

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Удосконалення управління товарним асортиментом бізнес-організації»

здобувача Антоненка Данила Андрійовича



Науковий керівник: к.е.н., доцент Барабась Д.О.



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

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 Олена ШАТІЛОВА
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Михайло САГАЙДАК
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

очної (денної) форми навчання

Антоненку Данилу Андрійовичу

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Удосконалення управління товарним асортиментом бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від - 21 лютого 2023 р. номер 352 ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Епіцентр К»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи управління товарним асортиментом бізнес-організації
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «Епіцентр К»

Об'єкт дослідження:	Система збуту бізнес-організації
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та прикладні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Опрацювання теоретичних аспектів управління товарним асортиментом бізнес-організації та розробка пропозицій щодо його удосконалення

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

У розділі 1	Розкрити теоретико-методичні основи управління товарним асортиментом бізнес-організації, у т.ч.:
– розглянути сутність товарного асортименту;	
– охарактеризувати елементи системи управління товарним асортиментом бізнес-організації;	

У розділі 2	Проаналізувати поточний стан та обґрунтувати напрями удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «Епіцентр К», у т.ч.:
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Епіцентр К» і провести діагностику його системи управління товарним асортиментом;	
- розробити заходи з удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «Епіцентр К»	
- оцінити очікувану ефективність та ризики реалізації запропонованих заходів.	

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Д.О. Барабась

(ім'я, прізвище)

«10» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Д.А. Антоненко

(ім'я, прізвище)

«10» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 70 сторінок, 14 таблиць, 13 рисунків, список літератури з 33 найменувань, 1 додаток.

«Удосконалення управління товарним асортиментом бізнес організації»

Об'єкт дослідження - система збуту бізнес-організації

Предмет дослідження - теоретико-методичні та прикладні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - опрацювання теоретичних аспектів управління товарним асортиментом бізнес-організації та розробка пропозицій щодо його удосконалення

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність товарного асортименту
- дослідити характеристику елементів системи управління товарним асортиментом бізнес-організації
- провести діагностику системи управління товарним асортиментом ТОВ «Епіцентр»
- розробити заходи з удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «Епіцентр»
- дати прогноз ефективності та визначити ризики реалізації запропонованих заходів

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є системний аналіз (аналіз ефективності функціонування підприємства), застосування абсолютних та відносних величин, аналіз та синтез (при виробленні шляхів удосконалення асортиментної політики підприємства), метод попарних порівнянь, економіко-статистичний, розрахунково-конструктивний, монографічний, графічні прийоми (при ілюстрації аналітичної інформації).

Практична значимість. Застосовність отриманих результатів полягає в тому, що розроблені принципи, методи і моделі можуть бути використані

безпосередньо для планування, організації та реалізації рішень у сфері маркетингової діяльності підприємств громадського харчування та напоїв, незалежно від їх розміру, спеціалізації та структури власності.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: товарний асортимент, управління товарним асортиментом, номенклатура, аналіз асортименту.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
очної (денної) форми навчання
Антоненка Данила Андрійовича

на тему: **Удосконалення управління товарним асортиментом бізнес-організації**

Логіко-структурний рівень роботи. Логічний ланцюг «тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки» витримано, актуальність теми обґрунтовано, є незначні порушення зв'язків між розділами роботи

Рівень пошукової глибини. Робота виконана на актуальну для компанії тему, побудована у відповідності до основної тематичної логіки.

Теоретико-методичний рівень роботи. Проведено аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної сфери, наявні зіставлення та узагальнення різних точок зору щодо постановки та вирішення досліджуваної проблеми; окремі питання інструментів управління товарним асортиментом не набули належної глибини розкриття.

Діагностично-конструктивний рівень роботи. Проведено діагностику проблеми, виявлені причини проблеми проаналізовано недостатньо глибоко, пропозиції щодо удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «Епіцентр К» не завжди корелюють з результатами аналізу, використаний методичний інструментарій і фактологічний матеріал подано відповідно до мети й завдань, управлінські аспекти реалізації наданих пропозицій опрацьовано в обмеженому обсязі.

Рівень наукової етики. Автором витримано науковий стиль викладання матеріалу, дотримано в тексті правил оформлення рукопису та посилань на використані джерела, матеріал подано відповідно норм етики цитування.

Організаційний рівень проведення дослідження. Регламент виконання в більшості витримувався, недоліки виправлялись автором, зауваження наукового керівника враховувались.

Публікації автора: відсутні.

Кількість балів за якість КБР: 40 балів.

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій». За результатами проведеного дослідження можливо дійти висновку, що автор має достатній рівень теоретичної підготовки та навички щодо використання набутих знань при вирішенні проблем в діяльності організації, вміє здійснювати обґрунтування та вибір управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності її функціонування.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту. Результати проведеного дослідження дають всі підстави для рекомендації роботи до захисту перед ЕК та присвоєння Антоненку Данилу Андрійовичу кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник  к.е.н., доцент Барабась Д.О.

«31» травня 2023 р.

Додаток П

Зовнішня рецензія на КБР

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Антоненка Данила Андрійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема "Удосконалення управління товарним асортиментом бізнес-організації"

Актуальність

теми Тема проведення практики в ТОВ "Епіцентр-К" є дуже важливою і актуальною для студентів університету. Вирішення практичної підготовки та набуття досвіду організаційної роботи є ключовими моментами професійного розвитку студентів.

Позитивні риси

роботи Зазначимо, що робота в повній мірі відповідає змісту і розроблюваній темі.

