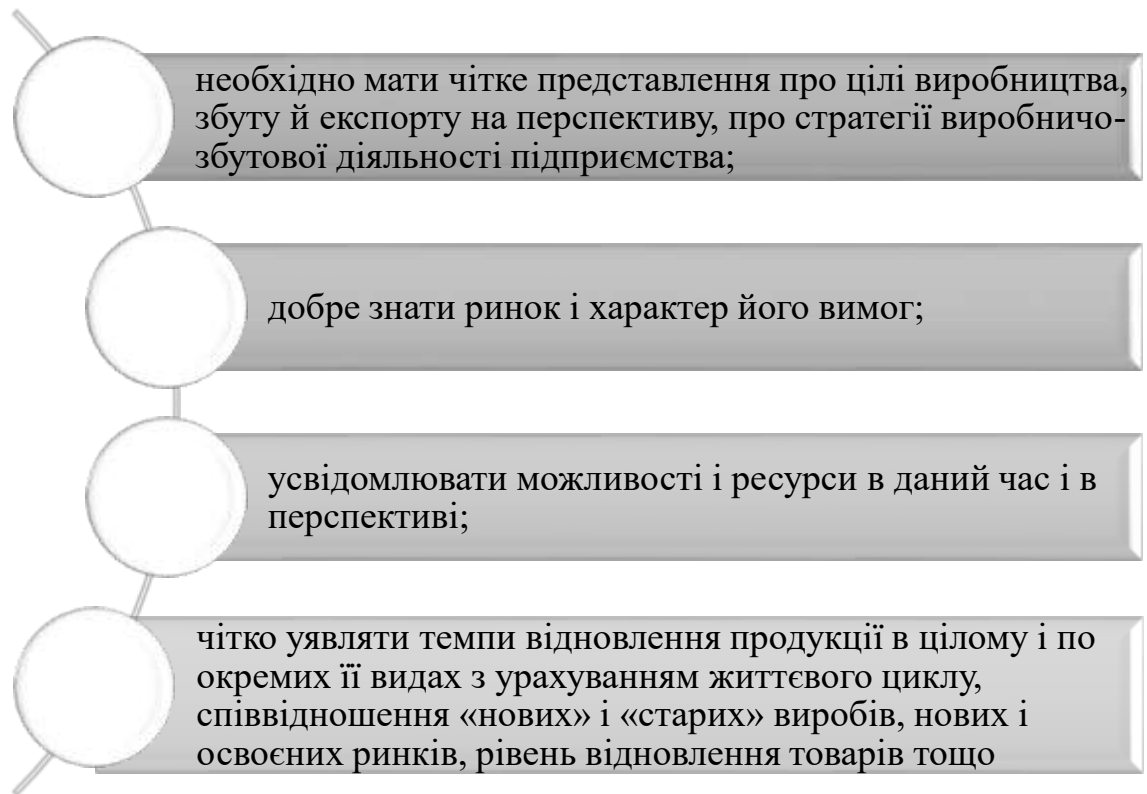


Рис.3.3. Основи формавання стратегії ефективного формування товарів  
( складено на основі [35])

Ці питання вирішуються в тісній прив'язці до ринку, його вимог, до поведінки конкурентів.

Ефективна стратегія управління асортиментом товарів - це розробка асортименту товарів підприємства, заснована на даних про продаж та просування товарів, статистичному аналізі конкурентоспроможності підприємств та інших найбільш впливових підприємств, зборі статистичних даних про стан товарів підприємства на ринку, а також повинні враховувати особливості, напрямки і цілі подальшого розвитку досліджуваного підприємства .

Отже, правильно розроблена і впроваджена стратегія управління асортиментом товарів повинна допомогти підприємству краще змінити ситуацію і спланувати подальший розвиток підприємства.

Розробка ефективної стратегія управління асортиментом товарів є ключем до успішного функціонування підприємства на ринку. Відсутність ефективної стратегії може призвести до нестабільної структури поставок через вплив випадкових або поточних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю та комерційною ефективністю. У таких випадках поточні маркетингові рішення базуються лише на інтуїції, а не на раціональних розрахунках, що враховують довгострокові цілі підприємства та його загальну стратегію.

Навпаки, добре продумана стратегія управління асортиментом товарів не тільки дозволяє оптимізувати процес оновлення пропозиції, але і служить своєрідним індикатором для керівництва підприємства напрямку дій, який може скорегувати поточне рішення. Стратегія управління асортиментом товарів дає підприємствам можливість зміцнити свої конкурентні переваги шляхом аналізу своїх сильних і слабких сторін і прогнозування зовнішніх можливостей і загроз.

