

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА
ЛОГІСТИКА»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: очна (денна)

очна (денна), заочна,

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного

підприємства»

(назва теми)

Здобувача

Ізмайлової Анастасії Вячеславівни

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: д.е.н., проф. Галиця Ігор Олександрович

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

_____ *(підпис)*

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк О.І. _____ *(підпис)*

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА
ЛОГІСТИКА»**

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**

Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Оксана ВИСОЦЬКА.
(підпис)

_____ 202_ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексій ОЛЕКСЮК
(підпис)

_____ 202_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Ізмайловій Анастасії Вячеславівні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "29" листопада 2023 р. № 2192-ст

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
ТОВ «ВФ Ритейл»**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства (назва розділу)
Розділ 2	Дослідження комерційної діяльності і асортиментної політики ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ» (назва розділу)
Розділ 3	Стратегічні заходи з удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Процес формування стратегії управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ».
Предмет дослідження:	Теоретико-методологічні та прикладні засади формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Обґрунтування теоретико-методологічних та практичних аспектів формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства, а також проведення дослідження комерційної діяльності і асортиментної політики ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ» та розробка стратегічних заходів з удосконалення управління товарним асортиментом підприємства.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Розкрити сутність управління товарним асортиментом комерційного підприємства за сучасних умов; дослідити основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління товарним асортиментом комерційного підприємства; охарактеризувати стратегічне управління товарним асортиментом комерційного підприємства як інструменту підвищення конкурентоспроможності;
У розділі 2	Навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ»; проаналізувати стратегію асортиментної політики на підприємстві; здійснити аналіз показників ефективності управління товарним асортиментом підприємства;
У розділі 3	Визначити резерви та напрями вдосконалення стратегії управління товарним асортиментом підприємства; розробити проектні заходи з удосконалення управління товарним асортиментом підприємства; провести економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« _____ » _____ **20**__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« _____ » _____ **20**__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 70 сторінок, 25 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань, додатки.

«Формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства»

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства.

Мета і завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методологічних та практичних аспектів формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства, а також проведення дослідження комерційної діяльності і асортиментної політики ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ» та розробка стратегічних заходів з удосконалення управління товарним асортиментом підприємства.

Відповідно до мети дослідження було визначено *ряд завдань*:

- розкрити сутність управління товарним асортиментом комерційного підприємства за сучасних умов;
- дослідити основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління товарним асортиментом комерційного підприємства;
- охарактеризувати стратегічне управління товарним асортиментом комерційного підприємства як інструменту підвищення конкурентоспроможності;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ»;
- проаналізувати стратегію асортиментної політики на підприємстві;

- здійснити аналіз показників ефективності управління товарним асортиментом підприємства;
- визначити резерви та напрями вдосконалення стратегії управління товарним асортиментом підприємства;
- розробити проектні заходи з удосконалення управління товарним асортиментом підприємства;
- провести економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає у тому, що вперше було запропоновано напрями вдосконалення стратегії управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ».

Практичне значення полягає в тому, що отримані результати можна застосовувати в роботі ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ» у процесі формування ефективної стратегії управління товарним асортиментом.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: товарний асортимент, асортиментна політика, формування товарного асортименту, ABC-XYZ аналіз, матриця БКГ.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача першого (бакалаврського) рівня освіти вищої освіти
освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика»
факультету маркетингу
Ізмайлової А. В.

На тему: «Формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства»

1. Актуальність теми. Дана дипломна робота є дослідженням, яке присвячено важливості розробки стратегії управління товарним асортиментом в умовах глобалізації, жорсткої конкуренції та постійних змін на ринку. Всі ці фактори вимагають від компаній постійного коригування своєї комерційної діяльності та вдосконалення стратегій управління категоріями товарів, щоб забезпечити ефективне задоволення потреб споживачів та підвищення рівня конкурентоспроможності. З огляду на це, дипломна робота Ізмайлової А.В. характеризується актуальністю і спрямована на розробку стратегічних заходів з удосконалення управління товарним асортиментом підприємства.

2. Позитивними рисами кваліфікаційної роботи є те, що студентка розкрила сутність управління товарним асортиментом комерційного підприємства в сучасних умовах; дослідила основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління товарним асортиментом комерційного підприємства; охарактеризувала стратегічне управління товарним асортиментом комерційного підприємства як інструменту підвищення конкурентоспроможності; а також дослідила перспективи розвитку та напрями вдосконалення стратегії управління товарним асортиментом підприємства.

3. Наявність самостійних розробок автора. У роботі було проаналізовано стратегію асортиментної політики на підприємстві ТОВ ВФ «Ритейл»; здійснено аналіз показників ефективності управління товарним асортиментом підприємства; визначено резерви та напрями вдосконалення стратегії управління товарним асортиментом підприємства; а також були запропоновані проектні заходи з удосконалення управління товарним асортиментом підприємства.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Результати дослідження обумовлюють практичну значущість роботи, що визначається можливістю використання запропонованих механізмів покращення в роботі ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ» у процесі формування ефективної стратегії управління товарним асортиментом.

5. Наявність недоліків. В роботі було наведено прогнозований дохід ТОВ «ВФ Ритейл» у результаті проведення навчальних заходів для персоналу щодо нових технологій та інновацій у сфері ритейлу (табл. 3.2). Для більшої наочності та точності, доцільно було б навести розрахунки на основі яких, було здійснено прогнозований дохід. Проте це зауваження не впливає на загальну якість виконаної роботи та не знижує її теоретичну й практичну цінність.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» Ізмайлової А. В. виконана у повному обсязі, відповідає встановленим вимогам і може бути допущена до захисту на засіданні ЕК. Оцінка підготовки роботи - 52 бали

Науковий керівник: д.е.н., проф. І.О. Галиця
(посада, учене звання, науковий ступінь)

“ ___ ” _____ 20__ р.
_____ (підпис)

І.О. Галиця
(прізвище, ініціали)

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Ізмайлової Анастасії Вячеславівни

Тема «Формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства на прикладі ТОВ «ВФ Ритейл»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Значимість даної теми дослідження полягає в тому, що в умовах сучасного процесу глобалізації та мінливих умов ринку розробка стратегії управління товарним асортиментом стає важливим аспектом діяльності підприємства. Правильна стратегія управління товарним асортиментом спрямована на те, щоб компанії, які здійснюють комерційну діяльність, могли не тільки зберегти поточні позиції на ринку, але й стати лідерами галузі, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та відповідати очікуванням споживачів. Значення отриманих результатів полягає в тому, що вперше запропоновано напрямок удосконалення стратегії управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ Ритейл».

Якість проведеного дослідження

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, 3 розділів, які охоплюють 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи становить 69 сторінок.

Під час виконання дипломної роботи були розглянуті наступні аспекти:

- сутність управління товарним асортиментом комерційного підприємства за сучасних умов;
- стратегічне управління товарним асортиментом комерційного підприємства як інструменту підвищення конкурентоспроможності;
- стратегія асортиментної політики на підприємстві;
- аналіз показників ефективності управління товарним асортиментом підприємства;
- резерви та напрями вдосконалення стратегії управління товарним асортиментом підприємства;

Робота виконана на достатньо високому рівні, питання, які охоплює робота вирішені у повній мірі, а рішення обґрунтовані.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Позитивними рисами дипломної роботи є системність та послідовність викладення матеріалу, а також обґрунтування теоретико-методологічних та практичних аспектів формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства

Зауваження

У таблиці 3.2 наведено прогнозований дохід ТОВ «ВФ Ритейл» у результаті проведення навчальних заходів для персоналу щодо нових технологій та інновацій у сфері ритейлу. Для більшої наочності та точності, доцільно було б навести розрахунки на основі яких, було

здійснено прогнозований дохід. Проте окреслене зауваження не зменшує загального позитивного враження від роботи та не знижує її теоретичну й практичну цінність.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Автором в достатній мірі обґрунтовано усі положення, які стосуються даної теми. Практичне значення полягає в тому, що отримані результати можна застосовувати в роботі ТОВ «ВФ Ритейл» у процесі формування ефективної стратегії управління товарним асортиментом. Варто відзначити, що реалізація пропозицій сприятиме удосконаленню управління товарним асортиментом сучасного підприємства та забезпеченню ефективності його використання.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (*за наявності*)

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОТИМЕНТОМ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність управління товарним асортиментом комерційного підприємства за сучасних умов.....	6
1.2. Основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління товарним асортиментом комерційного підприємства.....	12
1.3. Стратегічне управління товарним асортиментом комерційного підприємства як інструмент підвищення конкурентоспроможності.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І АСОТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ».....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	27
2.2. Аналіз стратегії асортиментної політики на підприємстві.....	36
2.3. Аналіз показників ефективності управління товарним асортиментом підприємства.....	40
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОТИМЕНТОМ ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ».....	48
3.1. Резерви та напрями вдосконалення стратегії управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ».....	48
3.2. Розроблення проектних заходів з удосконалення управління товарним асортиментом підприємства.....	53
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	58
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми зумовлюється тим, що на сьогоднішній день в умовах глобалізаційних процесів та безперервних змін на ринку, формування стратегії управління товарним асортиментом стає важливим аспектом діяльності комерційних підприємств. Зміни в споживчих потребах, розвиток науково-технологічного прогресу, а також інтенсивна конкуренція на ринку, вимагають від підприємств постійної адаптації своєї діяльності та удосконалення стратегії управління асортиментом для забезпечення ефективного задоволення потреб споживачів та підвищення рівня конкурентоспроможності. Саме конкуренція змушує комерційні підприємства вести активну боротьбу за увагу та лояльність клієнтів. Правильна стратегія управління товарним асортиментом покликана на те, щоб підприємства, які здійснюють комерційну діяльність, могли не лише зберегти свої поточні позиції на ринку, але й стали лідерами в галузі, пристосовуючись до змін у зовнішньому середовищі та відповідаючи очікуванням споживачів.

Питання щодо формування стратегії управління товарним асортиментом комерційних підприємств у своїх працях розглядали такі зарубіжні та українські науковці, як І. Ансофф, Г. Ассель, Г.Л. Багієв, О.Я. Базуленко, Л.В. Балобанова, А.Ф. Баришев, Б. Берман, С.В. Близнюк, Е. Дихтель, Дж. Еванс, Д. Едкок, Ф. Котлер, Л.О. Лігоненко, А.А. Мазаракі, І.А. Маркіна, А.Н. Романов та інші. Однак, через надзвичайно високу мінливість зовнішнього середовища діяльності комерційних підприємств дане питання потребує проведення подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методологічних аспектів формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства, а також проведення дослідження комерційної діяльності і асортиментної політики ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ» та розробка стратегічних заходів з удосконалення управління товарним асортиментом підприємства.

Відповідно до мети дослідження було визначено ряд завдань:

- розкрити сутність управління товарним асортиментом комерційного підприємства за сучасних умов;
- дослідити основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління товарним асортиментом комерційного підприємства;
- охарактеризувати стратегічного управління товарним асортиментом комерційного підприємства як інструменту підвищення конкурентоспроможності;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ»;
- проаналізувати стратегію асортиментної політики на підприємстві;
- здійснити аналіз показників ефективності управління товарним асортиментом підприємства;
- визначити резерви та напрями вдосконалення стратегії управління товарним асортиментом підприємства;
- розробити проектні заходи з удосконалення управління товарним асортиментом підприємства;
- провести економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства.

При виконанні кваліфікаційної бакалаврської роботи було використано наступні методи наукового дослідження: системний підхід – для теоретичного визначення сутності управління товарним асортиментом комерційного підприємства; статистичний – для визначення рівня ефективності впровадження проектних заходів у діяльність ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ»; графічної візуалізації – для наочного представлення результатів аналізу та оцінки;

абстрактно-логічний – для формування теоретичних узагальнень та висновків із проведеного дослідження.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає у тому, що вперше було запропоновано напрями вдосконалення стратегії управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ».

Практичне значення отриманих результатів можна застосовувати в роботі ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ» у процесі формування ефективної стратегії управління товарним асортиментом.

Інформаційною базою дослідження виступають теоретичні основи управління товарним асортиментом комерційних підприємств, наукові праці та методологічні розробки провідних українських і зарубіжних науковців в галузі підприємництва, економіки та менеджменту, а також інструктивно-методичні документи та звітність ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ».

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, 3 розділів, які охоплюють 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи становить 70 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління товарним асортиментом комерційного підприємства за сучасних умов

Управління товарним асортиментом є надважливим процесом для кожного комерційного підприємства. Якісне формування і управління товарним асортиментом у результаті дасть змогу комерційному підприємству здобути першість у конкурентній боротьбі. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ключовою рушійною силою для підприємств є потреби споживачів, які вони прагнуть задовольнити найбільш ефективними способами. Саме з огляду на споживачів та їх потреби й повинен формуватися товарний асортимент. Застосовуючи відповідні методи аналізу товарного асортименту, керівництво комерційних підприємств може уникнути помилок в процесі управління ним та визначити ключові напрями його подальшого розвитку.

На сьогоднішній день серед науковців не існує єдиного підходу щодо сутності поняття «товарний асортимент». Одні дослідники розглядають дане поняття з точки зору товаровиробника, наприклад, Голубков Є.П. у своїй праці підкреслює, що «товарна політика – це способи товаровиробника раціонально формувати та управляти товарним асортиментом» [9].

Єрмошенко М.М., Єрохін С.А., Базиліук А.В. у своїй праці визначають поняття товарного асортименту в широкому розумінні, як «сукупність товарів, які випускаються фірмою, яка поділяється на асортиментні групи і асортиментні позиції, й характеризується широтою, глибиною і співставленням» [17, с. 205].

Баланова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. пропонують визначати товарний асортимент у більш вузькому розумінні, як «сукупність товарів, що може бути сформована різними способами» [2, с. 30].

Розглянемо більш детально підходи науковців до визначення сутності поняття «товарний асортимент», що наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення сутності поняття «товарний асортимент»

Джерело	Визначення поняття «товарний асортимент»
Балабанова Л.В. [3, с. 37]	«це група продуктів, тісно пов'язаних або через подібні функціональні можливості, або через те, що вони продаються тим самим групам споживачів, або через один і той же тип комерційних установ, або в тому ж ціновому діапазоні»
Гуштан Т.В. [13, с. 36]	«процес управління для досягнення місії організації шляхом контролю взаємодії організації з її середовищем»
Єфімова Є.О. [18, с. 32]	«певна група товарів, згрупованих за певними характеристиками. Структура асортименту характеризується питомою вагою кожного виду і (або) найменування товару в загальному обсязі»
Котлер Ф. [28, с. 343]	«це група продуктів, тісно пов'язаних або через подібні функціональні можливості, або через те, що вони продаються тим самим групам споживачів, або через один і той же тип комерційних установ, або в тому ж ціновому діапазоні»
Мазепа Т.С. [33, с. 220]	«сукупність товарів підприємства, пов'язаних між собою функціональним призначенням»
Прядко О.М., Попова Л.О., Синцина Г.А. [41, с. 6]	«ряд їх видів, різновидів і різновидів, об'єднаних або об'єднаних за певною ознакою. Основними групувальними ознаками товарів є виробництво, сировина та споживачі. Асортимент повинен бути максимально привабливим для покупців»

Джерело: сформовано автором на основі аналізу наукових праць

Отже, слід зазначити, що кожен дослідник наводить власне визначення поняття «товарний асортимент», та виділяє певні особливості, які вважає основоположними.

На основі цього можна запропонувати узагальнене визначення товарного асортименту, яке полягає у сукупності всієї продукції підприємства, яка складається з окремих видів продуктів та асортиментних груп, що відрізняються за ціною, функціональними характеристиками, цільовою

аудиторією споживачів, а також конкретним підприємством, в якому товар реалізується.

Кожен товарний асортимент має власний набір характеристик та складових, за яким здійснюється його аналіз. До основних характеристик товарного асортименту доцільно віднести широту, повноту, стійкість, гармонійність та новизну. Відповідно до вище перерахованих характеристик, товарний асортимент комерційного підприємства можна класифікувати за різними типами, що наведено на рис. 1.1.