Зауваження до

роботи В роботі немає суттєвих недоліків, все наведено в повному обсязі, згідно методичних рекомендацій, враховуючи, що ми не надавали студенту інформації.

Практичне значення одержаних

результатів, полягає в можливість удосконалення асортиментної політики підприємства, набуття знань у формуванні асортименту. Здобуває змогу зробити унікальний внесок у розвиток підприємства.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Підпис засвідчую:

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність товарного асортименту	6
1.2. Характеристика елементів системи управління товарним асортиментом бізнес-організації	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР»	20
2.1. Діагностика системи управління товарним асортиментом ТОВ «Епіцентр»	20
2.2. Розроблення заходів з удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «Епіцентр».....	47
2.3. Прогноз ефективності та ризиків реалізації запропонованих заходів	54
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах найактуальнішим завданням для торгових підприємств є формування асортименту. Вибір найбільш товарних позицій, що залучають споживача, дозволяють підприємству стійко функціонувати в ринкових умовах, що динамічно розвивається. Але формування асортименту відбувається на етапі розвитку підприємства.

Відповідність умовам господарювання передбачає необхідність безперервного аналізу та дослідження асортименту та на їх основі розробку та впровадження заходів щодо його вдосконалення.

Сутність формування асортименту полягає в тому, щоб торгове підприємство своєчасно пропонувало певну сукупність товарів, які б, відповідаючи загалом профілю його діяльності, найповніше задовольняли вимогам певних категорій покупців.

Робота з формування товарного асортименту проводиться з урахуванням обліку особливостей психології сприйняття, фінансової привабливості та ринкових перспектив асортиментних позицій

Оптимально підібраний асортиментний портфель підприємства прямо впливає на збутову діяльність, що дозволяє керувати часткою чистою прибутку у виручці підприємства. При незбалансованій структурі асортименту відбувається зниження рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних споживчих та товарних ринках та, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства.

Актуальність обраної теми безсумнівна, оскільки будь-якому торговому підприємству, щоб розвиватися і процвітати, необхідно правильно проаналізувати пропонований споживачам асортимент продукції та прийняти рішення або про продовження продажу товару, або про зняття його з реалізації та виключення з номенклатури.

Аналіз останніх джерел. До вивчення асортименту залучалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Фундаментальні праці написані такими зарубіжними дослідниками: Ф. Котлером, який систематизував знання про маркетинг в одній фундаментальній праці «Основи маркетингу», а з точки зору товарного асортименту дослідив управління підприємством асортименту та впливу асортименту на конкурентоспроможність організації, Т. Левітт, який вивчав життєвий цикл продукції та розвиток споживачів та їх потреб, П. Друкер написав працю «Ефективне управління підприємством», в якому розглянув управління товарним асортиментом та можливі варіанти його розвитку. Великий внесок у розвиток управління асортиментом і дослідження вніс Б. Хендерсон, який заснував Бостонську консалтингову групу, результатом якої стало створення одного з найвідоміших інструментів аналізу асортименту – матриці BCG, С. Дібб і Л. Сімкін досліджували методи аналізу товарного асортименту. Дослідження проводили також вітчизняні вчені: О.М. Сумець проводив дослідження в напрямку товарно-інноваційної політики, Л.В. Балабанова, яка досліджувала маркетинг і товарний асортимент господарської організації та ін.

Об'єкт дослідження - система збуту бізнес-організації

Предмет дослідження - теоретико-методичні та прикладні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - опрацювання теоретичних аспектів управління товарним асортиментом бізнес-організації та розробка пропозицій щодо його удосконалення

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність товарного асортименту
- дослідити характеристику елементів системи управління товарним асортиментом бізнес-організації
- провести діагностику системи управління товарним асортиментом ТОВ «Епіцентр»

- розробити заходи з удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «Епіцентр»
- дати прогноз ефективності та визначити ризики реалізації запропонованих заходів

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є системний аналіз (аналіз ефективності функціонування підприємства), застосування абсолютних та відносних величин, аналіз та синтез (при виробленні шляхів удосконалення асортиментної політики підприємства), метод попарних порівнянь, економіко-статистичний, розрахунково-конструктивний, монографічний, графічні прийоми (при ілюстрації аналітичної інформації).

Практична значимість. Застосовність отриманих результатів полягає в тому, що розроблені принципи, методи і моделі можуть бути використані безпосередньо для планування, організації та реалізації рішень у сфері маркетингової діяльності підприємств громадського харчування та напоїв, незалежно від їх розміру, спеціалізації та структури власності.

Структура роботи. Курсова робота містить вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел, а також додатки. Перший розділ присвячено теоретичній частині даної роботи, визначенню сутності об'єкта дослідження (товарного асортименту), а також характеристика елементів системи управління товарним асортиментом бізнес-організації. У другому розділі було проведено діагностику системи управління товарним асортиментом на ТОВ «Епіцентр». Також було розроблено заходи з удосконалення управління товарним асортиментом для компанії «Епіцентр» та прогнозовано ефективність та ризики при реалізації даних заходів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність товарного асортименту

Набір товарів на ринку, які класифікуються відповідно до їхнього споживчого використання або місця виробництва, називається асортиментом. Саме він може відображати відмінності, що існують між послугами та товарами. Асортимент є логічним розподілом будь-якої множини, утвореної за різними ознаками, на категорії різного рівня чи окремі ланки. Окрім асортименту товарів, також буває асортимент послуг, асортимент ідей тощо [1, с. 12].