Для забезпечення підприємством стійких конкурентних переваг необхідно добре продумати та проаналізувати процес розробки стратегії управління асортиментом товарів. Алгоритм розробки стратегії управління асортиментом товарів представлено на рис. 3.4.

Отже, можна бачити, що стратегія управління асортиментом товарів має на меті формування і підтримку оптимальної структури товарів, тобто розумного асортименту, з точки зору задоволення інтересів споживачів і самого підприємства. Аналіз діяльності підприємства доводить, що універсальної товарної стратегії не існує. Процес формування товарної стратегії залежить від положення на ринку, динаміки розвитку, можливостей, поведінки конкурентів, характеристик товару, що продається, стану економіки, зовнішнього і внутрішнього середовища і т.д.

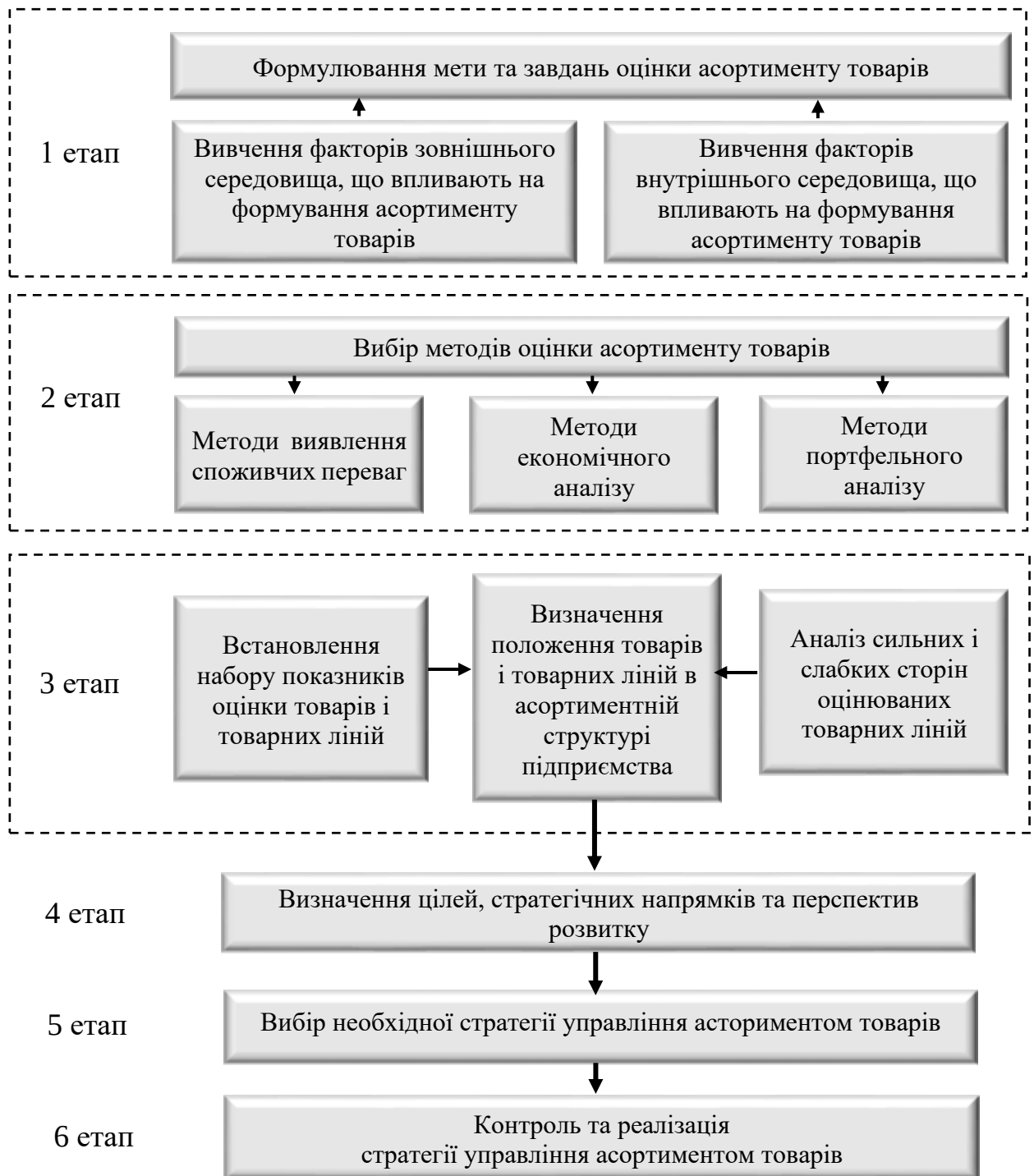


Рис.3.4. Алгоритм розробки стратегії управління асортиментом товарів  
(складено автором на основі [45])

Таким чином, кожному підприємству необхідно постійно удосконалювати свою стратегію управління асортиментом товарів. Це дозволить забезпечити підприємству стійку структуру асортименту товарів,



постійний збут і стабільний прибуток. Формується стратегія управління асортиментом товарів підприємства на сукупній оцінці як внутрішніх, так і зовнішніх можливостей підприємства, що визначаються його ринковим потенціалом.