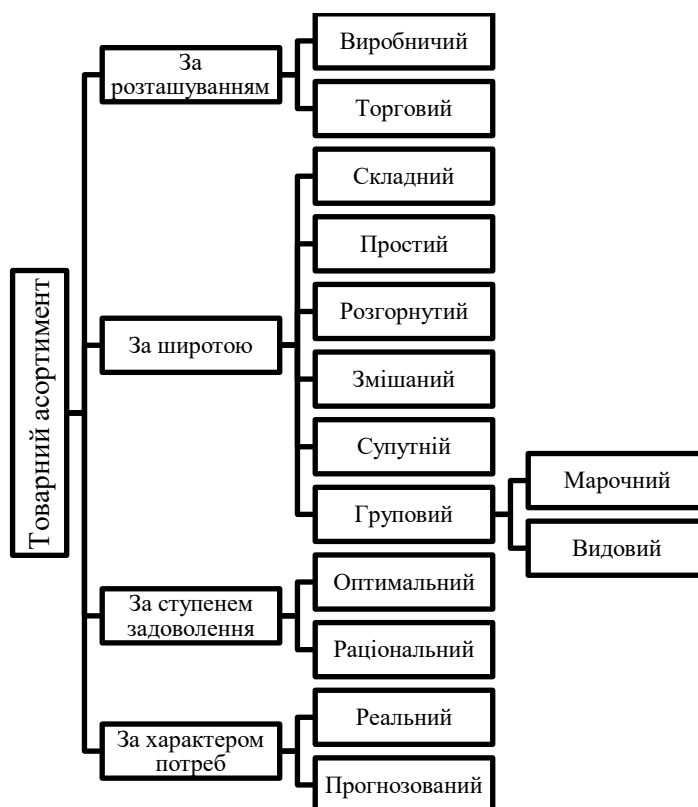


Рис. 1.1 – Типи товарного асортименту комерційного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [6, с. 295]

Опис ключових характеристик товарного асортименту комерційного підприємства наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Опис ключових характеристик товарного асортименту комерційного підприємства

Характеристики	Визначення
Широта асортименту	кількість товарних найменувань, груп, видів і марок продукції
Повнота асортименту	кількість видів однорідної продукції, які здатні задовольнити одну й ту саму потребу й мають однаковий функціонал
Стійкість асортименту	відображає стабільність попиту на товар
Гармонійність асортименту	характеризує міру близькості однієї товарної групи до іншої з точки зору кінцевого використання
Новизна асортименту	відображає здатність асортименту задовольняти потреби споживачів, які змінюються від впливом виходу нової або модернізованої продукції

Джерело: сформовано автором на основі [27, с. 164]

Процес управління товарним асортиментом комерційного підприємства є складним процесом, метою якого є створення товарної номенклатури, яка здатна задовольняти якісні та кількісні вимоги цільових споживачів у конкретних умовах. Графічне відображення процесу управління товарним асортиментом комерційного підприємства наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 – Процес управління товарним асортиментом комерційного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [23, с. 310]

Аналіз товарного асортименту є складовою частиною процесу управління товарним асортиментом комерційного підприємства, адже будь-які управлінські процеси повинні бути ретельно спланованими, а рішення не можуть носити безпідставний характер. Аналіз товарного асортименту включає в себе декілька етапів, які повинні відбуватися постійно та у безпосередній взаємодії один із одним. На різних етапах управління товарним асортиментом застосовуються різні методи аналізу, що наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3 – Алгоритм формування товарного асортименту комерційного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [23, с. 312]

Для аналізу товарного асортименту комерційного підприємства використовується велика кількість інструментів та методів аналізу, які обираються суб'єктом господарювання в залежності від поставлених завдань. Існують три основних групи методів, які включають в себе методи виявлення споживчих переваг, методи економічного аналізу та методи портфельного аналізу, що наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи формування товарного асортименту комерційного підприємства

Група методів	Склад групи
Методи виявлення споживчих переваг	1. Засоби спостереження залежно від стадії вияву споживчих переваг 2. Засоби спостереження залежно від форми вияву споживчих переваг 3. Методи диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів: - Модель Розенберга; - Багатомірні моделі; - методи зіставлення необхідного і реального профілю; - моделі з ідеальною точкою
Методи економічного аналізу	1. ABC-XYZ аналіз 2. Метод Дібба-Сімкіна 3. Метод Маркон 4. Метод лінійного програмування
Методи портфельного аналізу	1. Матриця BCG, адаптована BCG, модифікована BCG 2. Матриця General Electric, McKinsey 3. Матриця розробки товару 4. Матриця конкуренції за Портером 5. Товар-ринки за І. Ансоффом 6. Матриця росту за рахунок зовнішнього придбання 7. Комплексна оцінка асортименту Варламова

Джерело: сформовано автором на основі [27, с. 166]

Отже, в результаті дослідження сутності управління товарним асортиментом комерційного підприємства за сучасних умов було з'ясовано, що товарний асортимент – це одна з найважливіших категорій для комерційних підприємств, адже правильно сформований асортимент та якісне управління ним є запорукою для подальшого успіх суб'єкта господарювання в тактичній і стратегічній перспективі.

Для прийняття правильних управлінських рішень щодо формування товарного асортименту комерційним підприємствам доцільно застосовувати групи методів аналізу. До ключових методів аналізу товарного асортименту можна віднести ABC-XYZ аналіз, матрицю BCG, матрицю McKinsey та інші, які потребують більш детального розгляду для оцінки ефективності управління товарним асортиментом комерційного підприємства.

1.2. Основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління товарним асортиментом комерційного підприємства

Управління товарним асортиментом – це цілеспрямована діяльність комерційного підприємства, пов'язана з управлінням різноманітністю товарів, які пропонуються споживачам на ринку [42]. Оптимальний товарний асортимент здатен підвищити прибутковість комерційного підприємства, визначає його подальший розвиток, а також лояльність та прихильність з боку покупців. Також товарний асортимент можна визначити як одну з основних складових маркетингової діяльності підприємства, який здійснює вплив на збутову діяльність, що є важливим аспектом досягнення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

У сучасних умовах активно розвиваються великі комерційні підприємства, які мають достатню кількість фінансових ресурсів, та можуть дозволити собі провести експериментальні дослідження щодо асортименту: запроваджувати в продаж нові види товарів у великих обсягах, співпрацювати з виробниками товарів і керуючись власними мережами здійснювати їх реалізацію покупцям у точках продажу. Основною метою комерційного підприємства в галузі управління товарним асортиментом є оцінювання завантаження торгівельних потужностей із урахуванням подальшого розвитку асортименту на довгострокову перспективу. Якщо розглядати ефективність з позиції досягнення мети комерційного підприємства, то саме даний показник у повній мірі характеризує якість отриманого результату [35, с. 9].

Процес формування стратегії управління товарним асортиментом у діяльності комерційного підприємства тісно пов'язаний із визначенням мети, цілей, методів та засобів [6, с. 295].

При цьому слід зазначити, що навіть великі комерційні підприємства використовують лише загальні принципи для оцінювання ефективності управління товарним асортиментом, що наведено на рис. 1.4.

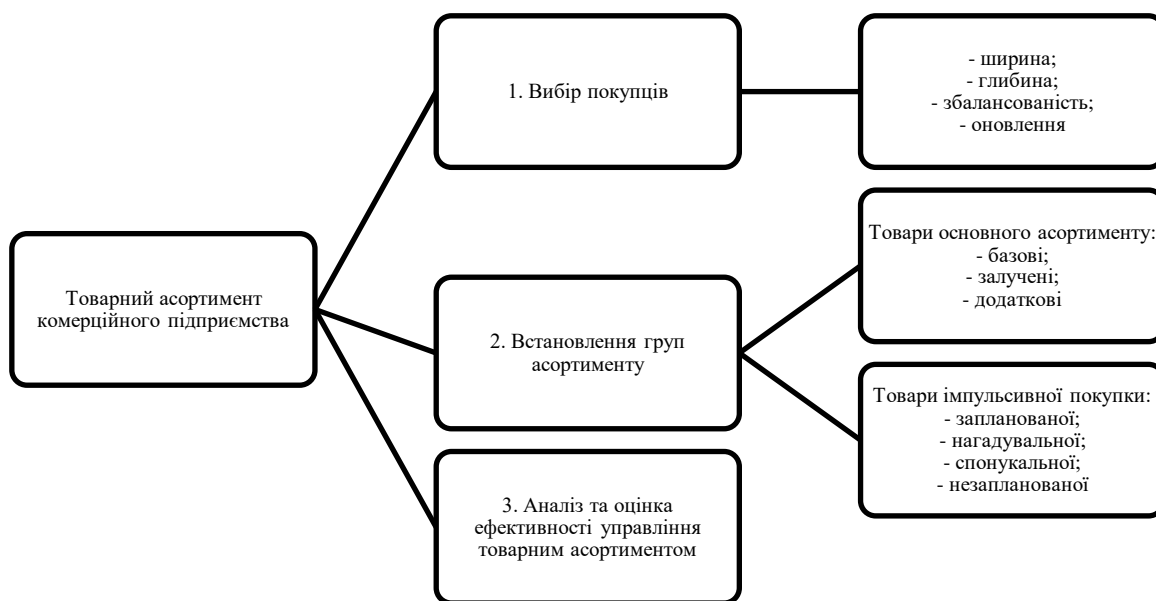


Рис. 1.4 – Стадії формування товарного асортименту комерційного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [30, с. 69]

Формування товарного асортименту комерційного підприємства здійснюється в декілька етапів, а саме:

1. Вибір формату товарного асортименту:

- визначення концепції для розуміння, яким видом роздрібної торгівлі займається комерційне підприємство;

- аналіз ринку для визначення потреб та очікувань потенційних клієнтів підприємства;

- оцінка можливостей ступеню володіння підприємством необхідними ресурсами для реалізації обраної концепції.

2. Структурування товарного асортименту:

- визначення ключових груп товарів, які будуть основою асортименту підприємства;

- встановлення кількісного співвідношення, скільки товарів з кожної групи буде пропонувати підприємство своїм покупцям;

- зв'язок структури товарного асортименту з рентабельністю для визначення, які товари приносять найбільший прибуток.

3. Розподіл товарного асортименту:

- розподіл груп товарів для розуміння, де в торгових точках будуть розміщені різні їх категорії;

- врахування логістичних особливостей для розуміння способу організації доставки та зберігання товарів.

4. Підбір товарного асортименту:

- визначення відмінних ознак кожного товару за різними групами;

- зв'язок товарного асортименту з торгівельною площею у місці продажів для визначення того, скільки місця може відвести підприємство для кожної групи товарів.

На сьогоднішній день у наукових джерелах можна прослідкувати велику кількість різноманітних концепцій, які використовуються для аналізу ефективності управління товарним асортиментом комерційного підприємства. Однак, жодна з них немає точної і універсальної методики із розробки асортиментної матриці, яка б адаптувалися до діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Існує багато методів класифікації, формування та оптимізації асортименту товарів. Кожен з них має свої особливості та використовується з урахуванням специфіки діяльності конкретного комерційного підприємства.

Аналіз конкурентного середовища для побудови маркетингових матриць, які враховують ефективність управління товарним асортиментом, дозволили виділити типи комерційних підприємств, які відрізняються одне від одного за ступенем використання своїх конкурентних переваг та потенційною стійкістю до тиску з боку конкурентів на ринку.

На рис. 1.5 наведено узагальнену характеристику найбільш поширених методів оцінювання ефективності товарного асортименту комерційного підприємства.

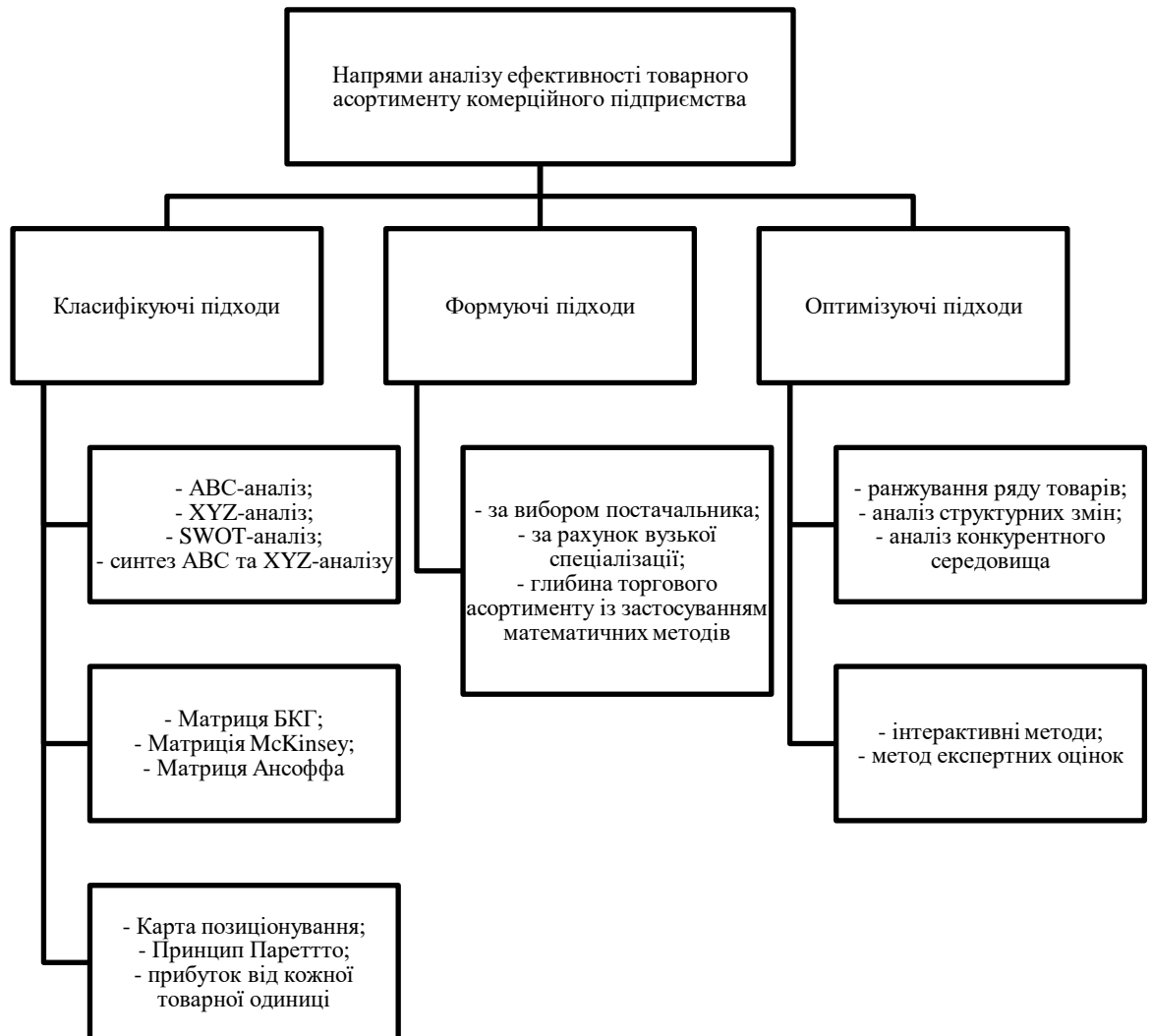


Рис. 1.5 – Узагальнена характеристика найбільш поширених методів оцінювання ефективності товарного асортименту комерційного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [31, с. 324]

В основі ABC-аналізу лежить принцип Паретто, згідно якого 20% зусиль підприємства забезпечує 80% досягнутого результату. Решта 20% досягаються через 80% зусиль. Цей принцип є актуальним для будь-якої сфери діяльності комерційних підприємств, адже спрямований на оцінку ефективності та

вкладених ресурсів. Відповідно до принципу Паретто асортимент класифікується за обсягом продажів і прибутку, а товари поділяються на три великих групи [12, с. 175]:

- група А: є основною, яка забезпечує прибутковість комерційного підприємства. Сюди входить близько 20% товарного асортименту, який забезпечує 80% прибутку;

- група В: забезпечує 15% товарного асортименту, який забезпечує аналогічний розмір прибутку, є чимось середнім між групою А та групою С, однак має стратегічну цінність та доповнює лідируючі позиції;

- група С: до цієї групи належить 75% товарного асортименту, які забезпечують лише 5% прибутку підприємства.

ABC-аналіз дозволяє оцінити і визначити ефективність товарного асортименту комерційного підприємства, однак він не передбачає сезонні коливання та інші фактори, які можуть негативно впливати на діяльність комерційного підприємства.

На відміну від ABC-моделі, XYZ-аналіз орієнтований на визначення стабільності продажів, а також коливань споживчого попиту. Найчастіше ABC та XYZ-аналізи застосовуються разом, що дозволяє отримати чітке розуміння ситуації та правильно визначити пріоритети на майбутнє. На першому етапі аналізу здійснюється розрахунок коефіцієнта варіації рівня попиту (обсягу продажів) по кожній групі товарів. Формула розрахунку коефіцієнта варіації являє собою відношення стандартного відхилення до математичного сподівання обсягу продажів та має такий вигляд [12, с. 176]:

(1.1)

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

де σ – стандартне відхилення обсягу продажів;

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

n – кількість розглянутих періодів продажів товарів;

x – середнє арифметичне значення продажів товарів.

В основу XYZ-аналізу покладено обсяг або сума продажів, а на кінцевому етапі здійснюється угруповання позицій в категорії, пояснення яких наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Категорії XYZ-аналізу

Категорія	Коливання продажів товарів, %	Особливості
X	До 10%	Стабільність споживання, чітке прогнозування
Y	10-25%	Нестабільне прогнозування, сезонне коливання товарів
Z	Більше 25%	Чітке прогнозування попиту неможливе, споживання нерегулярне

Джерело: сформовано автором на основі [12, с. 177]

Ще одним методом є SWOT-аналіз. SWOT – це аббревіатура, яка розшифровується, як:

- strengths – сильні сторони;
- weaknesses – слабкі сторони;
- opportunities – можливості;
- threats – загрози.

Сильні і слабкі сторони – це внутрішні фактори підприємства, на які воно може здійснювати вплив та покращувати ситуацію. Можливості та загрози – це зовнішні обставини, на які підприємство не може здійснювати впливу.