Слово "асортимент" має французьке походження. Кожен автор інтерпретує його по-своєму. Наприклад, значення слова асортимент згідно з Бозуленко О. Я. «Асортимент є набором різних сортів та видів товару у якомусь торговому закладі чи набором виробів на виробничій організації» [3, с. 153].

Значення слова асортимент по Лизанець А. Г.: асортимент є наявністю, підбором будь-яких товарів, предметів чи його сортів.

Костромін, А. визначає значення слова асортимент як, перелік товарів, що продаються в магазині, що складаються за сортами, типами, видам, розмірам та торговим маркам [32, с. 101].

Значення слова асортимент Артем'євою О.А. трактується так: «Асортимент є набором товарів, які об'єднані по якомусь одному чи декільком ознак».

Значення слова асортимент за Виноградовою: «асортимент є відображенням міжгалузевих та галузевих пропорцій, які перебувають у складі товарної пропозиції» [6, с. 116].

Асортимент, а також галузі, що виробляють споживчі товари, і торгівля, що організовує їхнє виробництво, можуть повніше характеризувати діяльність організації і мають розглядатися як один із найважливіших чинників під час визначення таких понять, як ступінь збалансованості попиту і пропозиції на конкретному товарному ринку.

Асортимент продукції вивчався багатьма дослідниками. Кожен дослідник давав своє визначення категорії «асортимент продукції», в якому виділяв певні ознаки, які вважав основними.

Товарний асортимент – це сукупність асортиментних груп, дуже тісно пов'язаних між собою подібністю принципів функціонування, продажу одним і тим же групам покупців, реалізації через канал збуту або діапазон цін [1].

На мою думку, товарний асортимент – це сукупність усіх товарів підприємства, що складається з окремих товарів і різноманітних асортиментних груп, які відрізняються один від одного за ціновим сегментом, функціональними можливостями, цільовою групою споживачів і конкретним торговельним закладом, в якому товар проданий.

Товарний асортимент - це набір товарів, які об'єднані або скомбіновані за певною ознакою або набором, наприклад, кольором, зовнішнім виглядом або розміром.

Залежно від споживчого блага асортимент товарів розрізняють на два види: торговельні товари та виробничі товари. Асортимент виробничих товарів - це перелік товарів, які виробляє конкретне підприємство, об'єднане або в промисловість, або в сільське господарство.

Торговий асортимент є переліком товарів, що були підібрано для реалізації на підприємстві торгівлі. Цей асортимент включає безліч різноманітних найменувань, а також різновидів продукції, що випускається безпосередньо організаціями всіляких галузей промисловості, а також сільського господарства [2, с.109].

Частка різних товарів у структурі асортименту торговельної компанії визначається її спеціалізацією, споживчим попитом, матеріально-технічною базою та іншими факторами. За цією причиною вважається, що торговий асортимент є набором товарів, які сформовані за певними ознаками та покликаний задовольняти попит у певний час [1, з. 13].

Забезпечення належного рівня обслуговування споживачів, а також зростання економічних показників діяльності торгової фірми у значній ступеня залежить від правильного формування асортименту.

Асортиментна політика є формуванням асортименту товарів залежно від фінансового стану організації, її стратегічних цілей, і навіть від потреб ринку. Асортиментна політика, як правило, має довгострокові цілі.

Формування асортиментної політики та її реалізація потрібні для того, щоб керувати обсягом прибутку, визначати умови беззбиткової роботи фірми, а також для того, щоб прогнозувати власні інвестиції у розвитку бізнесу [10, с. 136].

Формування та реалізація асортиментної політики набуває особливого значення за наявності свободи вибору певних видів діяльності. Асортиментна політика передбачає доступ до інформації про цінові тенденції, характеристики продукції, сегменти ринку, рівень зовнішньоекономічних зв'язків, макроекономічні тенденції тощо. Усі ці фактори необхідні для визначення умов управління беззбитковим прибутком і беззбитковою діяльністю, для таких цілей, як оптимізація податкового режиму та прогнозування можливостей інвестування власних коштів для розвитку бізнесу.

Товарний асортимент має свій набір показників і характеристик, за якими здійснюється його аналіз.

До основних характеристик асортименту відносяться: широта, повнота, стабільність, гармонійність і новизна (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. – Основні характеристики товарного асортименту

Джерело: побудовано автором на основі даних [28]

Широта асортименту - це кількість найменувань, груп, видів і марок виробів.

Повнота асортименту - характеризує кількість видів однорідної продукції, що задовольняє однакову потребу і має однакове функціональне призначення.

Стабільність асортименту відображає стабільність попиту і товару.

Гармонійність асортименту - характеризує ступінь близькості однієї товарної групи до іншої з точки зору кінцевого використання.

Новизна асортименту відображає здатність асортименту задовольняти потреби споживачів, які змінюються під впливом випуску нових або модернізованих товарів.

Більш глибоку і точну оцінку товарної пропозиції можна отримати, вивчивши асортимент продукції підприємства, тобто вибравши однаковий товар (послуги) із зазначенням найменування, типу, сорту, розміру, артикула. Також з цією групою товарів тісно пов'язана схожість функціонально-корисних властивостей, особливостей виробництва, обігу та споживання

одного цінового діапазону. Проте між товарним асортиментом і асортиментом існує зв'язок, у них є зв'язок цілого і частини [4].

Найчастіше показники ширини і глибини товарного асортименту враховують при прийнятті рішень про збільшення випуску окремих найменувань чи марок або при оцінці насиченості товарного асортименту в цілому. Такі рішення можуть варіюватися залежно від ситуації та загальної маркетингової стратегії, оскільки широкий асортимент продукції може урізноманітнити пропозицію.