Отже, розробка ефективної стратегії управління асортиментом товарів підприємства дозволить сформулювати аргументовані пропозиції подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства.

### **3.2. Шляхи оптимізації асортименту товарів підприємства сфери роздрібної торгівлі**

Асортимент товарів є однією з найголовніших конкурентних переваг будь-якого підприємства. Якщо потрібного клієнту товару не має, він піде незадоволеним до конкурентів. І тут вже не так важливо, що підприємство має зручне розташування, в ньому грамотне викладення товарів, привабливі ціни та привітний персонал. Це

Оптимальний асортимент товарів – це такий перелік товарів, що задовольняє потреби споживачів та приносить підприємству бажаний розмір прибутку.

В сучасних умовах політичної та економічної кризи оптимізація асортименту товару дуже важлива для кожного підприємства. Оптимізований асортимент товарів прискорює обертання обігових коштів, забезпечує зростання кількості спонтанних покупок, збільшує продажі і, як наслідок, приносить підприємству збільшену суму прибутку. Такі результати дозволяють успішно прийняти всі виклики сьогодення.

Вивчення робіт вітчизняних науковців дозволив запропонувати алгоритм формування оптимального асортименту товарів (рис. 3.5)



Рис.3.4. Алгоритм формування оптимального асортименту товарів ( складено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.,41])

На першому етапі визначається яку продукцію представляють конкуренти, що дає можливість сформулювати гіпотези для розширення товарного асортименту підприємства, оцінити власний асортимент і подивитись в яких товарних групах підприємство ще не представлено

Аналіз існуючого асортименту товарів підприємства. Для цього можуть бути використані методи економічного аналізу асортименту –АВС-аналіз та

матриця Маркон. Результатом ABC-аналізу товарного асортименту є групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат.

Матриця Маркон представляє собою просту аналітичну структуру, яка комбінує інформацію, важливу для поточного й стратегічного керування. Відповідно до цього, вихідні дані групуються на якісні, визначальні, типові характеристики конкретних виробів і кількісні, що включають основні економічні дані. У матриці Маркон враховуються три параметри: загальна валова маржа, валова маржа на одиницю продукції та відсоток валової маржі. Перевагою методу є те, що при аналізі асортименту товарів параметри, які характеризують внутрішню ситуацію (обіг, кількість, загальний запас прибутку, ціна тощо) використовуються одночасно[1].

Отже, на основі цих методів можна визначити асортиментні позиції, що не дають належного економічного ефекту та сформулювати рекомендації щодо їх елімінування.

Дослідження з вивчення та визначення поточних і перспективних потреб споживачів включає вивчення особливостей поведінки споживача за допомогою кількісного дослідження тобто анкетування кінцевих споживачів. Це дозволяє виявити так звані основні «точки дискомфорту».

Результатом буде виявлення основних векторів розширення товарного асортименту. Під вектором розширення мається на увазі група товарів, утилітарною функцією якої є нівелювання дискомфорту в виявлених в дослідженні «точках».

Виявлення невідповідності в асортименті компанії на основі дослідження споживачів та економічного аналізу існуючого асортименту. На даному етапі потрібно співставити результати аналізу власного асортименту товарів підприємства з проведеним аналізом потреб та мотивів споживачів. Наприклад, товари з низькою рентабельністю та рівнем продажів та незацікавленістю споживачів, очевидно, повинні бути рекомендовані до виключення з асортименту підприємства.

Аналіз можливостей виходу на постачальника. На цьому етапі аналізується інформація про мінімальні обсяги закупівель, транспортні витрати та собівартість закупівель для того щоб встановити, чи відповідають дані умови можливостям компанії.

Формування остаточних рекомендацій щодо оптимізації товарного асортименту. Рекомендації повинні узгоджувати результати дослідження з внутрішніми ресурсами підприємства. Запропонована процедура має на меті зменшити ризики підприємницьких рішень, щодо модифікації товарного асортименту підприємства.

Отже, правильні управлінські рішення на етапі зростання допомагають максимізувати прибутки підприємства та збільшити ринкову частку. Даний алгоритм має на меті звести до мінімуму невизначеність управлінських рішень в ході оптимізації асортименту товарів підприємства.