Матриця БКГ (BCG) – це назва моделі, яка була створена Бостонською консалтинговою групою. У квадрат було занесено результати досліджень, які проводилися в рамках вивчення продуктового портфелю компаній. Створення матриці БКГ базувалося на принципах життєвих циклів будь-яких видів товарів – розробка, виведення на ринок, зростання, зрілість, спад. Модель матриці БКГ наведено на рис. 1.6.



Рис. 1.6 – Модель матриці БКГ

Джерело: сформовано автором на основі [25, с. 797]

Використовуючи наведені на рис. 1.6 параметри, весь товарний асортимент підприємств поділяється на:

- «зірки» – товари, які займають велику частку на ринку, що зростає. Це найбільш конкурентоспроможні та рентабельні товари, які для підтримки вимагають значного обсягу фінансових ресурсів;

- «знаки питання» – товари, які відрізняються швидким зростанням ринку, однак малою часткою на ньому. Такі товари можуть бути перспективними за умови вкладання в них необхідного фінансування, адже в іншому випадку вони перейдуть в категорію «собаки»;

- «дійні корови» – товари з високою часткою повільно зростаючого ринку. Є найстабільнішим видом товарів, прибуток від реалізації яких значно перевищує витрати на їх підтримку. Саме ці товари дають підприємству кошти, які воно може вкладати в дослідження нових перспективних видів;

- собаки» – товари, які займають малу частку ринку з повільними темпами зростання. Це товари, які не мають перспектив для розвитку, а лише забирають фінансові ресурси в підприємства. Такі категорії товарів необхідно виводити з ринку [25, с. 797-798].

Модель McKinsey являє собою матрицю, яка складається з 9 осередків для відображення та порівняльного аналізу стратегічних позицій діяльності підприємства. Головна особливість даної моделі полягає у тому, що в ній розглядаються не лише фізичні особливості (обсяг продажів, прибуток та ін.), а й суб'єктивні характеристики господарської діяльності, такі як кадровий потенціал, новітні технології, мінливість ринкових умов тощо [49].

У матриці McKinsey можна виділити три основних області стратегічних позицій:

- переможці;
- ті, хто програв;
- середня область, що наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Зовнішній вигляд матриці McKinsey та рекомендації щодо її формування

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

Джерело: сформовано автором на основі [49]

Від сили наведених в табл. 1.5 показників залежить портфельна стратегія підприємства:

- чим вищою є конкурентоспроможність товарного асортименту, та чим вищою є привабливість даного ринкового сегменту – тим більше можливостей для зайняття значної частки ринку;

- чим слабшим є товар підприємства у порівнянні з конкурентами та чим нижча привабливість ринку – тим менше можливостей закріплення позицій підприємства та подальшого його зростання.

Ще одним методом оцінювання ефективності управління товарним асортиментом комерційного підприємства є розрахунок прибутку від кожної товарної одиниці. Прибуток являє собою чистий дохід, який отримує господарюючий суб'єкт від здійснення діяльності [47, с. 65].

Прибуток від кожної товарної одиниці розраховується за формулою:

(1.2)

$$\text{Преал} = \text{ЧП} - \text{С} - \text{П},$$

де ЧП – чистий прибуток від продажу товарів;

С – собівартість товару;

П – податкове навантаження на одиницю товару;

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

Всі сфери управління товарним асортиментом у діяльності комерційного підприємства тісно пов'язані між собою, так як управлінський процес є системним утворенням. Будь-які зміни в одному з елементів управління викликають відповідні зміни у всіх інших його складових. Оптимальний товарний асортимент комерційного підприємства є однією зі складових маркетингу, який прямо впливає на збутову діяльність, що є важливим для досягнення конкурентоспроможності.

1.3. Стратегічне управління товарним асортиментом комерційного підприємства як інструмент підвищення конкурентоспроможності

Вперше стратегічне управління товарним асортиментом як інструмент підвищення конкурентоспроможності почало розглядатися у другій половині ХХ століття у США. У той час зміни на ринку відбувалися настільки швидко, що підприємства не встигали на них реагувати, а вже існуючі методи виявлялися недієвими. Стратегічне управління стало ключовим напрямом порятунку для підприємств, адже дозволило їм вижити в умовах жорсткої конкуренції та спрогнозувати майбутнє. Сучасні українські підприємства, здійснюючи свою діяльність в надзвичайно мінливих умовах також змушені переглядати свої стратегії, щоб не зазнати ризику банкрутства.

Діяльність будь-якого комерційного підприємства пов'язана з реалізацією товарів кінцевим споживачам, що є останнім етапом її просування. Предметом комерційної діяльності є як продаж товарів, так і надання додаткових послуг покупцям. Саме тому ключове місце в торгівельному процесі займає стратегічне управління товарним асортиментом.

Термін «стратегічне управління» вперше згадується наприкінці 1960-х рр. з метою демонстрації відмінностей управлінської діяльності вищого рівня в процесі постановки і реалізації довгострокових цілей підприємств. Концепція стратегічного управління отримала подальший розвиток у працях як зарубіжних, так і українських науковців, які спираючись на практичний досвід спробували розглянути дане поняття у контексті реалій ринкової економіки, що наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Підходи науковців до визначення сутності поняття «стратегічне управління»

Джерело	Визначення поняття «стратегічне управління»
Бозуленко О.Я. [6, с. 294]	«процес побудови та визначення відносин організації з навколишнім середовищем, що виявляється в досягненні поставлених цілей і намаганнях досягти бажаного стану відносин з навколишнім середовищем шляхом ефективного розподілу ресурсів»
Гуштан Т.В. [13, с. 36]	«процес управління для досягнення місії організації шляхом контролю взаємодії організації з її середовищем»
Костенюк О.Б., Ткаченко М.О. [26, с. 162]	«управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує та своєчасно вносить зміни в організацію, які відповідають викликам середовища та дозволяють отримати конкурентні переваги бути досягнутими, які в сукупності дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі при досягненні поставлених цілей»
М. Портер, Дж. А. Пірс [40, с. 17]	«набір рішень і дій для формування та реалізації стратегій досягнення цілей організації»
Пастухова В.В. [38, с. 57]	«безперервний процес вирішення завдань: розробка стратегічного бачення та місії компанії, постановка цілей, формулювання стратегії; реалізація стратегічного плану, оцінка діяльності, аналіз змін з подальшою адаптацією стратегії»
Подольчак Н.Ю., Кулиняк І.Я. [39, с. 144]	«процес затвердження та виконання стратегічних цілей, основним елементом якого є план дій, заснований на порівнянні особистого ресурсного потенціалу та прихованих резервів організації з її можливостями та ризиком зовнішніх факторів середовища, де вона працює»
Шубін О.О. [48, с. 24]	«це таке управління компанією, яке: базується на людському ресурсі, узгоджує операційну технологію з потребами клієнтів, вносить плавні корективи, вносить своєчасні зміни, які відповідають потребам суспільства та дозволяють досягти переваги над конкурентами, що дозволяє компанії бути конкурентоспроможною»

Джерело: сформовано автором на основі аналізу наукових праць

Отже, з табл. 1.6 можна зробити висновок, що серед науковців існує декілька поглядів на сутність поняття «стратегічне управління». Усі вони враховують різні аспекти даного процесу, але їх можна комбінувати між собою. Спільною рисою кожного трактування поняття є те, що воно стратегічне управління передбачає визначення довгострокових цілей діяльності підприємства.

Відповідно до розглянутих підходів науковців варто також зазначити, що процес стратегічного управління товарним асортиментом комерційного підприємства повинен враховувати його можливості разом з ризиками та перспективами зовнішнього середовища. Такий підхід є достатньо простим, однак не враховує у повній мірі всю повноту внутрішніх ресурсів підприємства.

Від правильно обраного типу стратегії залежить підхід до стратегічного управління. Це стосується організаційних заходів та способу розподілу ресурсів, які необхідні господарюючому суб'єкту для досягнення визначених цілей, а також формування товарного асортименту, яким необхідно правильно управляти, адже саме він впливає на ключовий показник підприємства – прибуток. В умовах високого рівня конкуренції на ринку, коли саме він визначає необхідний товарний асортимент, головним завданням комерційного підприємства є задоволення попиту краще та ефективніше за конкурентів. Комерційні підприємства, які хочуть бути конкурентоспроможними, мають правильно сформулювати оптимальний товарний асортимент, який допоможе оптимізувати всі процеси та забезпечити стабільний прибуток протягом тривалого проміжку часу. При прийнятті управлінських рішень у першу чергу необхідно визначити склад товару за типами, видами, сортами, торговими марками та розмірами, тобто їх асортимент.

Вимірювання ефективності стратегічного управління товарним асортиментом комерційного підприємства засноване на проведенні порівняльного аналізу результатів господарської діяльності з поставленими цілями. Оцінку ефективності стратегічного управління товарним асортиментом у даному випадку доцільно розглядати з точки зору зворотного зв'язку для внесення корективів у діючу стратегію.

У своїх працях науковці зазначають, що оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом комерційного підприємства може бути як окремою, так й інтегральною [44, с. 31]:

1) оцінка конкретних стратегічних варіантів, які розробляються для визначення їх доцільності, здійсненності та послідовності у діяльності підприємства;

2) порівняння результатів реалізації стратегії у відповідності до поставлених цілей.

Подольчак Н.Ю. та Кулик І.Я. висловлюють аналогічну позицію, що «асортимент будь-якого комерційного підприємства можна охарактеризувати за допомогою системи показників» [39, с. 145].

У своїх працях Бозуленко О.Я. пропонує використовувати наступні методи оцінки стратегічного управління товарним асортиментом комерційного підприємства [6, с. 300]:

- методи, засновані на збалансованому підході – Balanced Scorecard, David Parmenter Key Performance Indicators (цей метод базується на Balanced Scorecard). Відмінною рисою цих методів є досягнення збалансованості корпоративного управління на основі використання фінансових і нефінансових показників;

- методи, засновані на підході вартості – управління на основі вартості (економічна додана вартість, додана ринкова вартість, додана грошова вартість, грошовий потік, прибуток від інвестицій, загальний прибуток акціонерів, загальний прибуток від бізнесу), бізнес-метрики Боба Фелпса. Особливістю цих методів є орієнтація підприємства на збільшення вартості;

- допоміжні методи – система аналізу DuPont. Ці методи містять конкретні рішення для конкретних сфер бізнесу та можуть бути невід'ємною частиною збалансованого або заснованого на витратах підходу.

Костенюк Ю.Б. і Ткаченко М.О. дотримуються позиції, що необхідно оцінювати ефективність асортиментної політики, враховуючи існуючі в взаємозв'язки та взаємозалежність соціально-економічної ефективності підприємства [26, с. 164]. На їх думку, ефективність товарного асортименту передбачає оптимальне співвідношення товару на складі та його комерційної

вартості, що, в свою чергу, сприяє зниженню витрат на збут і максимальне задоволення попиту покупців.

Соціально-економічну ефективність стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства при цьому можна визначити як співвідношення між корисним ефектом від споживання товару покупцем і вартістю збутової мережі для доведення товару до нього. Вона розраховується з використанням наступної формули:

(1.3)

$$Ke = \frac{E}{Y},$$

де Ke – показник ефективності товарного асортименту;

E – корисний ефект від споживання товару;

Y – витрати збутової мережі на доведення товару до покупця.

Для визначення ефективності стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства слід також використати формулу визначення позитивного ефекту від споживання товару [48, с. 26]:

(1.4)

$$E = \frac{Kr}{\Pi},$$

де E – показник позитивного впливу споживання товару;

Kr – конкурентоспроможність товару;

Π – ціна споживання товару.

З вище наведених формул можна зробити висновок, що ефективність стратегічного управління товарним асортиментом комерційного підприємства, значною мірою визначається саме конкурентоспроможністю пропонованого товару. Конкурентоспроможність товарного асортименту, який реалізується комерційним підприємством, створюється за допомогою синергії таких показників, як споживчі властивості товару (естетичні, психологічні, ергономічні) та економічні властивості товару (ціна).

Отже, в умовах конкуренції одним із найважливіших критеріїв формування конкурентоспроможності комерційного підприємства є те, як

споживач визначає співвідношення між вартістю товару та його порівнянням з аналогічними пропозиціями, які реалізують інші комерційні підприємства [41, с. 10].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ВФ Ритейл», офіційно зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю, було створено у відповідності з рішенням зборів учасників ПрАТ «ВФ Україна» 11 липня 2017 року. Мета підприємства – стимулювання продажів телефонів та смартфонів для смартфонізації населення України [19].

Загальну інформацію про ТОВ «ВФ Ритейл» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «ВФ Ритейл»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ВФ Ритейл»
Скорочена назва	ТОВ «ВФ Ритейл»
ЄДРПОУ	41457291
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Рік заснування	12 липня 2017 року
Основний вид діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Офіційна адреса	Україна, 01601, м. Київ, вул. Лейпцизька, буд. 15
Засновники	ПрАТ «ВФ Україна»
Посадова особа	Мироненко Олена Леонідівна
Обсяг статутного капіталу	1 260 140 000 грн.

Джерело: сформовано автором на основі [50]

ТОВ «ВФ Ритейл» використовує декілька основних джерел отримання доходів:

1. Доходи від роздрібною торгівлі:
 - продаж телефонів і смартфонів;
 - продаж аксесуарів;
 - продаж гаджетів;
 - продаж стартових пакетів і ваучерів.
2. Доходи від надання послуг при обслуговуванні покупців.
3. Комісійні доходи.

4. Інші доходи.

Організаційну структуру управління ТОВ «ФВ Ритейл» наведено на рис.

2.1.



Рис. 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ВФ Ритейл»

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Наведена на рис. 2.1 організаційна структура управління ТОВ «ВФ Ритейл» складається з підрозділів, згрупованих за такими напрямками діяльності:

- директор підприємства (Мироненко Олена Леонідівна);
- штат директора: група аналітики, планування та операційної ефективності; група з правових та корпоративних питань; група внутрішнього контролю та аудиту;
- структурні підрозділи: фінансовий відділ; комерційний відділ; відділ керування точками продажів; відділ ІТ-технологій; відділ управління персоналом; відділ безпеки та внутрішнього контролю; відділ маркетингу.

Загалом у ТОВ «ВФ Ритейл» працює 835 працівників, з яких станом на 2023 рік 59% чоловіків і 41% жінок. Протягом 2021-2023 рр. ці показники коливаються у межах 3%, що наведено на рис. 2.2.

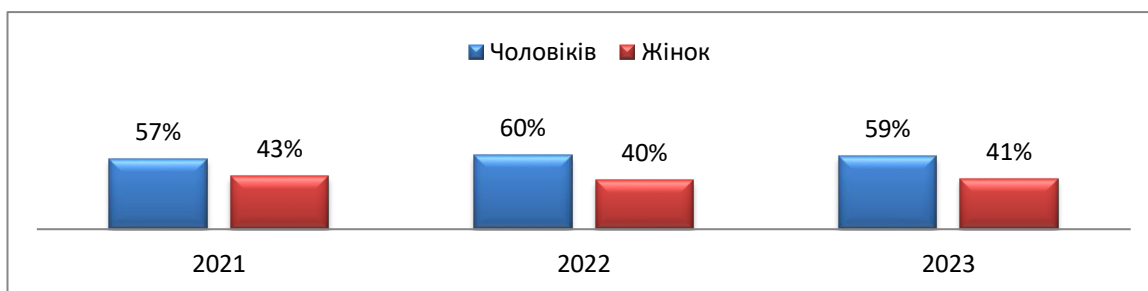


Рис. 2.2 – Структура персоналу ТОВ «ВФ Ритейл» за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Працівники у фронт офісі розділяються на такі категорії працівників: спеціаліст з продажу, спеціаліст з обслуговування, спеціаліст з продажу та обслуговування, старший спеціаліст з продажу, старший спеціаліст з обслуговування, старший спеціаліст з продажу та обслуговування, старший експерт з продажу, старший експерт з обслуговування, старший експерт з продажу та обслуговування.

Сфера продажів характеризується достатньо високим показником плинності кадрів, тому у компанії ТОВ «ВФ Ритейл» станом на 2023 рік цей показник сягнув 36,1%, що на 15% менше ніж за минулий, 2022 рік (рис. 2.3).

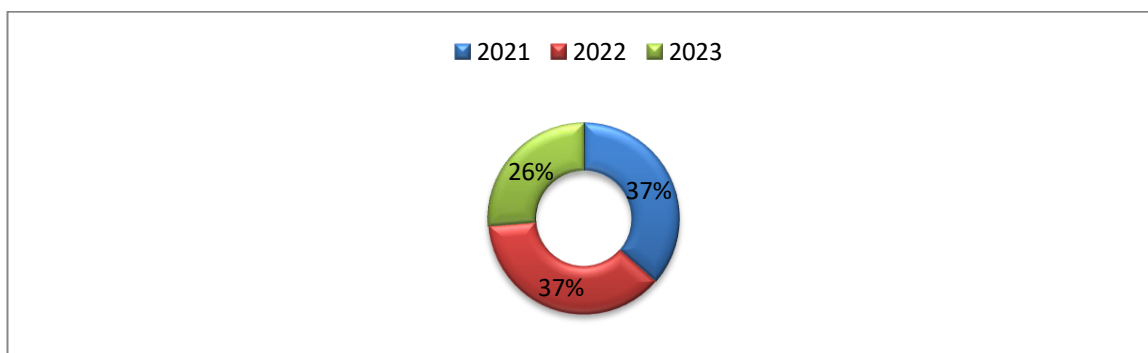


Рис. 2.3 – Коефіцієнт плинності кадрів ТОВ «ВФ Ритейл» за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Упродовж останніх трьох років кількість нових працівників, яких прийняли в компанії, значно зросла. У 2023 році цей показник склав 138 осіб, у 2022 році – 126, а у 2021 році – 110, що наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4 – Кількість прийнятих працівників ТОВ «ВФ Ритейл» за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Через початок повномасштабної війни в Україні в 2022 році було очікувано, що плинність кадрів буде високою, однак за впливу додаткових факторів кількість нових працівників зросла в порівнянні з 2021 роком. Однак, слід зазначити, що показник плинності персоналу протягом 2022-2023 рр. збільшився, особливо в бек офісі.