Різнороманітність товарів в асортименті дозволяє орієнтуватися на різні вимоги споживачів і стимулювати їх купівлю в одному місці, але це потребує додаткових ресурсів і значних коштів. Відповідний асортимент створює умови для задоволення потреб покупців (споживачів) різних сегментів, а також для більш інтенсивного використання торговельних приміщень і проведення ефективної цінової політики [24].

За наведеними вище показниками асортимент продукції можна розділити на різні види. Види асортименту представлені на рисунку 1.2.

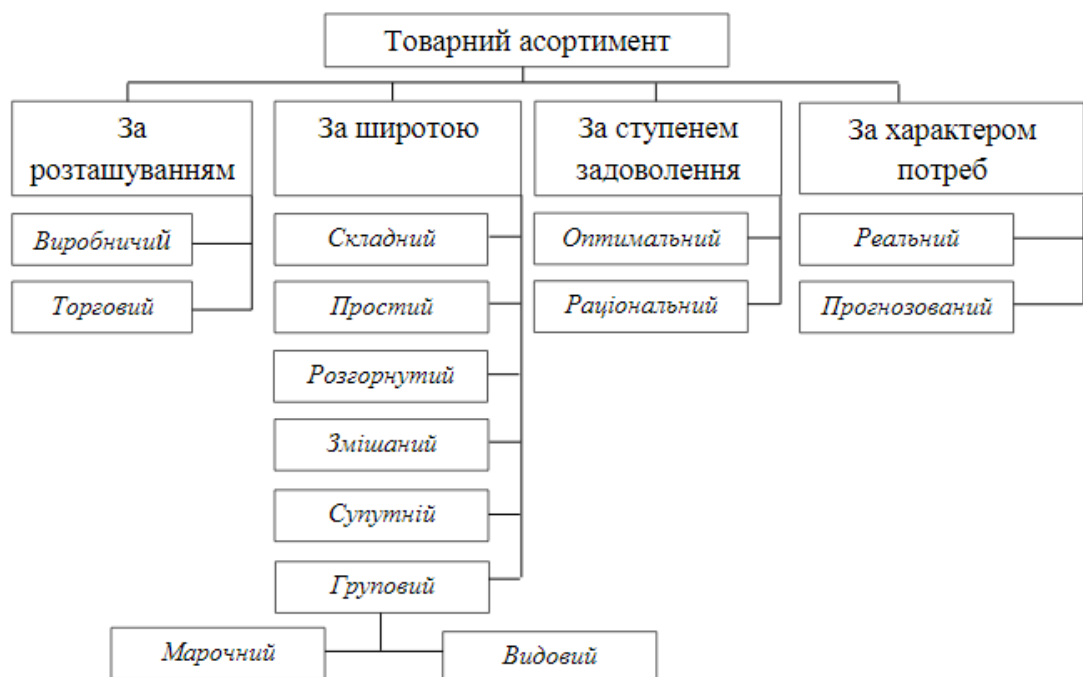


Рисунок 1.2 - Види асортименту. Джерело: [28]

На показники товарного асортименту підприємства впливає певна кількість факторів, які поділимо на специфічні та загальні [38]. Рисунок 1.3, який наведено нижче, можна розглянути більш детально.