### **3.3. Пропозиції щодо ефективного формування та реалізації асортименту товарів підприємства сфери роздрібної торгівлі**

Формування оптимального асортименту, який допомагає оптимізувати прибуток і підтримувати бажаний прибуток протягом тривалого часу, дуже важливо для підприємств, які прагнуть доконкурентоспроможності. Розвиток підприємства - це складна система, в рамках якої здійснюється торгівля великою кількістю товарів з різними характеристиками. Використання складних торгово-технічних схем продажу і реклами товарів дає можливість вибудовувати ділові відносини з постачальниками товарів, що призводить до активної діяльності підприємства як економічної одиниці.

Для досягнення найкращих результатів діяльності та оптимізації співвідношення системи необхідно систематично проводити дослідження цілісності асортименту, перспектив подальшого товарного розвитку та досягнення найвищих досягнень економічної діяльності.

Оптимізація асортиментної політики торгових підприємств ринку і, відповідно, підвищення їх конкурентоспроможності є основою для розвитку української торгівлі. Зросла конкуренція між торговими підприємствами вимагає комплексного підходу до управління допоміжними стратегіями, які забезпечують стабільне становище на ринку в умовах ринкової економіки і підвищують прихильність споживачів. Споживчий попит є основним фактором, що впливає на формування бренду, він покликаний збільшити потреби населення і в той же час стимулювати потребу в його розширенні.

Важливим фактором при формуванні продукту є ціна на товар. Покупець повинен зробити онлайн-покупку або вказати ціну, спосіб оплати.

Таким чином, одним з критеріїв чіткої структури типів товарів в магазині є забезпечення порівняння різних товарів і цін. Створюючи широкий спектр активів в середині підприємства, ви можете задовольнити потреби споживачів і поліпшити економічні показники бізнесу і рівень бізнес-послуг за рахунок своєчасного планування та вдосконалення активів підприємства, в значній мірі, в залежності від задоволення потреб, соціальних витрат, пов'язаних з покупкою товару. Відсутність певного товару, вузького або нестабільного вигляду, який не відповідає потребам споживачів, створює недостатній попит, збільшує час, який суспільство витрачає на придбання необхідних товарів, негативно впливаючи на економічний успіх.

Таким чином, при формування асортименту товарів основною вимогою є високе задоволення попиту споживача при найменших витратах часу на придбання та підтримання роботи заводу[16].

За відсутності асортиментної політики вплив випадкових або змінних факторів, втрата контролю над конкурентоспроможністю та вплив комерційної ефективності товарів роблять структуру асортименту нестабільною. Поточні рішення, прийняті менеджером у таких випадках, часто базуються лише на інтуїції, а не на тверезих розрахунках на основі довгострокових прибутків. Продумана асортиментна політика не тільки оптимізує процес оновлення асортименту, але і служить своєрідним

індикатором загального напрямку діяльності підприємства, дозволяючи контролювати ситуацію, яка виникає в процесі торгівлі. При посиленні конкуренції серед учасників ринку асортиментна політика підприємств виступає каталізатором розвитку мережі і збільшення числа задоволених споживачів. Реалізація програми розширення асортименту товарів пов'язана з джерелом фінансування, обраним компанією, взаємності від суми, тривалості та інших необхідних коштів. Крім того, існуючі протиріччя ринкової ситуації, які передбачають обмеження розвитку підприємств, досягнення успіху та зайняття сприятливого місця на ринку товарів ТОВ «АРГО ключовими напрямками вдосконалення управління асортиментом підприємств є обумовлені тим, що ці дії допомагають чітко реагувати на мінливі потреби споживачів та надавати певні товари для задоволення останніх. Це встановлення довгострокових ділових відносин з великими споживачами пропонованої продукції. Це забезпечить постійний продаж продукту. В якості заходів позалученню можуть бути запропоновані наступні дії по збільшенню асортименту (рис3.6.).