Фінансові показники є важливими критеріями для визначення ефективності роботи ТОВ «ВФ Ритейл», тому доцільно проаналізувати фінансові результати підприємства за 2021-2023 рр., що наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати діяльності ТОВ «ВФ Ритейл» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	945925	925244	1106206	160281	14,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	622319	519729	659969	37650	5,7
Валовий прибуток	332606	405515	446237	113631	22,5
Інші операційні доходи	21783	36021	14910	-6873	-31,6
Адміністративні витрати	127372	128863	151903	24531	16,2
Витрати на збут	403643	324853	345050	-58593	-14,6
Інші операційні витрати	13437	19873	13934	497	3,6
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	-190063	-32053	-49740	140323	73,9
Інші фінансові доходи	2377	6950	7057	4680	33,6
Фінансові витрати	21883	40605	20318	-1565	-7,2
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	-209569	-65708	-63001	146568	60,0

Джерело: сформовано автором на основі [50]

З табл. 2.2 можна зробити висновок, що за аналізований період у ТОВ «ВФ Ритейд» зріс показник чистого доходу від реалізації продукції на 14,5%, що вказує на збільшення обсягу продажів чи підвищення цін на продукцію. Собівартість реалізованої продукції зросла на 5,7%, що свідчить про зростання витрат на реалізацію товарів. Валовий прибуток показав зростання на 25,5%, що є позитивним сигналом, який вказує, що підприємство ефективно контролює свої витрати, а також збільшує обсяги продажів. Фінансовий результат від операційної діяльності протягом аналізованого періоду зазнає збитку, однак зменшився в динаміці на 73,9%, що вказує на поліпшення ефективності управління операційними витратами. Операційні доходи підприємства протягом 2021-2023 рр. зменшилися на 31,6%, що вказує на неефективність управління за даним напрямом, адже паралельно з цим зросли інші операційні витрати. Загальний збиток до оподаткування також показує негативні тенденції, однак зменшився в динаміці протягом аналізованого періоду на 60,0%, що свідчить про те, що підприємство активно шукає шляхи виходу зі збиткового стану.

У табл. 2.3 наведено аналіз рентабельності ТОВ «ВФ Ритейл» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3 – Аналіз рентабельності ТОВ «ВФ Ритейл» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021, +/-
Чиста рентабельність продажу	0,10	0,07	0,05	-0,05
Рентабельність власного капіталу	0,6	0,05	0,04	-0,02
Рентабельність активів	0,08	0,10	0,11	0,03

Джерело: сформовано автором на основі [50]

Аналізуючи показники рентабельності ТОВ «ВФ Ритейл» за період з 2021 по 2023 рік, можна зробити висновок, що чиста рентабельність продажу зменшилася з 0,10 в 2021 році до 0,05 в 2023 році. Це вказує на зменшення ефективності прибутковості від продажів підприємства протягом цього

періоду. Рентабельність власного капіталу також зменшилася, з 0,6 в 2021 році до 0,04 в 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство отримує менше прибутку на кожен вкладений власний капітал. Рентабельність активів зросла з 0,08 в 2021 році до 0,11 в 2023 році. Це може означати покращення ефективності використання активів підприємства для генерації прибутку.

ТОВ «ВФ Ритейл» у рамках своєї діяльності здійснює такі аспекти, як екологічний аспект, соціальний аспект та кадрова політика, управління ризиками, проведення досліджень та інноваційна діяльність, фінансові інвестиції у розвиток інших компаній.

1. Екологічний аспект діяльності ТОВ «ВФ Ритейл»: підприємство діє відповідно до норм національного та міжнародного законодавства щодо захисту навколишнього середовища. Система менеджменту якості в Товаристві відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Все обладнання сертифіковане і відповідає нормам екологічної безпеки. ІТ-рішення та енергоефективні технології, які впроваджені в офісах підприємства, дозволяють зменшувати споживання ресурсів і вплив діяльності людини на навколишнє середовище.

На підприємстві діє система автоматизованого документообігу. Більшість документів створюються і зберігаються виключно в електронному вигляді. Електронний документообіг здійснюється не лише в межах підприємства, але і поширюється на зовнішніх контрагентів, що позитивно впливає на витрати паперу.

При виконанні будівельно-монтажних робіт використовуються сучасні екологічно чисті матеріали, відповідають санітарних норм та сертифіковані території України. Зокрема використовуються LED-світильники, які сертифіковані системою УкрСЕПРО. Повністю відійшли від використання люмінесцентних газорозрядних ламп. Підприємство орієнтоване на придбання матеріалів відповідно до нормативно-правового регулювання в області санітарно-епідеміологічної безпеки населення.

2. Соціальні аспекти та кадрова політика ТОВ «ВФ Ритейл»: на підприємстві затверджена та діє Політика з управління персоналом, яка встановлює порядок прийому, переведення та звільнення працівників, права, обов'язки та відповідальність працівника та роботодавця, режим роботи, часи відпочинку, заходи заохочення і стягнення, систему оплати праці, а також інші питання регулювання трудових відносин в ТОВ «ВФ Ритейл».

Менеджмент підприємства встановлює основні принципи матеріального стимулювання, проведення оцінки ефективності персоналу та преміювання працівників на підставі результатів виробничої діяльності. визначає обсяг компенсаційного пакета працівників Компанії та їх додаткового матеріального стимулювання.

Підприємство є часткою великої міжнародної групи компаній Vodafone з великими можливостями для професійного розвитку. Ми цінуємо наших співробітників і щодня працюємо над тим, щоб стати кращими разом. У нас унікальна корпоративна культура та Digital-середовище.

У роботі з персоналом ТОВ «ВФ Ритейл» керується наступними принципами:

- відкритість - з усіма працівниками укладаємо офіційні трудові відносини;
- професіоналізм – підприємство цінує кожного професіонала своєї справи;
- розвиток компетентності – підприємство створює умови для професійного зростання та реалізації потенціалу співробітників;
- справедливість винагороди – діюча система мотивації персоналу прозора і зрозуміла, дозволяє отримувати винагороду пропорційно вкладеним зусиллям, працюючи чесно;
- рівні можливості професійного і кар'єрного розвитку – підприємство створює рівні можливості для всіх працівників у професійному та кар'єрному зростанні.

Невід’ємним принципом роботи підприємства є соціальна відповідальність перед суспільством і державою, а також перед нашими співробітниками, клієнтами та партнерами. Кожному штатному співробітнику гарантовано надається робоче місце, відповідне правилам охорони праці і техніки безпеки; відпочинок – щотижневі вихідні дні, неробочі та святкові дні, щорічні основна та додаткові відпустки; обов’язкове соціальне, пенсійне та інші види страхування відповідно до чинного законодавства України; пільги, гарантії і компенсації, передбачені чинним законодавством України.

На підприємстві існує система розвитку персоналу, синхронізована і побудована під стратегічні цілі ТОВ «ВФ Ритейл» та перспективи розвитку бізнесу, спрямована на підтримку та реалізацію конкретних запитів керівників.

3. Управління ризиками ТОВ «ВФ Ритейл»: підприємство у своїй діяльності потенційно може зіштовхнутися з наступними ризиками:

- конкуренція: ринок продажу смартфонів і телефонів дуже конкурентний, з багатьма виробниками і брендами, що пропонують різні моделі;

- технологічні зміни: швидкий темп технологічних змін у сегменті смартфонів і телефонів може призвести до швидкого зносу запасів або конкретних моделей, що може зменшити їх вартість і прибутковість;

- зміни в споживчих уподобаннях, наприклад, відносно розміру екранів, функцій камери чи витривалості акумулятора, можуть впливати на попит на певні моделі смартфонів і телефонів;

- сезонність: попит на смартфони може змінюватися залежно від сезону, наприклад, підвищений попит може бути в періоди свят або під час випуску нових моделей;

- валютний ризик: послаблення українською гривні до долару США та/або євро збільшує витрати підприємства, деноміновані як у гривнях, так і в іноземній валюті;

- ризик заборгованості: погіршення фінансового стану споживачів або бізнес-партнерів може призвести до збільшення ризику неплатоспроможності або простроченої заборгованості.

- зміни в законодавстві: зміни в правовому середовищі, такі як введення нових митних або тарифних обмежень, можуть вплинути на витрати на імпорт товарів;

4. Проведення досліджень та інноваційна діяльність: підприємство є одним із лідерів у сфері операторської роздрібною мережі на ринку гаджетів та новітніх моделей смартфонів. ТОВ «ВФ Ритейл» використовує інноваційні методи обслуговування покупців на касі та в торговому залі; впроваджує сучасні гаджети для розрахунків з покупцями та сучасні продукти для якісного сервісного обслуговування. Підприємство використовує е-документообіг за власний соціальний портал для комунікації персоналу. У ТОВ «ВФ Ритейл» впроваджена EPR система, яка дозволяє вести аналітичний облік руху товарних запасів, аналітику продажів товарів та облік бухгалтерських операцій. Підприємство виступає оператором Інтернет-магазину на власній, створеній на замовлення ПрАТ «ВФ Україна», платформі.

5. Фінансові інвестиції у розвиток інших компаній: ТОВ «ВФ Україна» є співзасновником ТОВ «ІТ СмартФлекс», що зареєстроване 18 грудня 2017 року. Частина статутного фонду, який знаходиться у власності підприємства, складає 1%. Сума внеску складає 100 000 грн.

Визначивши основні джерела доходів ТОВ «ФВ Ритейл», проаналізувавши його фінансовий стан та ключові аспекти діяльності доцільно перейти до аналізу стратегії асортиментної політики на підприємстві.

2.2. Аналіз стратегії асортиментної політики на підприємстві

Компанія Vodafone Україна надає своїм клієнтам широкий спектр телекомунікаційних послуг, включно з передачею даних, мобільним голосовим зв'язком, обміном повідомленнями та мобільним телебаченням. У той же час компанія також прагне надавати клієнтам рівні можливості доступу до технологій та новітніх мобільних послуг. Для цього, одночасно з розвитком якісного 4G покриття, Vodafone забезпечує доступні умови придбання сучасних гаджетів у мережі магазинів [36].

Завдяки безпосередній співпраці зі світовими виробниками, Vodafone пропонує для клієнтів лише сертифіковані товари: смартфони, гаджети, переносну електроніку, ноутбуки й телевізори, роутери та аксесуари. У мережі магазинів також можна отримати додаткові послуги, такі як підключення будь-яких послуг Vodafone та отримання кваліфікованої консультації від експертів. Інтернет-магазин і роздрібні магазини Vodafone об'єднані в найбільшу мультиканальну ритейл мережу ТОВ «ВФ Ритейл».

ТОВ «ВФ Ритейл» є яскравим прикладом формування вдалого товарного асортименту підприємства. Шляхом формування та реалізації успішної стратегії асортиментної політики підприємство має змогу залучити велику кількість клієнтів до здійснення покупки саме в мережі магазинів Vodafone, підвищуючи його конкурентоспроможність та імідж на ринку України.

Товарний асортимент ТОВ «ВФ Ритейл» оптимально підібраний для покупців із середнім, нижче середнього та високим рівнем доходів на підставі споживчих переваг. Підприємство співпрацює із всесвітньо відомими виробниками смартфонів, гаджетів та техніки, займається закупівлею товарів, орієнтуючись при цьому на попит клієнтів. Товарний асортимент у мережі нараховує 3 000 найменувань, що цілком достатньо для можливості вибору.

На сьогоднішній день по Україні налічується 410 торгових точок та Інтернет-магазин за посиланням: <https://www.vodafone.ua/shop/>. За роки своєї діяльності ТОВ «ВФ Ритейл» здійснила перехід від салонів обслуговування до повноцінного гравця мобільного ритейлу, який реалізував 8,4 млн. одиниць

товару, а також обслужив 8,3 млн. абонентів й підключив більше 4 млн. операторських послуг [36].

На роботу мережі у 2022 році суттєво вплинув повномасштабний напад. 24 лютого 2022 усі магазини зачинились, однак перші 10 відновили свою роботу уже на початку березня. До кінця березня знов запрацювало вже близько 300 магазинів Vodafone. На початку квітня магазини почали відкриватись у Києві, у кінці травня знову зміг відчинитися магазин у Харкові. 17 листопада, на п'ятий день після звільнення міста, відновив роботу перший магазин Vodafone у Херсоні.

Мережа зазнала руйнувань внаслідок військової агресії рф: 14% магазинів повністю знищено й не підлягають ремонту.

У 2022 році компанія також переглянула асортимент пристроїв, надаючи особливу увагу гаджетам, які допомагають пережити важкі часи за відсутності світла. Так, у порівнянні з 2021, продаж павербанків зріс на 841%, планшетів на 125%, модеми приросли до 72%, зарядні засоби – 42% та роутери показали ріст у 18%. Додались й актуальні для нових реалій категорії товарів: портативні зарядні станції, радіоприймачі, LED-лампи, ліхтарики, ковдри з обігрівом [36].

Загалом за 2022 рік у ТОП товарів увійшли смартфони, павербанки, смарт-годинники, навушники, модеми та стартові пакети.

Компанія активно долучилась до підтримки країни: Vodafone Retail допомагає волонтерам, армії та територіальній обороні підключенням послуг, а також безоплатною передачею смартфонів та гаджетів. Загальна сума допомоги сягає 27 мільйонів гривень. Найактуальнішими запитами, що виявились затребуваними в умовах бойових дій, були SIM-карти, роутери й модеми, павербанки, смартфони та кнопкові телефони, а також зарядні пристрої і кабелі.

Команда Vodafone допомогла мешканцям звільнених територій замінити свої номери у разі втрати. Жителі Херсонщини та Харківщини отримали від співробітників компанії близько 8000 нових SIM-карток безкоштовно.

Товарний асортимент ТОВ «ВФ Ритейл» представлений такими товарними групами [37]:

1. Смартфони та планшети (Apple, Samsung, Xiaomi, Nokia, Tecno, Infinix, Realme, Lenovo, Blackview): планшети; телефони; чохли для смартфонів; захисне скло та плівки; чохли для планшетів; електронні книги; стартові пакети; стилуси.

2. Технічні аксесуари (Apple, Satechi, ttec, ColorWay, Xiaomi, Anker, Gelius, Samsung, Baseus): зарядні пристрої; адаптери, кабелі, перехідники; чохли для смартфонів; зарядні станції; портативні батареї; модеми 3G, 4G; носії інформації; засоби для чищення; мережеві фільтри.

3. Ноутбуки та периферія (Apple, Acer, Asus, HP, Lenovo, Razer, HyperX, Trust, Logitech): ноутбуки; монітори; моноблоки; роутери; миші; клавіатури; джерела безперебійного живлення; сумки, чохли, рюкзаки, акустика для ПК.

4. Техніка Apple:

- смартфони iPhone: iPhone 15, Pro max, Pro, Plus; iPhone 14, Pro max, Pro, Plus; iPhone 13, Pro max, Pro, mini; iPhone 12, Pro max, Pro, mini; iPhone SE 2020; iPhone 11, Pro max, Pro; iPhone XS max; iPhone XS; iPhone XR; iPhone X; iPhone 8 Plus; iPhone 7 Plus; iPhone 7; iPhone 8; iPhone 6S;

- навушники Apple: Apple AirPods 4; Apple AirPods Max 2; Apple AirPods 5; Apple EarPods 3;

- смарт-годинники Apple Watch: Apple Watch Series 9; Apple Watch SE; ремінці для Apple Watch;

- iPad: iPad; iPad Air; iPad Pro; iPad mini;

- MacBook: MacBook Air; MacBook Pro; Mac mini; iMac;

- аксесуари Apple: чохли для iPhone 15, Pro / Pro Max / Plus.

5. Геймерські товари (Playstation, Microsoft Xbox, Nintendo Switch, Logitech, Razer, Hator, HyperX, MSI, Dream Machines): ігрові консолі; ігри; ігрові крісла; геймерський мерч; ігрові гарнітури; ігрові ноутбуки; ігрові клавіатури; ігрові миші; аксесуари для консолей.

6. Персональні гаджети та аксесуари: навушники; портативна акустика; смарт-годинники; гаджети для здоров'я і гігієни; фітнес-браслети; екшн-камери; електротранспорт; зоотовари; автотовари;

7. Побутова техніка:

- для кухні: соковижималки; тостери; електрогрилі; кавоварки; електрочайники; міксери; мультиварки; м'ясорубки;

- для дому: пилососи; роботи-пилососи; ручні пилососи; зволожувачі та очищувачі повітря; фільтри до зволожувачів/очищувачів повітря; фільтри для роботів-пилососів; праски і відпарювачі; розумний будинок;

- персональний догляд: тримери і машинки для стрижки; зубні щітки та ірригатори; фени і стайлери; епілятори; електробритви; ваги; електротепло; насадки для зубних щіток.