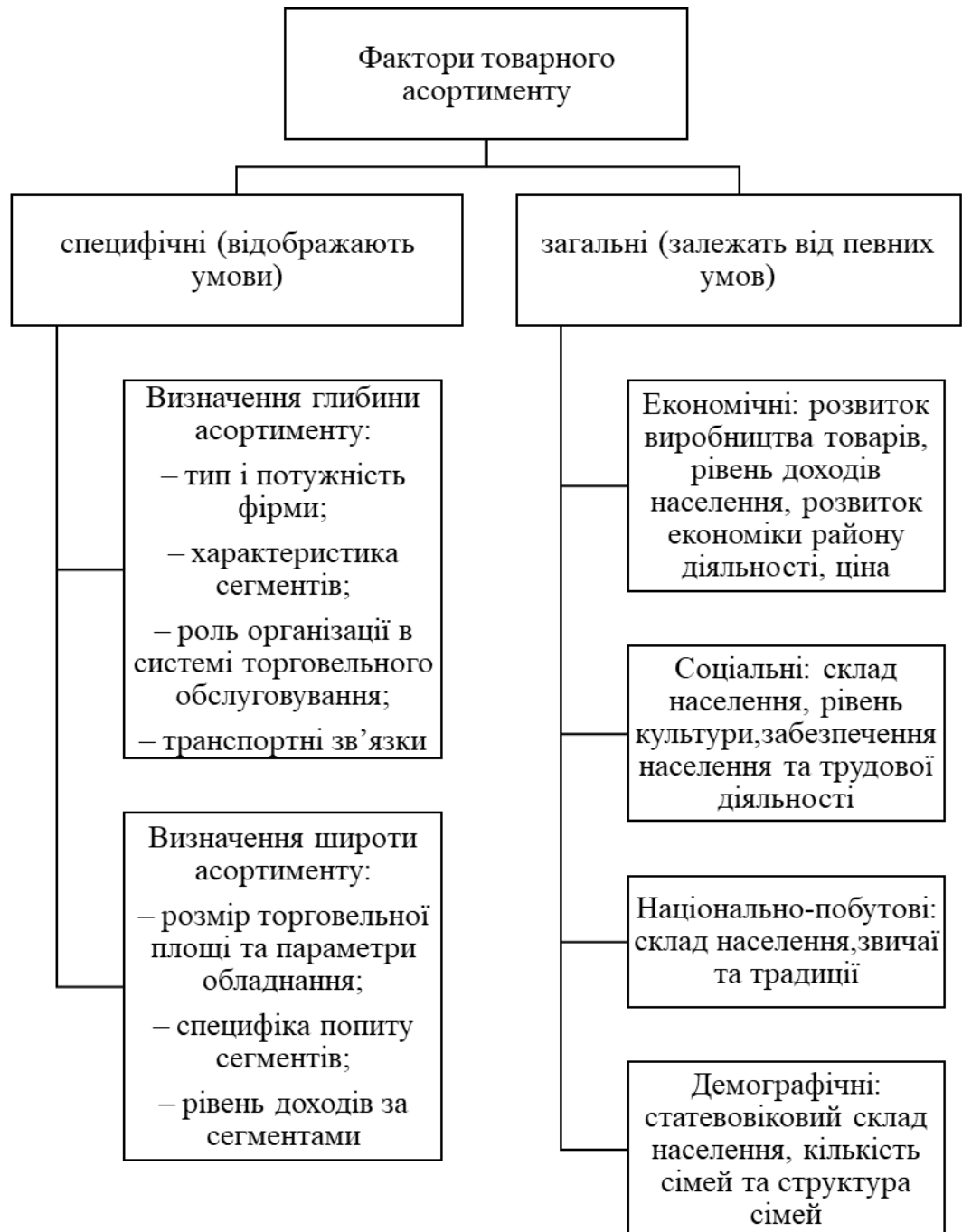


Рисунок 1.3 - Фактори впливу товарного асортименту. Джерело: [29]

Аналіз товарного асортименту є невід'ємною частиною процесу управління асортиментом, тому що управління не може здійснюватися бездумно, а рішення прийматися необґрунтовано.

Аналіз товарного асортименту - це багатоетапний процес, котрий постійно відбувається.

Різні методи дослідження та аналізу використовуються на різних етапах управління товарним асортиментом. Процес формування товарного асортименту зображено на рисунку 1.4.

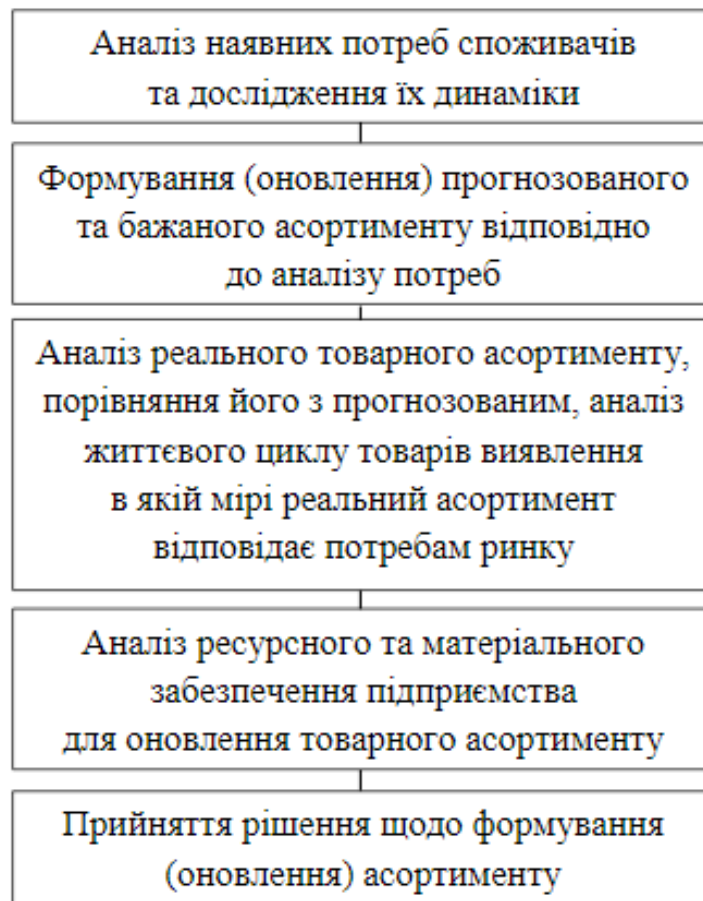


Рисунок 1.4 - Процес формування товарного асортименту. Джерело: [30]

Сам процес відбувається на третьому етапі процесу аналізу товарного асортименту. Для аналізу асортименту використовується багато методів і засобів аналізу, які вибираються в залежності від поставлених завдань.

Виділяють 3 основні групи методів: методи виявлення споживчих переваг, методи економічного аналізу та методи портфельного аналізу. Групи методів формування товарного асортименту наведені в таблиці 1.1 [11].

Таблиця 1.1 – Групи методів формування товарного асортименту

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: [11]

Перша група методів спрямована на виявлення та дослідження переваг і потреб споживачів. Методи економічного аналізу спрямовані на

дослідження товарного асортименту в цілому і базуються на застосуванні математичного моделювання.

Третя група - це методи портфельного аналізу. За допомогою методів цієї групи товари та групи товарів вивчаються окремо та у взаємодії.

Зазначені групи методів мають як спільні, так і відмінні риси. Всі ці методи об'єднує мета їх використання - вивчення товарного асортименту організації.