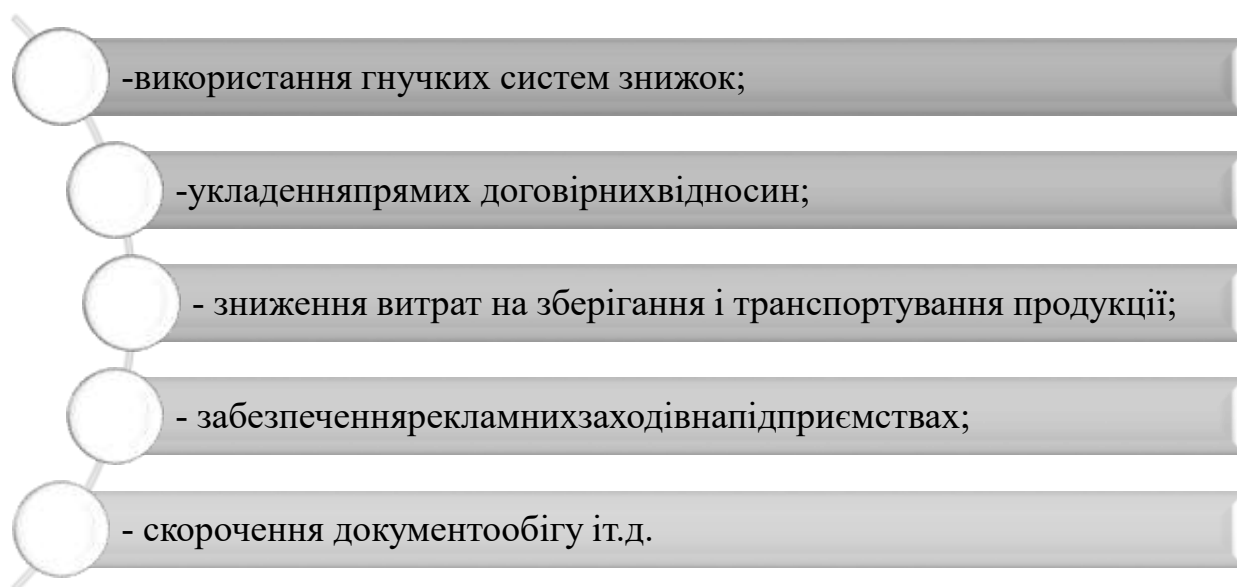


Рис.3.6. Основні дії по збільшенню асортименту товарів ( *складено на основі [39,43]*)

Зазвичай вибраний товар продається одній і тій же групі покупців, або одному і тому ж типу оплачуваних підприємств, або в межах однієї ціни, тому існує 2 способи успішно вивести торговельне підприємство на ринок за подібністю цілей:

1. Надати клієнтам сприятливу ситуацію для покупки товару (Висока якість, досить низька ціна, поєднання системи знижок і сервісу);

2. Максимально швидко реагувати на зміни інтересу і пропозиції (цей метод відображений в асортиментній і ціновій політиці підприємства).

Правильний вибір товару є основним принципом торговельного підприємства, який сприяє його успішному функціонуванню.

Після проведення обстеження асортименту товарів необхідно розробити теорію для поліпшення продажів цих категорій.

Одна з найпопулярніших тактик залучення-активна рекламна кампанія. Це допомагає конкурувати з кокурентами та впливати на покупців. Щоб привернути увагу споживачів, потрібно використовувати таргетовану рекламу. При правильному налаштуванні реклама працює на свою аудиторію і дуже вигідне підприємство.

Таким чином, якщо збільшиться впізнаність товару, то збільшиться обсяг продажів.

В результаті опитування респондентів було з'ясовано, яких саме товарів не вистачає в асортиментному ряді товарних груп "Хлібобулочні вироби" та "Молочна продукція". Тому доцільно розширити товарний асортимент за вподобаннями споживача. Наприклад, ТОВ «АРГО» з високою якістю, але асортимент слід розширити за результатами опитування.

Слід зазначити, великим плюсом буде створення інтернет-магазину, адже саме покупки через інтернет дозволяють переглянути великий асортимент товару в зручний час, а також знайти найкращі знижки та акції. Та додати послугу доставки кур'єром, за цей вид послуги проголосувало 42,9% споживачі.

Розглянемо основні моменти, в результаті яких інтернет-покупки стають вигідними для споживачів.

1. Ціни нижче, ніж в магазинах. Великим плюсом є те, що продаючи в інтернеті на сайті або в соціальних мережах, власники не стикаються з перевітками, не платять оренду приміщення, можуть працювати без залучення продавців, яким теж передбачена зарплата. В результаті цього вартість товарів значно знижується.

2. Великий асортимент товару. В інтернет-магазинах можна продавати необмежену кількість товару, чого не можна сказати про звичайні магазини, що мають невеликі приміщення. Внаслідок цього можна не тільки заощадити гроші, але ще і придбати екологічні товари

3. Покупки не виходячи з дому. Онлайн-покупки вигідними вважаються не тільки через зниження цін, але ще і користуючись економії часу.

4. Знижки та розпродажі.

Варто звернути увагу на категорію доходу споживачів, тому що більша частина має середній дохід, але є ті хто має низький рівень доходу та хотіли б мати продукцію ТОВ «АРГО».

Тому, слід створити певні види знижок, саме вони будуть стимулювати споживача прийти за товаром. Ще альтернативним способом може бути система програми лояльності та роботи з базою споживачів (рис 3.7).