Окрім цього ТОВ «ВФ Ритейл» надає наступні види сервісних послуг для своїх клієнтів: подарункові картки номіналом від 500 до 5000 грн; обрізка SIM-карти стороннього оператора; налаштування поштового клієнта; встановлення мобільного додатку; налаштування облікового запису Apple ID; оновлення ПЗ; перенесення даних в повному обсязі; налаштування облікового запису Google і синхронізація контактів; встановлення та налаштування сервісів Google; очищення та оптимізація від шкідливого ПЗ; оновлення ПЗ із резервною копією; навчання користувача; налаштування смарт-годинника; налаштування фітнес-браслета; налаштування хмарного сховища; перенесення контактів із телефонної книги; наклеювання захисної плівки; наклеювання захисного скла; налаштування Internet та MMS; послуга «Спеціаліст» [37].

У мережах магазинів Vodafone клієнтам також пропонується придбати такі тарифні пакети, як Turbo, Joice Pro, Joice Max, Joice Start, а також тарифи для девайсів, що включає в себе Vodafone Device S, Vodafone Device M, Vodafone Device L.

Процес постійного оновлення товарного асортименту є важливою складовою стратегії ТОВ «ВФ Ритейл». Змінюваність товарного асортименту

є наслідком цілеспрямованого керування даним процесом, що передбачає відносну стабільність асортименту в певні проміжки часу, ретельне планування обсягів продажів і суворий контроль за виконанням усіх асортиментних завдань. Будь-які відхилення від встановлених цілей і завдань на підприємстві оцінюються як недолік його структурних підрозділів, їх керівників та персоналу.

2.3. Аналіз показників ефективності управління товарним асортиментом підприємства

Провівши аналіз стратегії асортиментної політики доцільним є оцінити ефективність управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ Ритейл» за допомогою ABC-XYZ аналізу та SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін підприємства в контексті ефективності управління товарним асортиментом, а також аналізу потенційних можливостей для подальшого управління та мінімізації впливу загроз.

Для використання методу ABC-XYZ аналізу необхідно проаналізувати обсяги продажів за кожною товарною групою за рік і визначити частку кожної товарної групи у загальному обсязі прибутку підприємства, що наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Обсяги продажів ТОВ «ВФ Ритейл» у 2023 році за товарними групами

Товарна група	Обсяг продажів	Частка у загальному обсязі продажів, %
Смартфони та планшети	5066405	25,34
Технічні аксесуари	1621249	9,36
Ноутбуки і периферія	1418593	6,81
Apple	3039843	11,92

Геймерські товари	607968	4,38
Техніка і гаджети для дому	1215937	5,24
Персональні гаджети	810624	4,85
Побутова техніка	405312	3,46
Тарифи Vodafone	3647811	16,84
Додаткові послуги	2431874	11,80
Разом:	20265622	100,00

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Для подальшого аналізу необхідно розмістити товарні групи за зменшенням частки обсягу продажу для присвоєння відповідної категорії, що наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз асортименту ТОВ «ВФ Ритейл» відповідно до внеску в обсяг продажів у 2023 році

Товарна група	Частка у загальному обсязі продажів, %	Частка з накопичувальним підсумком	Група
Смартфони та планшети	25,34	25,34	А
Тарифи Vodafone	16,84	42,18	А
Apple	11,92	53,98	В
Додаткові послуги	11,80	65,9	В
Технічні аксесуари	9,36	75,26	В
Ноутбуки і периферія	6,81	82,07	В
Техніка і гаджети для дому	5,24	87,31	С
Персональні гаджети	4,85	92,16	С
Геймерські товари	4,38	96,54	С
Побутова техніка	3,46	99,87	С

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільший прибуток приносять товари, що входять до групи А. Це смартфони та планшети, а також тарифи Vodafone. Саме цій групі ТОВ «ВФ Ритейл» повинно приділяти значну увагу, адже вона є найбільш прибутковою. За товарами цієї групи необхідно постійно відслідковувати попит, обсяги замовлень і запаси.

Товари групи В (Apple, додаткові послуги, технічні аксесуари, ноутбуки і периферія) мають середні обсяги продажів і належать до товарів помірної важливості. Ці об'єкти доповнюють асортимент і допомагають привернути

нових клієнтів. За ними ТОВ «ВФ Ритейл» повинно здійснювати звичайний поточний контроль та підтримувати запаси.

Товари групи С мають найнижчу частку у загальному обсязі продажів. У випадку з ТОВ «ВФ Ритейл» у цю групу ввійшли товари, які не є пріоритетними для асортименту, а лише розширюють його, і тому мають невелику кількість найменувань у групі (геймерські товари, побутова техніка). Дані види товарів не є типовими для мережі Vodafone і тому керівництво необхідно розглянути можливість розширити асортимент даних товарів і запроваджувати акційні пропозиції до них для привернення уваги клієнтів.

Для більш повного аналізу необхідно враховувати сезонні коливання попиту. Для подальшої оцінки ефективності товарного асортименту ТОВ «ВФ Ритейл» необхідно застосувати XYZ-аналіз, який разом із проведеним ABC-аналізом надасть більш повну інформацію щодо асортименту підприємства.

Для цього необхідно розглянути структуру продажів товарів за періодами звітного року та, використовуючи коефіцієнт варіації, розподілити асортимент за трьома групами: X, Y та Z, що наведено в табл. 2.6.

Таблиця 1.6 – Обсяги продажів товарних груп ТОВ «ВФ Ритейл» у 2023 році за періодами

Товарна група	Обсяги продажів за 1-й квартал	Обсяги продажів за 2-й квартал	Обсяги продажів за 3-й квартал	Обсяги продажів за 4-й квартал	Обсяги продажів за 2023 рік	Коефіцієнт варіації
Смартфони та планшети	375290	1688801	1125868	1876446	5066405	36%
Технічні аксесуари	720555	540416	240185	120093	1621249	15%
Ноутбуки і периферія	472864	310162	420324	315243	1418593	11%
Apple	2026562	1013281	675520	337760	3039843	25%

Геймерські товари	105312	270208	187414	45034	607968	6%
Техніка і гаджети для дому	405312	540416	180139	90070	1215937	9%
Персональні гаджети	540416	150321	94567	25320	810624	7%
Побутова техніка	65981	24642	44481	270208	405312	5%
Тарифи Vodafone	270209	2431874	810624	135104	3647811	32%
Додаткові послуги	345678	197488	1621249	267459	2431874	22%

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Далі необхідно ранжувати товарні категорії ТОВ «ВФ Ритейл» відповідно до збільшення коефіцієнту варіації і присвоїти одну з трьох груп аналізу, що наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – XYZ-аналіз товарного асортименту ТОВ «ВФ Ритейл»

Товарна група	Коефіцієнт варіації	Група аналізу
Смартфони та планшети	5%	X
Тарифи Vodafone	6%	X
Apple	7%	X
Додаткові послуги	9%	Y
Технічні аксесуари	11%	Y
Ноутбуки і периферія	15%	Y
Техніка і гаджети для дому	22%	Y
Персональні гаджети	25%	Z
Геймерські товари	32%	Z
Побутова техніка	36%	Z

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, в групу X потрапили товари, які мають регулярний попит, в групу Y – товари, які мають невеликі коливання попиту, а до групи Z входять товари, які мають нерегулярний попит (сезонні товари).

В табл. 2.8 наведено матрицю ABC-XYZ ТОВ «ВФ Ритейл»

Таблиця 2.8 – Матриця ABC-XYZ ТОВ «ВФ Ритейл»

	A	B	C
X	1, 2	3, 4	5
Y	6	7	9
Z		8	10

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, проведений аналіз показав, що товарний асортимент ТОВ «ВФ Ритейл» можна розподілити на такі групи:

Група АХ – до неї увійшли такі категорії товарів, як смартфони та планшети, а також тарифи Vodafone. Ці категорії становлять 50% обсягу продажів і тому їм необхідно приділяти найбільше увагу, слідкувати за постійною наявністю цих товарів у мережах магазинів, підтримувати запаси, однак він не має бути надмірним. Для виявлення потреб споживачів за даними категоріями товарів необхідно проводити маркетингові дослідження. Також не можна допустити збою постачань смартфонів і планшетів.

Група ВХ – до неї увійшли Apple та додаткові послуги. Вони приносять ТОВ «ВФ Ритейл» середній прибуток і характеризуються постійним попитом. За цими товарами необхідно здійснювати аналогічні заходи, як і для попередньої групи, але додатково можна здійснювати також стимулюючі заходи для збільшення обсягів продажів. Стимулюючі заходи можуть включати в себе перегляд планограми розміщення товарів у мережі магазинів, а також проведення дослідження споживачів.

Група СХ – до неї увійшли технічні аксесуари, а також ноутбуки і периферія. Для цієї групи характерний постійний попит, але низькі обсяги продажів. Ці категорії необхідно замовляти фіксованими партіями з відповідною періодичністю. Необхідно виявити причини низьких обсягів продажів та усунути, якщо це можливо.

Групи АУ (техніка і гаджети для дому) та ВУ (персональні гаджети) характеризуються високими обсягами продажів і нестабільним попитом. Вони є важливими для загальної результативності ТОВ «ВФ Ритейл». Необхідно постійно аналізувати споживчий попит та здійснювати постачання невеликими, але більш частими партіями.

До групи СУ входять категорії малоцінних товарів (геймерські товари). Але саме в цій групі можуть бути присутні зручні й унікальні категорії. Перш ніж скоротити асортимент за цими категоріями, необхідно здійснити детальний аналіз, щоб уникнути незадоволеності покупців.

До групи CZ входить побутова техніка. Товари цієї групи вносять незначний внесок у прибуток і мають значні коливання у продажах. Необхідно ретельно проаналізувати товари цієї групи, перш ніж виводити їх із асортименту, у цих категоріях можуть бути присутні нові товари. Можна використовувати ці товари у стимулюючих заходах.

Загалом можна зробити висновок, що в асортименті товарів ТОВ «ВФ Ритейл» переважають товари, які не потребують постійного моніторингу, передбачення та оновлення. Однак, незважаючи на це, необхідно постійно підвищувати їх ефективність. Асортимент товарів потребує постійної модернізації та удосконалення, щоб забезпечити конкурентоспроможність і не втратити свої переваги. Діяльність з формування асортименту у ТОВ «ВФ Ритейл» можна описати як комплексну. Ігнорування хоча б одного напрямку може призвести до марнотратства всіх інших зусиль.

Наступним видом аналізу для оцінки ефективності товарного асортименту ТОВ «ВФ Ритейл» є SWOT-аналіз, що наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз ТОВ «ВФ Ритейл»

	Можливості	Загрози
	Продаж нових більш конкурентоспроможних товарів Співпраця з зарубіжними партнерами Захист українського споживача	Зростання конкуренції з боку інших компаній
Сильні сторони	Поле СІМ	Поле СІЗ
Значно менші ціни на товари ніж у зарубіжних компаній та конкурентів на ринку України Широкий асортимент товарів та сервісного обслуговування Великий досвід роботи за напрямом продажу смартфонів та інших гаджетів Сучасні магазини, а також наявність Інтернет-магазину	Продаж нових видів унікальних товарів, які ще мало присутні на українському ринку	За допомогою співпраці з зарубіжними партнерами знайти спосіб зменшити енергомісткість товару
Слабкі сторони	Поле СЛМ	Поле СЛЗ

Недостатня кількість кваліфікованих фахівців Застарілий асортимент окремих видів товарів Висока енергомісткість товарів Відсутність можливості у споживачів подивитися окремі товари безпосередньо в магазинах	Імпортувати товари з меншою ціною та кращою якістю для споживачів	Підвищення кваліфікації працівників для покращення якості обслуговування в мережі магазинів
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Отже, в табл. 2.9 було проаналізовано сильні та слабкі сторони ТОВ «ВФ Ритейл». Загалом, компанія має значні переваги у вигляді низьких цін та широкого асортименту, але також потребує удосконалення у напрямку покращення кваліфікації персоналу та оновлення асортименту товарів для відповідності сучасним потребам ринку. Крім того, варто активніше використовувати можливості співпраці з зарубіжними партнерами для зменшення енергомісткості товарів та збільшення конкурентоспроможності.

Також доцільно запропонувати оптимальні варіанти для того, щоб мінімізувати ризики, та заходи для усунення слабких сторін щодо ефективності управління товарним асортиментом підприємства, а саме:

- додаткова підготовка персоналу: інвестування в навчання та підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення їхньої готовності до роботи з новими технологіями та продуктами;
- розширити асортимент товарів у магазинах «Vodafone»: орендувати більші за площею приміщення для розміщення виставкових варіантів вітрин з товарами для можливості їх фізичного огляду споживачами;
- оновлення маркетингових стратегій: впровадження нових маркетингових стратегій для залучення більш широкої аудиторії та підвищення впізнаваності бренду;
- співпраця з постачальниками: пошук нових постачальників з метою отримання товарів високої якості за конкурентоспроможними цінами;
- впровадження системи управління запасами: оптимізація запасів товарів для зменшення витрат та уникнення надлишків або дефіцитів;

- використання аналітики даних: впровадження систем аналізу даних для виявлення тенденцій споживання товарів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

- постійне вдосконалення процесів: проведення регулярних оглядів та аналізу ефективності процесів управління товарним асортиментом з метою виявлення можливостей для покращення.

Застосування цих заходів допоможе збільшити ефективність управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ Ритейл» та зменшити ризики, пов'язані зі слабкими сторонами.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ»

3.1. Резерви та напрями вдосконалення стратегії управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ»

На основі запропонованих оптимальних варіантів для мінімізації ризиків та визначення заходів для подолання слабких сторін ТОВ «ВФ Ритейл» доцільно визначити резерви та напрями вдосконалення стратегії управління товарним асортиментом за кожним з варіантів.

Для того, щоб провести додаткову підготовку персоналу до роботи з новими технологіями та продуктами, ТОВ «ВФ Ритейл» необхідно вжити наступних заходів:

- оцінити знання та навички персоналу та визначити напрями, за якими вони потребують підвищення кваліфікації для ефективної роботи з новими технологіями та продуктами;

- розробити план навчання, який враховуватиме не лише поточні потреби, а й майбутні напрями розвитку мережі магазинів «Vodafone». Це можуть бути як формальні навчальні заходи, так і менторство та самонавчання персоналу;

- розрахувати суму необхідну суму коштів для проведення навчальних заходів з метою підвищення кваліфікації персоналу, що включатиме оплату курсів, тренінгів, покупку спеціалізованих матеріалів для навчання тощо;

- проводити регулярні тренінги, семінари та воркшопи щодо використання нових технологій та продуктів на основі різноманітних форматів проведення навчальних заходів;

- постійно відслідковувати прогрес персоналу мережі магазинів «Vodafone» та оцінювати ефективність навчання на основі відкритого обміну

враженнями, що дозволить виявляти сильні і слабкі місця для вдосконалення процесу навчання.

Розширення асортименту товарів та створення виставкових варіантів вітрин може допомогти привернути більше клієнтів та підвищити продажі у магазинах «Vodafone». Для цього ТОВ «ВФ Ритейл» може вжити наступних заходів:

- досліджувати поточні тенденції та попит на ринку з метою визначення того, які нові товари або категорії можуть бути цікавими для споживачів;
- підтримувати постійний зв'язок із постачальниками товарів, які буде включено до асортименту магазинів;
- розглянути можливість оренди більших приміщень для створення виставкових варіантів вітрин та розширення асортименту товарів. Важливо при цьому враховувати локацію нових приміщень магазинів з урахуванням доступності для споживачів;
- розробити привабливі виставкові вітрини, які привертатимуть увагу клієнтів та заохочуватимуть їх до фізичного огляду товарів та їх покупки;
- проводити рекламні кампанії для того, щоб сповістити клієнтів про розширення асортименту товарів та появу виставкових вітрин у мережі магазинів;
- постійно оцінювати ефективність нового асортименту товарів, які розміщуються на виставкових вітринах, використовуючи дані про продажі та поведінку споживачів.

Оновлення маркетингових стратегій може бути ключовим для залучення більш широкої аудиторії та підвищення впізнаваності бренду «Vodafone». Для цього ТОВ «ВФ Ритейл» може здійснити наступні заходи:

- переглянути цільову аудиторію та визначити нові сегменти, увагу яких потрібно привернути (наприклад, корпоративні клієнти та ін.);
- створити цікавий та корисний контент, що відповідає потребам цільової аудиторії (наприклад, відео огляди, статті, інфографіка тощо) для підвищення впізнаваності бренду;

- бути активними в соціальних медіа, де потенційні споживачі проводять найбільше часу, шляхом створення цікавого контенту, а також взаємодії з ними;

- організувати конкурси, розіграші та інші інтерактивні акції, що стимулюють взаємодію цільової аудиторії з брендом;

- проводити маркетингові заходи з іншими компаніями, які діють на ринку, для реалізації спільних проєктів на умовах колаборації;

- враховувати зростаючу популярність Інтернет-маркетингу для забезпечення зручного та привабливого досвіду для користувачів Веб-сайту та мобільного додатку;

- використовувати аналітичні інструменти для оцінки ефективності маркетингової стратегії, а також вносити необхідні корективи в разі необхідності.