Також ці методи можна згрупувати за такими ознаками, як тип використовуваної інформаційної бази (зовнішня чи внутрішня) або за кількістю факторів, що використовуються в аналізі (однофакторні, двофакторні, багатофакторні методи).

Таким чином, до методів двофакторного аналізу можна віднести як метод Маркона з групи методів економічного аналізу, так і матрицю BCG з групи методів портфельного аналізу. Різниця між групами, наведеними в таблиці 1.1, полягає в конкретній меті їх застосування та інструментах, які будуть використовуватися під час аналізу. Вибір конкретного методу або способів формування залежить від масштабу збуту, широти і повноти асортименту, характеристик продукції, що випускається, цілей підприємства тощо.

1.2. Характеристика елементів системи управління товарним асортиментом бізнес-організації

Система управління товарним асортиментом відіграє важливу роль в успіху бізнес-організацій. Вона дозволяє компаніям ефективно керувати асортиментом продукції, забезпечуючи високий рівень задоволення клієнтів та оптимізуючи прибутковість. Основні елементи такої системи можна поділити на наступні групи:

1. Аналіз ринку та попиту:

- Моніторинг та аналіз ринкових тенденцій;
- Вивчення попиту та потреб споживачів;
- Визначення конкурентоспроможності товарів;

2. Стратегія товарного асортименту:

- Визначення цільових сегментів ринку;
- Розробка асортиментної політики;
- Визначення критеріїв відбору товарів для асортименту;

3. Управління асортиментом:

- Планування товарного асортименту;
- Відбір та замовлення товарів у постачальників;
- Контроль за якістю товарів та їх доступністю;
- Оцінка ефективності асортименту;
- розробка плану дослідження попиту,
- маркетингові дослідження,
- формування асортиментного портфеля підприємства,
- визначення асортиментної стратегії,
- контроль, що містить аналіз асортименту

4. Продажі та маркетинг:

- Формування цінової політики;
- Розробка маркетингових стратегій;
- Продаж товарів та надання послуг;
- Забезпечення післяпродажного обслуговування;

5. Моніторинг та контроль:

– Відстеження показників ефективності системи управління товарним асортиментом;

– Забезпечення відповідності законодавчим вимогам;

– Виявлення та вирішення проблем, пов'язаних з управлінням асортиментом;

6. Інформаційні технології:

- Використання сучасних програмних рішень для управління товарним асортиментом;
- Аналітика та прогнозування на основі відомостей з системи управління товарним асортиментом;
- Інтеграція з іншими системами управління в компанії (бухгалтерія, логістика, маркетинг тощо);

7. Логістика та постачання:

- Оптимізація ланцюга постачання;
- Визначення оптимальних термінів поставок;
- Контроль за зберіганням та транспортуванням товарів;

8. Управління запасами:

- Визначення оптимальних рівнів запасів;
- Моніторинг доступності товарів на складі;
- Здійснення контролю за термінами реалізації товарів;

9. Оцінка результатів:

- Аналіз фінансових показників (прибутковість, оборотність товарів);
- Оцінка рівня задоволення клієнтів;
- Виявлення слабких місць та можливостей для покращення.

Успішна система управління товарним асортиментом дозволяє бізнес-організації пристосовуватися до змін ринкових умов та вимог споживачів, підтримуючи конкурентоспроможність та забезпечуючи стабільний розвиток компанії.

Система управління товарним асортиментом відіграє важливу роль в розвитку бізнес-організацій, адже вона впливає на загальну ефективність роботи компанії. Успішне управління асортиментом допомагає підтримувати рівновагу між вимогами ринку та можливостями компанії, створюючи передумови для забезпечення високого рівня задоволення клієнтів та зростання прибутку.

Одним з ключових аспектів системи управління товарним асортиментом є прогнозування ринкового попиту. Врахування сезонних коливань, модних тенденцій та змін у поведінці споживачів дозволяє компаніям своєчасно коригувати асортимент та планувати виробництво. Це забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів та зниження ризику затрат на зберігання застарілих або непроданих товарів.

Забезпечення якості товарів та послуг також є важливим елементом системи управління асортиментом. Робота з надійними постачальниками, регулярний контроль якості та відповідність вимогам стандартів та сертифікацій дозволяє підтримувати репутацію компанії та забезпечувати високий рівень задоволення клієнтів.

Застосування інформаційних технологій та автоматизація процесів управління товарним асортиментом сприяють підвищенню продуктивності праці, скороченню помилок та витрат на управління. Використання сучасних аналітичних інструментів та інтеграція з іншими системами компанії дозволяють швидко реагувати на зміни у ринкових умовах, оптимізувати роботу та підвищувати ефективність управління асортиментом.

Комунікація та співпраця між різними відділами компанії також є важливим аспектом успішної системи управління товарним асортиментом. Маркетинг, продажі, логістика, виробництво та фінансовий відділ повинні взаємодіяти, обмінюючись інформацією та ресурсами, щоб забезпечити гладке функціонування системи та досягти загальних корпоративних цілей.

Важливим фактором успішної системи управління товарним асортиментом є регулярне оцінювання результатів та аналіз показників ефективності. Вивчення зворотного зв'язку від клієнтів, аналіз продажів, прибутковості, оборотності товарів та інших ключових показників дозволяє виявити слабкі місця та можливості для покращення. На основі цієї інформації можна коригувати стратегію товарного асортименту, змінювати політику ціноутворення та працювати над оптимізацією ланцюга постачання.

Успішна система управління товарним асортиментом стимулює інновації та пошук нових можливостей для розвитку бізнесу. Відкритість до нових ідей, впровадження передових технологій та постійне вдосконалення процесів управління дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною та адаптуватися до змін на ринку.