Рис. 3.7. Стимулювання споживачів через запровадження системи знижок (складено автором)

Отже, для ефективного формування асортименту товарів будь-яке підприємство повинно враховувати велику кількість факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Аналіз цих факторів за допомогою спеціальних методів визначає оптимальну структуру асортименту.

Слід також зазначити, що єдиного підходу до формування і управління асортиментом товарів немає, тому кожне підприємство самостійно застосовує найбільш ефективний та результативний підхід. Саме перетворення недоліків у переваги, а також використання специфічних особливостей торговельних підприємств дозволять розвивати та розширювати бізнес. Все це дозволить підприємству «виживати» в конкурентній боротьбі з конкурентами. Завдяки перевагам підприємства змінюють умови, у яких вони здійснюють економічну діяльність, змінюють структуру витрат, створюють стійкі конкурентні переваги.

Таким чином, вдосконалення процесу управління асортиментом товарів підприємства є індивідуальним та особливим для кожного підприємства, що

пояснюється специфікою торговельних підприємств, а також особливостями зовнішнього середовища, нормативними актами, внутрішньою системою управління та організаційних відносин.

### **Висновки до розділу 3**

Правильно розроблена і впроваджена стратегія управління асортиментом товарів повинна допомогти підприємству краще змінити ситуацію і спланувати подальший розвиток підприємства.

Розробка ефективної стратегія управління асортиментом товарів є ключем до успішного функціонування підприємства на ринку. Відсутність ефективної стратегії може призвести до нестабільної структури поставок через вплив випадкових або поточних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю та комерційною ефективністю. У таких випадках поточні маркетингові рішення базуються лише на інтуїції, а не на раціональних розрахунках, що враховують довгострокові цілі підприємства та його загальну стратегію.

Для забезпечення підприємством стійких конкурентних переваг необхідно добре продумати та проаналізувати процес розробки стратегії управління асортиментом товарів. Алгоритм розробки стратегії управління асортиментом товарів представлено.

Слід зазначити, великим плюсом буде створення інтернет-магазину, адже саме покупки через інтернет дозволяють переглянути великий асортимент товару в зручний час, а також знайти найкращі знижки та акції. Та додати послугу доставки кур'єром, за цей вид послуги проголосувало 42,9% споживачі.

## ВИСНОВКИ

Формування асортименту є вагомим процесом для організації ефективної роботи підприємства в умовах високої конкуренції та боротьби за клієнта, у прагненні удосконалювати асортимент у відповідності до споживчих уподобань та потреб. Формування асортименту охоплює всі основні сфери його виробничо-господарської діяльності – збут, фінанси, виробництво, закупівлі, наукові та проєктні розробки, які тісно взаємопов'язані. Ця діяльність спирається на виявлення та прогнозування попиту, аналіз та оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси випливає необхідність ув'язування формування асортименту з маркетингом і контролем з метою постійного коригування показників виробництва та збуту у відповідності до змін попиту на ринку. Формування асортименту – це основний крок у стратегічному плануванні на підприємстві, перспективному напрямі його розвитку

Саме тому питанню формування асортименту було приділено увагу, починаючи з визначення сутності самого поняття "асортимент", ознайомлення з його класифікацією та властивостями та, закінчуючи можливими способами його вдосконалення на прикладі підприємства ТОВ «АРГО».

Товарна політика передбачає певні цілеспрямовані дії товаровиробника чи наявність в нього заздалегідь обдуманих принципів поведінки. Вона здатна забезпечити рішеннями та заходами щодо формування асортименту та його управління; підтримує конкурентоспроможність товарів на необхідному рівні; знаходить оптимальні товарні ніші (сегменти); розробляє та здійснює стратегію упакування, маркування, обслуговування товарів. Добре продумана товарна політика яка дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, служить для керівництва підприємства свого роду показником загальної спрямованості дій, здатних скоригувати поточні ситуації.

Постійна увага має бути приділена формуванню товарного асортименту за допомогою постійної комунікації із споживачем щоб розуміти чи задоволений споживач наявним асортиментом.

Під час дослідження було розглянуто основні групи методів формування асортименту: методи виявлення споживчих переваг; методи економічного аналізу; методи портфельного аналізу і виділено як основний для проведення аналізу та формування товарного асортименту – ABC аналіз, на результатах останнього робилися основні висновки.

Охарактеризовано об'єкт дослідження, надано його організаційно-економічний опис. Проведено аналіз динаміки та структури асортименту товарів, що реалізується підприємством ТОВ «АРГО». Проведено оцінку товарного асортименту та основних показників господарської діяльності ТОВ «АРГО», визначено групи товарів, які найменше ефективно продаються та реалізуються. Проаналізовано проблему неефективності не затребуваних категорій товару.