Співпраця з постачальниками, які пропонують якісний асортимент товарів за конкурентоспроможними цінами може допомогти ТОВ «ВФ Ритейл» підвищити інтерес споживачів до покупок та знизити витрати на закупівлю товарів. Для цього необхідно вжити наступних заходів:

- провести детальне дослідження ринку з метою пошуку потенційних постачальників, які пропонують якісні товари за конкурентоспроможними цінами, за допомогою Інтернет-ресурсів, баз даних постачальників, а також на основі відгуків та рекомендацій;

- детально аналізувати якість товарів, які пропонують постачальники, а також розглянути можливість замовлення зразків для тестування, щоб переконатися у відповідності їхніх стандартів;

- вести переговори з обраними постачальниками щодо цін, умов поставки, гарантій якості та інших важливих аспектів співпраці;

- укласти партнерські угоди, які чітко визначатимуть умови співпраці та взаємні зобов'язання;

- забезпечувати постійне управління відносинами з постачальниками, оперативно вирішувати питання, які виникають, та зберігати активний зв'язок з ними;

- проводити регулярний моніторинг якості товарів та ефективності співпраці з постачальниками, що дасть змогу вчасно виявляти будь-які проблеми та забезпечувати високу якість товарів.

Впровадження системи управління запасами є важливим кроком для оптимізації запасів товарів та зниження витрат. Для цього ТОВ «ВФ Ритейл» може вжити наступних заходів:

- аналізувати попит на товари (дані про продажі та тенденції на ринку для прогнозування майбутніх потреб);

- встановити оптимальні рівні запасів для кожного товару, враховуючи існуючий попит, час постачання та інші фактори;

- підтримувати ефективні системи постачання, щоб мати можливість швидко поповнювати запаси, коли це необхідно;

- використовувати системи відстеження запасів для контролю за їх рівнем на основі встановлення програмного забезпечення для управління запасами, що допоможе автоматизувати даний процес;

- оцінювати ефективність системи управління запасами та вносити корективи там, де це необхідно, а також аналізувати витрати на утримання запасів та здійснювати пошук шляхів для їх зниження.

Використання аналітики даних може значно підвищити ефективність управління товарним асортиментом, дозволяючи виявляти тенденції споживання товарів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для цього ТОВ «ВФ Ритейл» може використовувати наступні заходи:

- збирати дані про діяльність, включаючи продажі, історію замовлень, дані про клієнтів, демографічну інформацію тощо;

- застосовувати аналітичні інструменти для обробки та аналізу даних, а також візуалізації результатів у зручній формі, такій як діаграми, графіки та ін.;

- використовувати аналітичні моделі для прогнозування майбутнього попиту на товари, що допоможе завчасно підготуватися до змін у попиті та вчасно на них реагувати;

- аналізувати дані про клієнтів для створення персоналізованих пропозицій та акцій, що відповідають їхнім індивідуальним потребам та вподобанням;

- приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо товарного асортименту, які допоможуть покращити продуктивність та прибутковість діяльності.

Постійне вдосконалення процесів є ключовим елементом успішного управління товарним асортиментом. Для цього ТОВ «ВФ Ритейл» може вжити наступних заходів:

- встановити регулярний графік перегляду процесів управління товарним асортиментом (наприклад, щомісячні або щоквартальні огляди);

- проводити детальний аналіз ефективності кожного етапу процесу управління товарним асортиментом на основі показників продажів, оборотності товарів, маржинальності та інших важливих метрик;

- виходячи з результатів аналізу, виявляти можливості для оптимізації процесів (наприклад, спрощення певних етапів, вдосконалення комунікації між різними структурними підрозділами або впровадження нових технологій);

- розробити план впровадження змін із зазначенням конкретних кроків, термінів та відповідальних осіб, які будуть відповідати за їх реалізацію;

- відслідковувати вплив внесених змін на ефективність процесів управління товарним асортиментом шляхом аналізу даних та зворотного зв'язку для коригування стратегій;

- створити на підприємстві культуру, яка сприятиме постійному вдосконаленню управління товарним асортиментом, шляхом відкритих обговорень можливих шляхів оптимізації процесів.

Отже, запропоновані напрями удосконалення управління товарним асортиментом представляють значний потенціал для підвищення ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «ВФ Ритейл».

3.2. Розроблення проектних заходів з удосконалення управління товарним асортиментом підприємства

У результаті визначення резервів та напрямів удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ Ритейл» доцільно розробити конкретний перелік проектних заходів за кожним з напрямів, що наведено на рис. 3.1.

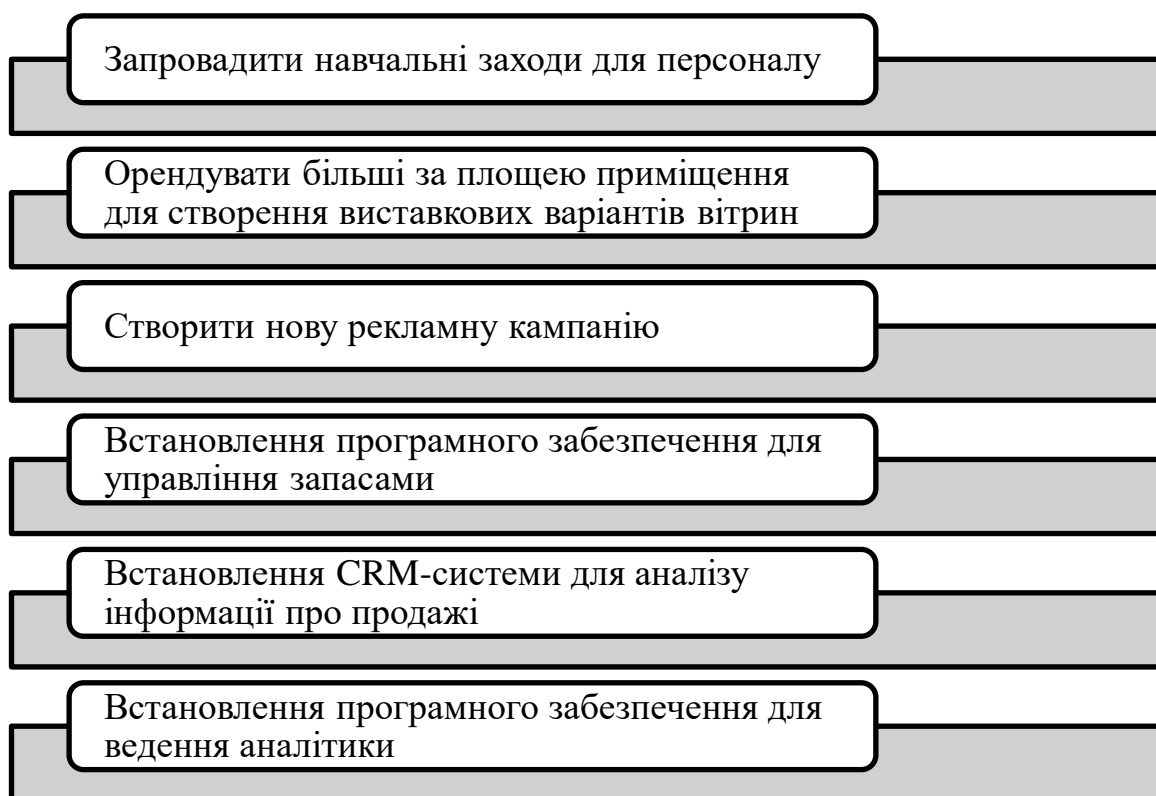


Рис. 3.1 – Перелік проектних заходів для удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ Ритейл»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

У контексті запровадження навчальних програм для персоналу ТОВ «ВФ Ритейл» можна запропонувати тестування, курси, пам'ятки та вебінари, що наведено в табл. 3.1.

Таблиця 1.3 – Варіанти навчальних програм для персоналу ТОВ «ВФ Ритейл»

Тестування	Пам'ятки	Курси	Вебінари
Обов'язкове щомісячне тестування для працівників	<u>Пам'ятка «ЕПЗ»</u> Самостійне вивчення впродовж 1 дня протягом 30 хвилин	<u>Послуга Trade-In</u> Самостійне вивчення впродовж 5 днів по 40 хвилин	<u>Galaxy AI</u> Групове онлайн навчання протягом 40 хвилин
	<u>Smart Home</u> Самостійне вивчення впродовж 1 дня протягом 30 хвилин		<u>Послуга Trade-In</u> Групове онлайн навчання протягом 40 хвилин
			<u>Новинки навушників та акустики JBL</u> Групове онлайн навчання протягом 40 хвилин

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Для того, щоб споживачі могли фізично переглянути асортимент товару в мережі магазинів «Vodafone» було запропоновано орендувати більші за площею приміщення для встановлення виставкових вітрин з технікою. Для цього ТОВ «ВФ Україна» необхідно проаналізувати можливі варіанти оренди приміщень у кожному населеному пункті, де присутні магазини, оцінити вартість й умови оренди та провести аналіз доступності приміщень для потенційних споживачів.

Альтернативним варіантом на перших етапах реалізації такого масштабного проекту, як пошук та оренда нових приміщень для магазинів, можуть стати острівні павільйони, які можна розмістити поруч з магазинами у великих торгових центрах та прохідних зонах. Потенційні клієнти матимуть

зможу візуально оцінити окремі зразки товарів, а також особисто ознайомитися з сервісом, що позитивно впливає на процес прийняття рішення про купівлю.

На рис. 3.2 наведено приклад встановлення острівного павільйону для ТОВ «ВФ Ритейл» у торговому центрі.



Рис. 3.2 – Приклад встановлення острівного павільйону для ТОВ «ВФ Ритейл» у торговому центрі

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Такий тип обладнання має численні переваги для ТОВ «ВФ Ритейл», а саме:

- унікальний дизайн: індивідуальний дизайн острівного павільйону здатен привертати увагу і виділятися серед конкурентів;
- вигідне розташування: острівний павільйон завжди розміщений у прохідних зонах, що гарантує швидку окупність та збільшення прибутку;
- економічність: купівля невеликого павільйону на перших етапах створення виставкових вітрин є вигідною у розрізі витрат на їх реалізацію;
- мобільність: острівець легко транспортувати, потрібно лише демонтувати та зібрати його на новому місці;
- гарний огляд товару: скляна вітрина надає потенційним покупцям гарний огляд товару, що стимулює до покупки;
- зручність: продавцям та адміністраторам мережі магазинів «Vodafone» буде легко розкладати та діставати товар для ознайомлення клієнтів з ним.

Всі ці переваги сприятимуть початку успішного управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ Ритейл» та привертатимуть увагу потенційних покупців і замовників. Також це дасть змогу компанії вийти на певний рівень доходу, який в подальшому можна інвестувати в оренду нових приміщень для магазинів.

У процесі визначення напрямів удосконалення управління товарним асортиментом, для ТОВ «ВФ Ритейл» було запропоновано створити нову рекламну кампанію, яка буде спрямована на корпоративних клієнтів. Для цього необхідно визначити цільову аудиторію та їх потреби, розробити повідомлення та слоган, обрати медіа-канали, визначитися з системою промо-акцій та бонусів, а також розглянути можливість організації бізнес-івентів та співпраці з партнерами.

У табл. 3.2 наведено можливий план рекламної кампанії ТОВ «ВФ Ритейл» для залучення корпоративних клієнтів.

Таблиця 3.2 – Можливий план рекламної кампанії ТОВ «ВФ Ритейл» для залучення корпоративних клієнтів

Напрямок	Характеристика
Цільова аудиторія та їх потреби	Спрямована на керівників підприємств та менеджерів структурних підрозділів для акцентування уваги на послугах зв'язку та Інтернету для бізнесу, включаючи пакетні пропозиції, послуги роумінгу та інші
Повідомлення та слогани	«Працюйте швидше та ефективніше разом з Vodafone Business»
Медіа-канали	- таргетована реклама; - e-mail маркетинг; - бізнес-журнали та портали; - соціальні медіа
Промо-акції та бонуси	Пропозиція спеціальних умов для корпоративних клієнтів, таких як знижки на пакетні послуги, безкоштовне тестування, додаткові можливості
Бізнес-івенти	Організація семінарів, вебінарів та інших заходів для бізнес-спільноти з обговоренням актуальних інновацій у сфері зв'язку
Співпраця з партнерами	Партнерство з виробниками обладнання та програмного забезпечення для комплексних рішень для корпоративних клієнтів

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Ця комплексна рекламна кампанія допоможе ТОВ «ВФ Ритейл» привернути увагу корпоративних клієнтів і позиціонувати себе як провідного постачальника послуг зв'язку для бізнесу.

Для ефективного управління запасами ТОВ «ВФ Ритейл» можна запропонувати придбати програмне забезпечення «AinurPOS», яке надасть наступні можливості:

- вести облік залишків товарів;
- здійснювати управління закупівлями;
- списувати товари;
- переміщувати товари між магазинами;
- створювати звіти по запасам у магазинах;
- дозволяти або обмежувати доступ до запасів для співробітників;
- присвоювати та друкувати штрих-коди;
- автоматизувати процес розрахунку собівартості товару.

Ще однією перевагою програмного забезпечення «AinurPOS» для ТОВ «ВФ Ритейл» є те, що керувати запасами можна прямо зі смартфона. Для цього потрібно лише встановити мобільний додаток, завантаживши його з Play Market або App Store.

Для аналізу інформації про клієнтів та інші аспекти діяльності мережі магазинів «Vodafone», обсяги їх продажів та прихильність до тих чи інших видів товарів, ТОВ «ВФ Ритейл» доцільно запропонувати придбати CRM-систему для ритейлу під назвою «KeepinCRM», що підходить для роботи з роздрібною торгівлею. В системі є всі необхідні функції для ефективної роботи з клієнтами й підрядниками. Інтеграції з маркетплейсами, службами доставки, зручні розділи для управління фінансами й складом – всі ці інструменти створені для того, щоб зробити управління бізнес-процесами максимально простим і прозорим.

Впровадження системи дозволяє спростити й автоматизувати такі процеси як: оформлення та трекінг доставки товарів, складський облік,

комунікації з клієнтами через SMS і Email, управління і контроль фінансових потоків.

Для виявлення негативних тенденцій у сфері управління товарним асортиментом, ТОВ «ВФ Ритейл» може скористатися програмним забезпеченням під назвою «ABM Assortment», яка дозволить досліджувати всі рівні категорій, щоб приймати рішення на основі даних, а також виявляти недосягнені цілі продажів, успішність новинок, відсутність товарів на конкретних магазинах та інші параметри, що допоможуть компанії бути більш ефективною у веденні бізнесу.

Впровадження проектних заходів з удосконалення управління товарним асортиментом дасть змогу ТОВ «ВФ Ритейл» стати більш конкурентоспроможною компанією на ринку. Все це потребує економічного обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Серед визначених напрямів удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ Ритейл» критично важливе значення відіграють:

- 1) запровадження навчальних заходів для персоналу щодо нових технологій та інновацій у сфері ритейлу;
- 2) встановлення острівних павільйонів з асортиментом товарів поруч з магазинами «Vodafone» у торговельних центрах;
- 3) проведення рекламної кампанії, яка спрямована на корпоративних клієнтів;
- 4) придбання програмного забезпечення «AinurPOS» для управління запасами;
- 5) придбати CRM-систему для ритейлу «KeepinCRM»;
- 6) придбати програмне забезпечення «ABM Assortment» для аналізу тенденцій щодо товарного асортименту.

Саме ці напрями потребують проведення оцінки їх ефективності, тобто яку вигоду від їх реалізації у результаті зможе отримати ТОВ «ВФ Ритейл» для оптимізації управління товарним асортиментом.

Розрахуємо прогнозовані витрати ТОВ «ВФ Ритейл» на організацію навчальних заходів для персоналу щодо нових технологій та інновацій у сфері ритейлу, що наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати ТОВ «ВФ Ритейл» на організацію навчальних заходів для персоналу щодо нових технологій та інновацій у сфері ритейлу

Стаття витрат	Сума, грн.
Щомісячне тестування «IoK» для працівників	1 850
Пам'ятка «ЕПЗ» (самостійне вивчення)	845
Пам'ятка «Smart Home» (самостійне вивчення)	845
Курс «Послуга Trade-In» (самостійне вивчення)	2 130
Вебінар «Galaxy AI» (групове онлайн навчання)	1 340
Вебінар «Послуга Trade-In» (групове онлайн навчання)	1 340
Вебінар «Новинки навушників та акустики JBL» (групове онлайн навчання)	1 340
Разом витрати:	9 690

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Отже, прогнозовані витрати ТОВ «ВФ Ритейл» на організацію навчальних заходів для персоналу щодо нових технологій та інновацій у сфері ритейлу складатимуть 9 690 грн. Прогноз здійснено на основі інформації від платформи компанії, де розміщені навчальні програми для персоналу мережі магазинів «Vodafone».

У табл. 3.4 наведено прогноз доходу ТОВ «ВФ Ритейл» у результаті проведення навчальних заходів для персоналу щодо нових технологій та інновацій у сфері ритейлу.