Отже, економічне значення проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження полягає у прискоренні руху та реалізації товару, а також збереження його кількості та якості на всьому шляху товароруху до споживача. Внесені у роботу пропозиції дозволять суттєво покращити асортимент, тим самим збільшити прибуток торговельного підприємства «АРГО», зміна у бік зростання якого була прорахована.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Voskoboeva O. An evaluation the effectiveness of inventory management in the consumer market. Actual problems of consumer market development : monograph, Publishing House «Science & Innovation Center», St.Louis, Missouri, USA. – 2013. – Pp. 126–133.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. Маркетингового менеджменту. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 599 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. І. Туган-Барановського. 2002. 562 с.
4. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: навч. посіб. К.: ВД «ПРОФЕСІОНАЛ». 2006. 336 с.
5. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. Київ: Політехніка, 2004. 400 с. 106.
6. Близнюк, С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: монографія. К.: Політехніка. 2003. 384 с.
7. Бодряков Р.Е. ABC и XYZ: – составление и анализ итоговой матрицы URL: <http://www.rombcons.ru/logistik2.htm>
8. Бузукова Е.А. Анализ ассортимента и стабильности продаж с использованием ABC–анализа и XYZ–анализа. URL: [http://zakup.vl.ru/files/avs\\_i\\_huz\\_analizi.pdf](http://zakup.vl.ru/files/avs_i_huz_analizi.pdf)
9. Быстрицкая Я.М. NMD–анализ как один из логистических методов анализа и управления ассортиментом предприятий розничной торговли. *Вопросы экономики и права*. 2014. № 8. С.151–155.
10. Власова Н.О. та ін. Формування асортиментної політики підприємства роздрібної торгівлі: монографія. Х.: ХДУХТ, 2009. 189 с. 80
11. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні

конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Х.: ВД "ІНЖЕК". 2008. 427 с.

12. Гаркавенко, С.С. Маркетинг: підручник. К.: Лібра. 2002. 712с.

13. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. Академічний огляд. 2016. № 1. С. 111–118.

14. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. Академічний огляд. 2016. № 1. С.111–118.

15. Герасимова Л.М., Асмарян А.С. Асортимент товарів: сучасні проблеми управління — URL: [http://www.rusnauka.com/23\\_WP\\_2011/Economics/10\\_91123.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91123.doc.htm)

16. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства: URL: [http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl\\_va.html](http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl_va.html)

17. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства: вебсайт. URL: [http://www.ukr.vipreshebnik.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4344](http://www.ukr.vipreshebnik.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=4344)

18. Данілова Л. Л. Маркетингові дослідження ринку товарів для особистих селянських господарств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 / Л. Л. Данілова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2004. с. 107

19. Данілова Л. Л. Оптимізація асортиментної політики вітчизняних торговельних підприємств. *Вісник ДонДУЕТ*. 2001. № 4(21). С. 192-196.

20. Дейнека О. Є. Управління асортиментом в контексті нової роздрібної концепції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2005. С. 286-292.

21. Дима О.О. Маркетингова товарна політика посередницького підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2015. 431 с.

22. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>

23. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>

24. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910)

25. Єрмак С.О. Оптимізація товарних запасів торговельних підприємств на базі інтегрованого ABC–XYZ–QRS аналізу. *Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць*. Донецьк: ДонДУЕТ. 2013. Вип.34. С. 87–94.

26. Звернення до керівників держави, уряду та опозиції, щодо захисту ринку хмелю України від інтервенції іноземних виробників хмелю. URL: <http://www.westhops.com.ua>

27. Кардаш, В.Я. Маркетингова товарна політика: Підручник. К.: КНЕУ. 2010. 240 с.

28. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.

29. Касич А.О. Структурні характеристики зовнішньої торгівлі України. *Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал*. 2008. № 1(79). С. 85–94.

30. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2, Том 25. С. 79-85

31. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. *Економіка та держава*. 2016. №2.

32. Крещенко О. В. Методологічні та методичні засади ABC–підходу як універсального механізму аналізу товарних запасів. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2012. – № 12. С. 253–258.

33. Кузнєцов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 198-204.

34. Кузнєцов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 198-204

35. Легомінова С.В. Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Концептуальні основи управління товарними запасами підприємства *Науковий журнал «Економічний форум»*. Луцьк Випуск 1, 2020 с. 89-98. Режим доступу: [http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/article/view/94](http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/94)

36. Павлова В.А. Дослідження торговельного асортименту спеціалізованого магазину як основа його оптимального формування. *Бюлетень міжнародного нобелівського економічного форуму: зб. наук. праць*. 2012. №1(5). С. 293–300.

37. Ромащенко О.С. Комплексна оцінка ефективності роботи з постачальниками. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні науки та світове господарство*. Випуск 28, частина 2. 2019 с. 76-82. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/28\\_2\\_2019ua/16.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/28_2_2019ua/16.pdf)

38. Ромащенко О.С. Сучасні технології управління товарними запасами торговельного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3. С. 75 – 82. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1599>

39. Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства URL: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_28/article\\_2963](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963)

40. Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства: вебсайт. URL: [https://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_28/%20article\\_2963](https://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/%20article_2963)

41. Степанюк Н.С., Петриченко З.С. До питання формування



асортиментної політики торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №1. Т.1. С. 202-204.

42. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. №1 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>.

43. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>.

44. Хоптюк, А. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту торговельного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 10. С. 84-90.

45. Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. *Наукові записки. Серія: Економічні науки*. 2016. № 1. С. 63-73.

## ДОДАТКИ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|---|--|---|--|--|---|---|--|--|--|---|---|--|---|--|--|--|---|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>3. Можливості:</p> <p>3.1 Вхідження на нові ринки</p> <p>3.2 Розширення асортименту для задоволення споживачів</p> <p>3.3. Збільшення обсягів продажу</p>                                                                    | <p>4. Загрози:</p> <p>4.1 Тиск з боку конкурентів</p> <p>4.2 «Ворожі» дії з боку держави</p> <p>4.3 Ріст рівня інфляції</p> <p>4.4 Зміни в потребах і смаках споживачів</p> <p>4.5 Зменшення ринку збуту у зв’язку з ростом цін</p> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
| <p>1. Сильні сторони</p> <p>1.1 Ефективна організаційна структура</p> <p>1.2 Диференційний асортимент товару;</p> <p>1.3. Значний контроль за якістю товарів;</p> <p>1.4. Компетентність у ключових питаннях;</p> <p>1.5. Стабільність договірних відносин з постачальниками;</p>       | <p>Поле СМ</p> <table><tr><td></td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td>+</td><td></td><td></td></tr><tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr></table>  |                                                                                                                                                                                                                                     | + | + | + | + | + | + | + | + | + |   |   | + | + | + | <p>Поле СЗ</p> <table><tr><td>+</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr></table> | + |   |  |   |  |   |  |  | + | + |  |  |  | + | + |  |   |  |  |  | + | + | + | + | + |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                         | +                                                                                                                                                                                                                               | +                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
| +                                                                                                                                                                                                                                                                                       | +                                                                                                                                                                                                                               | +                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
| +                                                                                                                                                                                                                                                                                       | +                                                                                                                                                                                                                               | +                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
| +                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
| +                                                                                                                                                                                                                                                                                       | +                                                                                                                                                                                                                               | +                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
| +                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                     | + | + |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                     | + | + |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
| +                                                                                                                                                                                                                                                                                       | +                                                                                                                                                                                                                               | +                                                                                                                                                                                                                                   | + | + |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
| <p>2. Слабкі сторони</p> <p>2.1 Внутрішні виробничі проблеми</p> <p>2.2. Не досить ефективна збутова мережа</p> <p>2.3 Незадовільна організація маркетингової діяльності</p> <p>2.4 Немає чіткого контролю над витратами</p> <p>2.5 Кадрові проблеми (високий коефіцієнт плинності)</p> | <p>Поле СлМ</p> <table><tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td></td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td></td><td></td><td>+</td></tr></table> | +                                                                                                                                                                                                                                   | + | + | + | + | + | + | + | + |   | + | + |   |   | + | <p>Поле СлЗ</p> <table><tr><td>+</td><td>+</td><td></td><td>+</td><td></td></tr><tr><td>+</td><td></td><td></td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>+</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>+</td><td></td><td></td><td></td></tr></table>  | + | + |  | + |  | + |  |  | + | + |  |  |  |   |   |  | + |  |  |  |   | + |   |   |   |
| +                                                                                                                                                                                                                                                                                       | +                                                                                                                                                                                                                               | +                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
| +                                                                                                                                                                                                                                                                                       | +                                                                                                                                                                                                                               | +                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
| +                                                                                                                                                                                                                                                                                       | +                                                                                                                                                                                                                               | +                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                         | +                                                                                                                                                                                                                               | +                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                 | +                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
| +                                                                                                                                                                                                                                                                                       | +                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                     | + |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
| +                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                     | + | + |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                         | +                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                         | +                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |  |   |  |   |  |  |   |   |  |  |  |   |   |  |   |  |  |  |   |   |   |   |   |

Рис. 1.1. SWOT- матриця зв'язку деяких факторів ТОВ «АРГО»