Таблиця 3.4 – Прогноз доходу ТОВ «ВФ Ритейл» у результаті проведення навчальних заходів для персоналу щодо нових технологій та інновацій у сфері ритейлу

Напрями доходу	Сума, грн.
Підвищення обсягів продажу товарів у категорії «Розумний будинок» на 5%	60 796
Підвищення обсягів продажу у категорії «Навушники та аудіотехніка» на 3%	24 318
Підвищення обсягів надання послуги «Trade-In» на 7%	170 231
Разом доходи:	255 345

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

З табл. 3.4 можна зробити висновок, що у результаті організації навчальних заходів для персоналу, ТОВ «ВФ Ритейл» отримає дохід у розмірі 255 345 грн. Прогноз здійснено на основі показників продажів станом на кінець 2023 року.

Тепер віднімемо прогнозований обсяг доходу ТОВ «ВФ Ритейл» від обсягу витрат:

$$\text{Результат реалізації заходу} = 255\,345 - 9\,690 = 245\,655 \text{ грн.}$$

Отже, у результаті організації навчальних заходів для персоналу щодо нових технологій та інновацій у сфері ритейлу ТОВ «ВФ Ритейл» отримає вигоду в розмірі 245 655 грн.

Наступним напрямом, за яким слід провести оцінку ефективності, є встановлення острівних павільйонів зі зразками товарів у торговельних центрах поруч з магазинами «Vodafone».

В табл. 3.5 наведено прогнозовані витрати ТОВ «ВФ Ритейл» на придбання та встановлення острівних павільйонів.

Таблиця 3.5 – Прогнозовані витрати ТОВ «ВФ Ритейл» на придбання та встановлення острівних павільйонів

Стаття витрат	Кількість острівних павільйонів	Сума, грн.
5 м2 – 7 200 грн.	4	28 800
15 м2 – 11 450 грн.	7	80 150
30 м2 – 19 290 грн.	12	231 480
Рекламні банери (двосторонні) – 400 грн. за 1 м2	23	194 000
Разом витрати:		534 430

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Отже, прогнозовані витрати ТОВ «ВФ Ритейл» на придбання та встановлення острівних павільйонів у торговельних центрах поруч з магазинами «Vodafone» складатимуть 534 430 грн. Прогноз здійснено на основі дійсних цін на встановлення острівних павільйонів, а також друку рекламних банерів для їх візуального оформлення.

У табл. 3.6 наведено прогноз доходу ТОВ «ВФ Ритейл» у результаті придбання та встановлення острівних павільйонів у торговельних центрах.

Таблиця 3.6

Таблиця 3.6 – Прогноз доходу ТОВ «ВФ Ритейл» у результаті придбання та встановлення острівних павільйонів у торговельних центрах

Напрями доходу	Сума, грн.
Підвищення обсягів продажу смартфонів та планшетів на 10%	506 640
Підвищення обсягів продажу технічних аксесуарів на 3%	48 637
Підвищення обсягів продажу ноутбуків і периферії на 7%	99 301
Підвищення обсягів продажу техніки Apple на 7%	212 789
Підвищення обсягів продажу геймерських товарів на 4%	24 318
Підвищення обсягів продажу техніки і гаджетів для дому на 3%	36 478
Підвищення обсягів продажу персональних гаджетів на 3%	24 318
Підвищення обсягів продажу побутової техніки на 3%	12 159
Разом доходи:	964 640

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

З табл. 3.6 можна зробити висновок, що у результаті придбання та встановлення острівних павільйонів у торговельних центрах, ТОВ «ВФ

Ритейл» отримає дохід у розмірі 964 640 грн. Прогноз здійснено на основі показників продажів станом на кінець 2023 року.

Тепер віднімемо прогнозований обсяг доходу ТОВ «ВФ Ритейл» від обсягу витрат:

$$\text{Результат реалізації заходу} = 964\,640 - 534\,430 = 430\,210 \text{ грн.}$$

Отже, у результаті придбання та встановлення острівних павільйонів у торговельних центрах ТОВ «ВФ Ритейл» отримає вигоду в розмірі 430 210 грн.

Також доцільно розрахувати прогнозовані витрати ТОВ «ВФ Ритейл» Україна на проведення рекламної кампанії, яка спрямована на корпоративних клієнтів, що наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогнозовані витрати ТОВ «ВФ Ритейл» Україна на проведення рекламної кампанії, яка спрямована на корпоративних клієнтів

Стаття витрат	Сума, грн.
Витрати на розробку концепції реклами	40 600
Таргетована реклама в Facebook та Instagram	4 340
E-mail маркетинг	10 800
Реклама у бізнес-журналах та на бізнес-порталах	27 340
Реклама у соціальних медіа	18 000
Організація бізнес-івенту	20 000
Колаборація з IT-компанією «Skill Up»	18 600
Разом витрати:	139 680

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Отже, прогнозовані витрати ТОВ «ВФ Ритейл» на організацію рекламної кампанії, яка спрямована на корпоративних клієнтів, складатимуть 139 680 грн. Прогноз здійснено на основі дійсних цін на різні види реклами, розробку концепції реклами, а також прорахунку витрат на організацію бізнес-івенту та спільної рекламної кампанії з IT-компанією «Skill Up».

У табл. 3.8 наведено прогноз доходу ТОВ «ВФ Ритейл» у результаті проведення рекламної кампанії, яка спрямована на корпоративних клієнтів.

Таблиця 3.8 – Прогноз доходу ТОВ «ВФ Ритейл» у результаті проведення рекламної кампанії, яка спрямована на корпоративних клієнтів

Напрями доходу	Сума, грн.
Підвищення обсягу продажів тарифів Vodafone на 25%	911 952
Підвищення обсягу надання додаткових послуг у мережі магазинів Vodafone для корпоративних клієнтів на 30%	729 562
Разом доходи:	1 641 514

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

З табл. 3.8 можна зробити висновок, що у результаті проведення рекламної кампанії, яка спрямована на корпоративних клієнтів, ТОВ «ВФ Ритейл» отримає дохід у розмірі 1 641 514 грн. Прогноз здійснено на основі показників продажів станом на кінець 2023 року.

Тепер віднімемо прогнозований обсяг доходу ТОВ «ВФ Ритейл» від обсягу витрат:

$$\text{Результат реалізації заходу} = 1\,641\,514 - 139\,680 = 1\,501\,834 \text{ грн.}$$

Отже, у результаті проведення рекламної кампанії, яка спрямована на корпоративних клієнтів, ТОВ «ВФ Ритейл» отримає вигоду в розмірі 1 501 834 грн.

Останнім напрямом удосконалення управління товарним асортиментом для ТОВ «ВФ Ритейл» було запропоновано придбати програмне забезпечення з управління запасами, аналізу даних, а також CRM-систему для ритейлу.

У табл. 3.9 наведено прогнозовані витрати ТОВ «ВФ Ритейл» на придбання програмного забезпечення для сфери ритейлу.

Таблиця 3.9 – Прогнозовані витрати ТОВ «ВФ Ритейл» на придбання програмного забезпечення для сфери ритейлу

Стаття витрат	Сума, грн.
Придбання програмного забезпечення «AinurPOS» для управління запасами – 89\$ на рік	3 471
Придбання CRM-системи для ритейлу «KeepinCRM» – 299 грн./місяць	3 588
Придбання програмного забезпечення «ABM Assortment» для аналізу тенденцій щодо товарного асортименту	12 970
Разом витрати:	21 029

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Отже, прогнозовані витрати ТОВ «ВФ Ритейл» на придбання програмного забезпечення для сфери ритейлу складатимуть 21 029 грн. Прогноз здійснено на основі дійсних цін на програмні продукти від компаній-розробників.

У табл. 3.10 наведено порівняння витрат та доходів ТОВ «ВФ Ритейл» на впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління товарним асортиментом.

Таблиця 3.10 – Порівняння витрат та доходу ТОВ «ВФ Ритейл» на впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління товарним асортиментом

Запропонований захід	Витрати	Доходи
Навчальні заходи для персоналу щодо нових технологій та інновацій у сфері ритейлу	9 690	255 345
Придбання та встановлення острівних павільйонів	534 430	964 640
Проведення рекламної кампанії, спрямованої на корпоративних клієнтів	139 680	1 641 514
Придбання програмного забезпечення для сфери ритейлу	21 029	-
Разом:	704 829	2 861 499

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Для визначення чистого прибутку ТОВ «ВФ Ритейл» від впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління товарним асортиментом необхідно відняти прогнозовані витрати від прогнозованих доходів:

$$\text{Чистий прибуток: } 2\,861\,499 - 704\,829 = 2\,156\,670 \text{ грн.}$$

Отже, у результаті впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ Ритейл» зможе

отримати чистий прибуток у розмірі 2 156 670 грн., що підтверджує їх ефективність.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства було зроблено наступні висновки:

1. Товарний асортимент є однією з найважливіших категорій для комерційних підприємств, адже правильне його формування, а також якісне й ефективне управління є запорукою успіху господарюючих суб'єктів. Товарний асортимент має власний набір характеристик та показників, за допомогою яких є можливим здійснити аналіз та провести класифікацію переліку товарів підприємства. Для прийняття правильних управлінських рішень щодо товарного асортименту підприємствам доцільно використовувати групи методів аналізу.

2. Ефективність управління товарним асортиментом комерційного підприємства залежить саме від її оцінювання. Підходи до оцінювання ефективності управління товарним асортиментом поділяються на класифікуючий, формуючий та оптимізуючий. Було детально розглянуто такі методи, як ABC-XYZ аналіз, SWOT-аналіз, матриця BCG, матриця McKinsey та формулу розрахунку прибутку від кожної реалізованої одиниці товару. Всі методи є дієвими та поширеними в практиці використання підприємствами. Однак, варто зазначити, що найкращим рішенням щодо проведення оцінювання ефективності управління товарним асортиментом має бути системний підхід, адже він дозволяє у повному обсязі оцінити всі проблемні аспекти та запропонувати можливі шляхи подолання цих недоліків.

3. У процесі розгляду стратегічного управління товарним асортиментом комерційного підприємства як ключового інструменту підвищення його конкурентоспроможності було з'ясовано, що оцінити асортиментну матрицю є складним завданням через значну її широту. Саме тому на практиці комерційні підприємства проводять оцінку на прикладі окремих товарних груп, які, з одного боку, не дозволяють отримати достовірні результати, а з іншого – демонструють певні тенденції товарного асортименту та подальший його розвиток. Таким чином, слід відзначити, що результати досліджень науковців у подальшому дадуть змогу вдосконалити методичні положення

щодо оцінки ефективності стратегічного управління товарним асортиментом комерційних підприємств у контексті підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

4. ТОВ «ВФ Ритейл» засновано 12 липня 2017 року для стимулювання продажів телефонів та смартфонів для смартфонізації населення України. Основними джерелами доходу ТОВ «ВФ Ритейл» є дохід від роздрібною торгівлі, дохід від надання послуг при обслуговуванні покупців, комісійні доходи, інші доходи. Організаційна структура управління повністю відповідає діяльності підприємства та складається з директора, штату директора, а також структурних підрозділів. Аналіз фінансових результатів ТОВ «ВФ Ритейл» за 2021-2023 рр. показав, що підприємство демонструє негативні тенденції, однак активно шукає шляхи виходу з даного стану. Свою діяльність ТОВ «ВФ Ритейл» здійснює за такими напрямками, як екологічний аспект, соціальний аспект та кадрова політика, управління ризиками, проведення досліджень та інноваційна діяльність, фінансові інвестиції у розвиток інших компаній.

5. Товарний асортимент ТОВ «ВФ Ритейл» оптимально підібраний для покупців із середнім, нижче середнього та високим рівнем доходів на підставі споживчих переваг. Підприємство має 410 магазинів по всій Україні, а також Інтернет-магазин. Товарний асортимент ТОВ «ВФ Ритейл» досить різноманітний і включає в себе широкий спектр товарів (3 000 найменувань) і сервісних послуг. Основні товарні групи включають в себе смартфони та планшети, технічні аксесуари, ноутбуки та периферійні пристрої, продукцію Apple, геймерські товари, персональні гаджети та аксесуари, і побутову техніку. Окрім цього ТОВ «ВФ Ритейл» надає наступні види сервісних послуг для своїх клієнтів та займається продажем тарифних пакетів Vodafone. ТОВ «ВФ Ритейл» приділяє велику увагу управлінню та оновленню свого товарного асортименту, щоб забезпечити свої конкурентні позиції на ринку та задоволеність клієнтів.

6. Проведена оцінка ефективності товарного асортименту показала, що у ТОВ «ВФ Ритейл» його можна розподілити на кілька груп в залежності від

значення, стабільності попиту і потреби у контролі. Група АХ включає смартфони, планшети та тарифи Vodafone, які є ключовими категоріями з високим обсягом продажів (50% від загального обсягу). Група ВХ включає товари Apple та додаткові послуги. Група СХ включає технічні аксесуари та ноутбуки з низькими обсягами продажів, але стабільним попитом. Групи АУ і ВУ включають товари з високими обсягами продажів, але нестабільним попитом. Група СУ включає геймерські товари, які характеризуються низькими обсягами продажів і нестабільним попитом. Група СZ включає побутову техніку з невеликим внеском у прибуток і значними коливаннями у продажах. Загалом, компанія віддає перевагу стабільним категоріям товарів, але також не забуває про потребу у розвитку та оновленні асортименту, щоб забезпечити конкуренту позицію на ринку і задоволення потреб споживачів. За допомогою SWOT-аналізу було визначено сильні і слабкі сторони підприємства щодо ефективності управління товарним асортиментом, а також шляхи підвищення можливостей та усунення потенційних загроз.

7. На основі проведеного аналізу було запропоновано наступні напрями вдосконалення управління товарним асортиментом для ТОВ «ВФ Ритейл»:

- підвищити кваліфікацію персоналу (оцінка знань та навичок персоналу, розробка плану навчання, проведення регулярних навчальних заходів, відстеження прогресу та оцінка ефективності навчання);
- розширення асортименту товарів та створення виставкових вітрин (дослідження поточних тенденцій та попиту на ринку, підтримка постійного зв'язку з постачальниками, розгляд можливості оренди більших приміщень, розробка привабливих виставкових вітрин, проведення рекламних кампаній, оцінка ефективності нового асортименту);
- оновлення маркетингових стратегій (перегляд цільової аудиторії, створення цікавого та корисного контенту, активність у соціальних мережах, організація конкурсів та акцій, співпраця з іншими компаніями, використання Інтернет-маркетингу, застосування аналітичних інструментів),
- співпраця з постачальниками (проведення дослідження ринку та пошук потенційних постачальників, детальний аналіз

якості товарів, переговори з постачальниками щодо цін та умов співпраці, укладення партнерських угод, управління відносинами з постачальниками, моніторинг якості товарів та ефективності співпраці); впровадження системи управління запасами (аналіз попиту на товари, встановлення оптимальних рівнів запасів, підтримка ефективних систем постачання, використання систем відстеження запасів, оцінка ефективності системи управління запасами); використання аналітики даних (збір даних про лояльність, застосування аналітичних інструментів, використання аналітичних моделей, прийняття обґрунтованих управлінських рішень); постійне вдосконалення процесів (встановлення регулярного графіку перегляду процесів, детальний аналіз ефективності процесів, виявлення можливостей для оптимізації, розробка плану впровадження змін, відстеження впливу змін, створення культури постійного вдосконалення).

Впровадження запропонованих напрямків удосконалення може допомогти ТОВ «ВФ Ритейл» підвищити ефективність управління товарним асортиментом, збільшити обсяги продажів, поліпшити задоволеність клієнтів, підвищити конкурентоспроможність, збільшити прибуток. Також важливо зазначити, що для успішного впровадження запропонованих напрямків удосконалення необхідна чітка стратегія, планування та контроль.

8. На основі визначення резервів та напрямів для удосконалення було представлено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ Ритейл». Реалізація даних заходів дасть змогу компанії збільшити обсяг продажів завдяки кращому розумінню потреб клієнтів та оптимізації асортименту товарів, підвищити прибутковість за рахунок зниження витрат на запаси та покращення ефективності роботи магазинів, зміцнити конкурентні позиції завдяки більш гнучкій та динамічній системі управління товарним асортиментом. До ключових проектів, які рекомендується впровадити ТОВ «ВФ Ритейл», було віднесено розробку та проведення навчальних заходів для персоналу, створення острівних павільйонів для візуального представлення товарів та

стимулювання продажів (у результаті це дозволить отримати дохід на оренду нових приміщень для магазинів «Vodafone»), розробку нової рекламної кампанії для залучення корпоративних клієнтів, впровадження програмного забезпечення для управління запасами, впровадження CRM-системи для сфери ритейлу з метою аналізу інформації про клієнтів та управління їх взаємовідносинами з компанією, впровадження програмного забезпечення для аналізу асортименту з метою виявлення недоліків та прийняття обґрунтованих рішень щодо управління товарним асортиментом.

9. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що всі запропоновані напрямки удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «ВФ Ритейл» є ефективними та принесуть компанії значний чистий прибуток. Чистий прибуток від впровадження навчальних заходів для персоналу складатиме 245 655 грн., від придбання та встановлення острівних павільйонів – 430 210 грн., від проведення рекламної кампанії – 1 501 834 грн. Прогнозовані витрати на придбання програмного забезпечення для сфери ритейлу складуть 21 029 грн. У результаті ТОВ «ВФ Ритейл» зможе отримати загальний чистий прибуток у розмірі 2 156 670 грн. Зважаючи на значний чистий прибуток, який може отримати ТОВ «ВФ Ритейл» від впровадження запропонованих заходів, рекомендується їх реалізувати. Це дозволить компанії покращити управління товарним асортиментом, збільшити обсяги продажів та отримати конкурентні переваги на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В.В. Актуальні проблеми розвитку внутрішньої торгівлі України. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2015. Вип. 18. С. 5–10.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В.; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. маркетингового менеджменту. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 599 с.
3. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2019. 336 с.
4. Безпалько І.Р. Торгові мережі: основи функціонування, управління та розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2013. Вип. 1 (38). С. 37–42.
5. Бець М.Т., Руденко Т.І. Механізми формування товарної політики суб'єкта господарювання на регіональному рівні за критерієм конкурентоспроможності товару. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_7/21_7_zm.pdf
6. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №4. С. 294–297.
7. Власова Н.О., Колчкова О.В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія. Харків: АдВАТМ, 2012. 255 с.
8. Гармідер Л. Д., Самай І.О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 111-118.
9. Голубков Є.П. Маркетингові дослідження: теорія, методологія та практика. М., Фінпрес, 1998.

10. Голошубова Н.О., Кавун О.О., Торопков В.М. та ін. Підприємницькі мережі в торгівлі: монографія за заг. ред. Голошубової Н.О. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 344 с.
11. Голошубова Н.О. Розвиток торговельних мереж в Україні. *Товари і ринки*. 2011. № 1. С. 15–24.
12. Горілик Д.В. Інструмент для проведення автоматизованого інтегрованого ABC/FMR/(XYZ)/VED-аналізу. 2016. №3. С. 174–178.
13. Гуштан Т.В. Концептуальні засади функціонування інформаційно-комунікаційної системи управління товарним асортиментом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 1. С. 36–40.
14. Данілова Л. Л. Оптимізація асортиментної політики вітчизняних торговельних підприємств. *Вісник ДонДУЕТ*. 2001. № 4(21). С. 192-196.
15. Дейнека О. Є. Управління асортиментом в контексті нової роздрібною концепції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2005. С. 286-292.
16. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Система управління якістю». URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
17. Єрмошенко М.М., Ерохін С.А., Базиліук А.В. Маркетинг : підручник. К.: Нац. акад. управління, 2011. 631 с.
18. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Міжнародний електронний науковий журнал «Траєкторії науки»*. 2019. № 7 (12). С. 31–34.
19. Звіт про управління ТОВ «ВФ Ритейл» за 2022 рік. URL: https://www.vodafone.ua/shop/media/zvit_pro_upravlinnya.pdf (дата звернення: 21.03.2024)
20. Кавун О.О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 243–248.

21. Кавун О.О. Стратегія формування торговельних мереж у роздрібній торгівлі продовольчими товарами: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2006. 24 с.
22. Кавун О.О. Формування корпоративних торговельних мереж у роздрібній торгівлі України. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 9. С. 91–97.
23. Капітанець Ю.О. Розробка конкурентної стратегії підприємства як суб'єкта ринкової економіки. *Науковий збірник Буковинської державної фінансової академії : Збірник наукових праць*. Вип. 9. Економічні науки. Чернівці, 2014. 306-315 с.
24. Карпенко Л. В. Генезис поняття «маркетингова товарна політика» у вітчизняній економічній літературі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, Т. 2. С. 62-65.
25. Козик В. Модифікація матриці Бостонської консультативної групи в стратегічному управлінні підприємством. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2016. С. 796–800.
26. Костенюк Ю. Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. С. 161–168.
27. Костромін А. (2021). Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*, 1 (89), 163-166. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-34> (дата звернення: 20.03.2024)
28. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. К. : Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
29. Котлер Ф. Основи маркетингу. Короткий курс: Пер з англ / Ф. Котлер // К: Видавничий дім «Вільямс». 2007. 656 с.
30. Красовська Т.В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. *Економіка та держава*. 2016. №2. С. 67–71.

31. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі. *Траєкторія науки*. 2017. №7. С. 315–337.
32. Лісіца В.В. Глобалізація в торгівлі: вплив світових процесів на український роздрібний ринок: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. 150 с.
33. Мазепа Т.С. Цільові критерії оцінки ефективності асортиментної політики підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Харків: Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі, 2018. С.219–226.
34. Маркетинг: Підручник [А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников та ін.; Під ред. А.Н. Романова]. М.: Банки та біржі, ЮНІТІ, 2013. – 560 с.
35. Морщенок Т. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. С. 7–13.
36. Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна». URL: <https://www.vodafone.ua/>
37. Офіційний сайт Інтернет-магазину «Vodafone». URL: <https://www.vodafone.ua/shop/> (дата звернення: 21.03.2024)
38. Пастухова В.В. Методологічні аспекти прийняття стратегічних рішень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. Серія: Економічні науки*. 12/2021. № 4. Вип. 2. С. 56–59.
39. Подольчак Н.Ю., Кулиняк І.Я. Метод комплексного оцінювання ефективності діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал*. 2020. № 4 (142). С. 144–157.
40. Портер Майкл Е. Конкуренція: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім. 2020. 495с.
41. Прядко О.М. Попова Л.О., Синцина Г.А. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики: монографія. Харків: РВВ ХДУХТ. 2014. С. 5–16.

42. Словник маркетингових термінів. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/slovník> (дата звернення: 20.03.2024)

43. Старостіна А., Кравченко В. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять «глобалізація» та «підприємницький ризик»). *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2011. Вип. 128. С. 5–10.

44. Таран-Лала О.М., Сафаров М.З. Змістовна характеристика стратегічного управління підприємством. *Агросвіт*. 2022. № 11–12. С. 29–34.

45. Тимофеева О.В. Розвиток українських торговельних мереж на сучасному етапі. *Економіка і регіон*. 2007. № 2 (13). С. 68–72.

46. Ткачова С.С. Торговельні мережі: сутність поняття та класифікація. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 20-21 квітня 2023 р.)*. Харків: ДБТУ, 2023. С. 548–550

47. Шира Т.Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. *Наукові записки Української академії друкарства. Серія : Економічні науки*. 2016. №1. С. 63–73.

48. Шубін О.О. Формування конкурентоздатності торговельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 1. С. 23–27.

49. McKinsey Matrix. GE Business Screen. URL: https://www.12manage.com/methods_ge_mckinsey.html (дата звернення: 22.03.2024)

50. YouControl: сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. ТОВ «ВФ Ритейл». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41457291/ (дата звернення: 23.03.2024)

Ім'я користувача:
Кафедра комерційної діяльності та логістики Ляден...

ID перевірки:
1016222437

Дата перевірки:
01.05.2024 19:47:39 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
01.05.2024 19:52:47 EEST

ID користувача:
100005732

Назва документа: Ізмайлова А.В. Формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного під...

Кількість сторінок: 72 Кількість слів: 13841 Кількість символів: 107628 Розмір файлу: 764.71 KB ID файлу: 1015999168

22.4% Схожість

Найбільша схожість: 3.68% з Інтернет-джерелом (<https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/31c5e4b7-4dd...>)

17.8% Джерела з Інтернету

269

Сторінка 74

11.5% Джерела з Бібліотеки

451

Сторінка 78

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

3

УДК 005.21: 658.628

Економічні науки

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ
КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Ізмайлова А.В.,

студентка факультету маркетингу

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

м. Київ, Україна

Вперше стратегічне управління товарним асортиментом як інструмент підвищення конкурентоспроможності почало розглядатися у другій половині ХХ століття у США. У той час зміни на ринку відбувалися настільки швидко, що підприємства не встигали на них реагувати, а вже існуючі методи виявлялися неадекватними. Стратегічне управління стало ключовим напрямом порятунку для підприємств, адже дозволило їм вижити в умовах жорсткої конкуренції та спрогнозувати майбутнє. Сучасні українські підприємства, здійснюючи свою діяльність в надзвичайно мінливих умовах також змушені переглядати свої стратегії, щоб не зазнати ризику банкрутства.

Діяльність будь-якого комерційного підприємства пов'язана з реалізацією товарів кінцевим споживачам, що є останнім етапом її просування. Предметом комерційної діяльності є як продаж товарів, так і надання додаткових послуг покупцям. Саме тому ключове місце в торгівельному процесі займає стратегічне управління товарним асортиментом.

Термін «стратегічне управління» вперше згадується наприкінці 1960-х рр. з метою демонстрації відмінностей управлінської діяльності вищого рівня в процесі постановки і реалізації довгострокових цілей підприємств. Концепція стратегічного управління отримала подальший розвиток у працях

як зарубіжних, так і українських науковців, які спираючись на практичний досвід спробували розглянути дане поняття у контексті реалій ринкової економіки, що наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Підходи науковців до визначення сутності поняття
«стратегічне управління»**

Джерело	Визначення поняття «стратегічне управління»
Бозуленко О.Я. [1, с. 294]	«процес побудови та визначення відносин організації з навколишнім середовищем, що виявляється в досягненні поставлених цілей і намаганнях досягти бажаного стану відносин з навколишнім середовищем шляхом ефективного розподілу ресурсів»
Гуштан Т.В. [2, с. 36]	«процес управління для досягнення місії організації шляхом контролю взаємодії організації з її середовищем»
Костенюк О.Б., Ткаченко М.О. [3, с. 162]	«управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує та своєчасно вносить зміни в організацію, які відповідають викликам середовища та дозволяють отримати конкурентні переваги бути досягнутими, які в сукупності дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі при досягненні поставлених цілей»
М. Портер, Дж. А. Пірс [6, с. 17]	«набір рішень і дій для формування та реалізації стратегій досягнення цілей організації»
Пастухова В.В. [4, с. 57]	«безперервний процес вирішення завдань: розробка стратегічного бачення та місії компанії, постановка цілей, формулювання стратегії; реалізація стратегічного плану, оцінка діяльності, аналіз змін з подальшою адаптацією стратегії»
Подольчак Н.Ю., Кулиняк І.Я. [5, с. 144]	«процес затвердження та виконання стратегічних цілей, основним елементом якого є план дій, заснований на порівнянні особистого ресурсного потенціалу та прихованих резервів організації з її можливостями та ризиком зовнішніх факторів середовища, де вона працює»
Шубін О.О. [8, с. 24]	«це таке управління компанією, яке: базується на людському ресурсі, узгоджує операційну технологію з потребами клієнтів, вносить плавні корективи, вносить своєчасні зміни, які відповідають потребам суспільства та дозволяють досягти переваги над конкурентами, що дозволяє компанії бути конкурентоспроможною»

Джерело: сформовано автором на основі аналізу наукових праць

Отже, з табл. 1 можна зробити висновок, що серед науковців існує декілька поглядів на сутність поняття «стратегічне управління». Усі вони

враховують різні аспекти даного процесу, але їх можна комбінувати між собою. Спільною рисою кожного трактування поняття є те, що воно стратегічне управління передбачає визначення довгострокових цілей діяльності підприємства.

Відповідно до розглянутих підходів науковців варто також зазначити, що процес стратегічного управління товарним асортиментом комерційного підприємства повинен враховувати його можливості разом з ризиками та перспективами зовнішнього середовища. Такий підхід є достатньо простим, однак не враховує у повній мірі всю повноту внутрішніх ресурсів підприємства.

Від правильно обраного типу стратегії залежить підхід до стратегічного управління. Це стосується організаційних заходів та способу розподілу ресурсів, які необхідні господарюючому суб'єкту для досягнення визначених цілей, а також формування товарного асортименту, яким необхідно правильно управляти, адже саме він впливає на ключовий показник підприємства – прибуток. В умовах високого рівня конкуренції на ринку, коли саме він визначає необхідний товарний асортимент, головним завданням комерційного підприємства є задоволення попиту краще та ефективніше за конкурентів. Комерційні підприємства, які хочуть бути конкурентоспроможними, мають правильно сформувати оптимальний товарний асортимент, який допоможе оптимізувати всі процеси та забезпечити стабільний прибуток протягом тривалого проміжку часу. При прийнятті управлінських рішень у першу чергу необхідно визначити склад товару за типами, видами, сортами, торговими марками та розмірами, тобто їх асортимент.

Вимірювання ефективності стратегічного управління товарним асортиментом комерційного підприємства засноване на проведенні порівняльного аналізу результатів господарської діяльності з поставленими цілями. Оцінку ефективності стратегічного управління товарним асортиментом у даному випадку доцільно розглядати з точки зору зворотного зв'язку для внесення корективів у діючу стратегію.

У своїх працях науковці зазначають, що оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом комерційного підприємства може бути як окремою, так й інтегральною [7, с. 31]:

1) оцінка конкретних стратегічних варіантів, які розробляються для визначення їх доцільності, здійсненності та послідовності у діяльності підприємства;

2) порівняння результатів реалізації стратегії у відповідності до поставлених цілей.

Подольчак Н.Ю. та Кулик І.Я. висловлюють аналогічну позицію, що «асортимент будь-якого комерційного підприємства можна охарактеризувати за допомогою системи показників» [5, с. 145].

У своїх працях Бозуленко О.Я. пропонує використовувати наступні методи оцінки стратегічного управління товарним асортиментом комерційного підприємства [1, с. 300]:

- методи, засновані на збалансованому підході – Balanced Scorecard, David Parmenter Key Performance Indicators (цей метод базується на Balanced Scorecard). Відмінною рисою цих методів є досягнення збалансованості корпоративного управління на основі використання фінансових і нефінансових показників;

- методи, засновані на підході вартості – управління на основі вартості (економічна додана вартість, додана ринкова вартість, додана грошова вартість, грошовий потік, прибуток від інвестицій, загальний прибуток акціонерів, загальний прибуток від бізнесу), бізнес-метрики Боба Фелпса. Особливістю цих методів є орієнтація підприємства на збільшення вартості;

- допоміжні методи – система аналізу DuPont. Ці методи містять конкретні рішення для конкретних сфер бізнесу та можуть бути невід'ємною частиною збалансованого або заснованого на витратах підходу.

Костенюк Ю.Б. і Ткаченко М.О. дотримуються позиції, що необхідно оцінювати ефективність асортиментної політики, враховуючи існуючі в взаємозв'язки та взаємозалежність соціально-економічної ефективності

підприємства [3, с. 164]. На їх думку, ефективність товарного асортименту передбачає оптимальне співвідношення товару на складі та його комерційної вартості, що, в свою чергу, сприяє зниженню витрат на збут і максимальне задоволення попиту покупців.

Соціально-економічну ефективність стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства при цьому можна визначити як співвідношення між корисним ефектом від споживання товару покупцем і вартістю збутової мережі для доведення товару до нього. Вона розраховується з використанням наступної формули:

(1)

$$Ke = \frac{E}{Y},$$

де Ke – показник ефективності товарного асортименту;

E – корисний ефект від споживання товару;

Y – витрати збутової мережі на доведення товару до покупця.

Для визначення ефективності стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства слід також використати формулу визначення позитивного ефекту від споживання товару [48, с. 26]:

(2)

$$E = \frac{Kr}{\Pi},$$

де E – показник позитивного впливу споживання товару;

Kr – конкурентоспроможність товару;

Π – ціна споживання товару.

З вище наведених формул можна зробити висновок, що ефективність стратегічного управління товарним асортиментом комерційного підприємства, значною мірою визначається саме конкурентоспроможністю пропонованого товару. Конкурентоспроможність товарного асортименту, який реалізується комерційним підприємством, створюється за допомогою синергії таких показників, як споживчі властивості товару (естетичні, психологічні, ергономічні) та економічні властивості товару (ціна).

Отже, в умовах конкуренції одним із найважливіших критеріїв формування конкурентоспроможності комерційного підприємства є те, як споживач визначає співвідношення між вартістю товару та його порівнянням з аналогічними пропозиціями, які реалізують інші комерційні підприємства.

Література:

1. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №4. С. 294–297.
2. Гуштан Т.В. Концептуальні засади функціонування інформаційно-комунікаційної системи управління товарним асортиментом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 1. С. 36–40.
3. Костенюк Ю. Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. С. 161–168.
4. Пастухова В.В. Методологічні аспекти прийняття стратегічних рішень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. Серія: Економічні науки*. 12/2021. № 4. Вип. 2. С. 56–59.
5. Подольчак Н.Ю., Кулиняк І.Я. Метод комплексного оцінювання ефективності діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал*. 2020. № 4 (142). С. 144–157.
6. Портер Майкл Е. Конкуренція: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім. 2020. 495с.
7. Таран-Лала О.М., Сафаров М.З. Змістовна характеристика стратегічного управління підприємством. *Агросвіт*. 2022. № 11–12. С. 29–34.
8. Шубін О.О. Формування конкурентоздатності торговельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 1. С. 23–27.

International Internet Conference

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

is awarded to

Izmailova Anastasiia

for being an active participant in CXLIV International Scientific and Practical Conference

" SUMMER SCIENTIFIC MEETING — 2024 "

June 14, 2024 in Odesa, Ukraine



el-conf.com.ua