Отже, система управління товарним асортиментом є важливим інструментом успішного бізнесу. Вона включає ряд взаємопов'язаних елементів, які спільно дозволяють компанії реагувати на зміни ринкових умов, пристосовуватися до вимог споживачів та забезпечувати стабільний розвиток. Регулярний аналіз результатів, оптимізація процесів управління та інтеграція різних відділів компанії створюють передумови для підтримки високого рівня задоволення клієнтів, збільшення прибутковості та підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Створення та розвиток успішної системи управління товарним асортиментом вимагає від компанії чіткого розуміння своєї місії, цінностей та стратегічних цілей. Система повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на потреби ринку та споживачів. Тільки така система дозволить компанії досягти успіху на сучасному конкурентному ринку, забезпечуючи стабільне зростання та розвиток бізнесу.

Основні принципи успішної системи управління товарним асортиментом включають:

- Клієнтоорієнтованість – розуміння потреб споживачів та пропозиція товарів та послуг, які відповідають їхнім очікуванням.
- Гнучкість – здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов та адаптуватися до нових вимог.
- Інтеграція – співпраця між різними відділами компанії для досягнення загальних цілей та оптимізації процесів управління.
- Інноваційність – впровадження нових ідей, технологій та методів управління для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

– Аналітика– регулярний збір, обробка та аналіз даних для оцінки результатів, виявлення слабких місць та можливостей для покращення.

Дотримання цих принципів допомагає компаніям розробляти ефективні стратегії товарного асортименту, які беруть до уваги зміни на ринку та сприяють досягненню корпоративних цілей. Успішна система управління товарним асортиментом повинна постійно розвиватися, адаптуючись до нових викликів та вимог ринку.

Також важливо враховувати особливості різних сегментів ринку та специфіку бізнесу компанії при розробці системи управління товарним асортиментом. Деякі компанії можуть зосереджуватися на пропозиції товарів преміум-класу, інші – на розширенні асортименту недорогих товарів або на створенні унікальних продуктів.

Незалежно від специфіки бізнесу, система управління товарним асортиментом повинна бути орієнтована на потреби клієнтів, підтримувати якість товарів та послуг, забезпечувати оптимальний баланс між асортиментом, доступністю та вартістю. Така система дозволить компанії розвиватися успішно та забезпечить стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

2.1. Діагностика системи управління товарним асортиментом ТОВ «Епіцентр»

"Епіцентр-К" – це компанія національної мережі сучасних будівельних і господарських гіпермаркетів із великим асортиментом товарів відповідно до європейських стандартів обслуговування.

Компанія постійно розвивається, вдосконалює свій сервіс та розширює асортимент товарів і послуг щоб максимально задовольнити потреби споживачів і втілити в життя головний девіз компанії «Клієнт завжди правий!».

У мережі гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» представлені всі види товарів, які використовуються для будівництва, ремонту та декору. Товари розділені на 10 відділів, що налічують понад 1 мільйон найменувань.

Мережа «Епіцентр-К» пропонує товари національного та міжнародного виробництва (Польща, Іспанія, Німеччина, Росія, Франція, Китай, Туреччина). Продукція постачається до великих мереж супермаркетів завдяки власній доставці та співпраці з 5000 постачальників. ТОВ «Епіцентр-К» розраховане на обслуговування всіх типів клієнтів і може задовольнити потреби кожного покупця.

Експерти ринку прогнозують, що цей сегмент ринку продовжуватиме зростати, незважаючи на те, що інфраструктура України тривалий час перебуває в занепаді.

Споживачами продукції є як великі будівельні компанії, так і роздрібні покупці. Завдяки своєму досвіду та прагненню покращувати якість своїх

послуг і розширювати вибір продукції, компанія створює жорстку конкуренцію іншим будівельним мережам в Україні.

Прогресивне керівництво організацією сприяє розвитку співробітників, кар'єрному зростанню та зростанню матеріального забезпечення всіх співробітників компанії.

Основні орієнтири в роботі ТОВ «Епіцентр-К»:

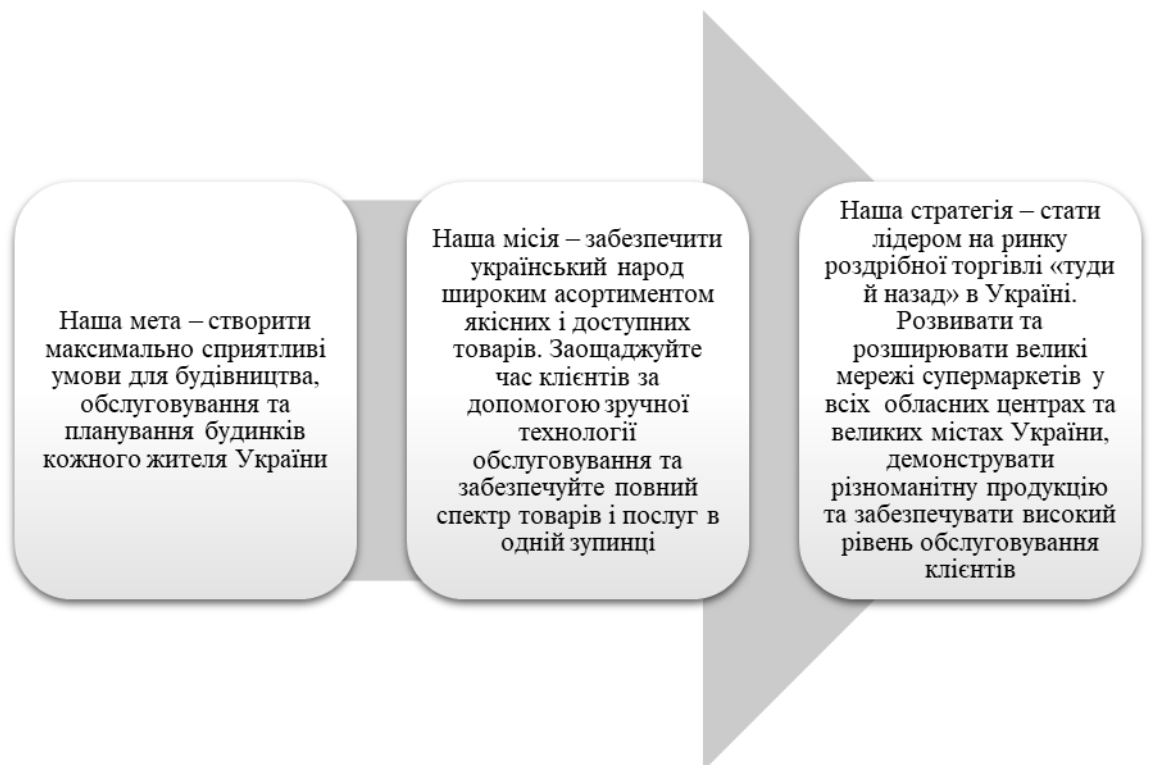


Рисунок 2.1 - Орієнтири в роботі ТОВ «Епіцентр-К». Джерело: [33]

Далі розглянемо організаційну структуру та керівний склад ТОВ «Епіцентр-К»:

- Голова товариства - Герега Олександр Володимирович;
- Фінансовий директор товариства - Герега Галина Федорівна;
- Заступник голови товариства - Суржик Тетяна Федорівна;
- Генеральний директор товариства - Михайлишин Петро Йосипович;
- Регіональний директор Західного регіону - Яковлев Юрій Васильович;
- Регіональний директор Східного регіону - Артаті-Колумб Борис Юрійович;

Рисунок 2.2 - Керівний склад ТОВ «Епіцентр-К». Джерело: [31]

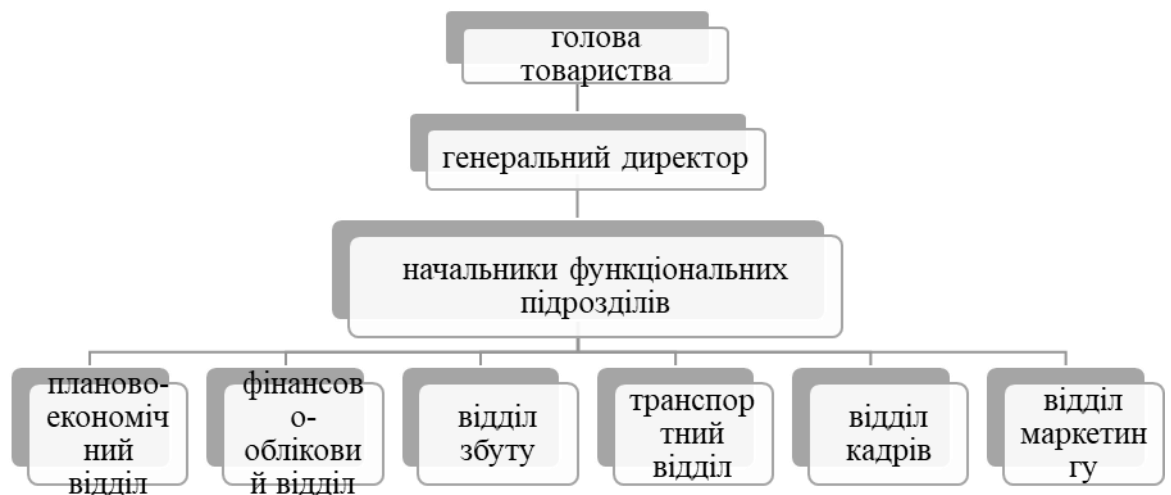


Рисунок 2.3 - Організаційна структура ТОВ «Епіцентр-К».

Джерело: [31]

Структура управління компанії ієрархічна, тобто всі співробітники прямо чи опосередковано підпорядковуються директорам компанії. Вищим органом управління є голова, який організовує роботу гіпермаркетів, підписує контракти, представляє їх у всіх організаціях і органах, видає розпорядження, затверджує штатний розклад, розробляє плани продажів, наймає і звільняє співробітників.

Гіпермаркети підпорядковуються безпосередньо директору гіпермаркету, який призначається генеральним директором. Гіпермаркети є

юридичними особами, платниками внесків до пенсійного фонду та фонду соціального страхування, пов'язаних із нарахованою та підлягаючою виплаті заробітною платою працівників гіпермаркетів, а також платниками певних податків до відповідних податкових органів.

Аналіз попиту та чинників, що його визначають, є основою маркетингових досліджень; метою аналізу є кількісна оцінка потенціалу (місткості) ринку і фактичного рівня первинного попиту.

Попит на продукцію "Епіцентр-К" - частина ринкового попиту, що відповідає ринковій частці компанії (бренду) на ринку базового продукту в процесі моніторингу ринку, аналізу попиту та прогнозування для своєї продукції. Щоб оцінити розмір ринку, необхідно оцінити продажі кожного продукту, що реалізується компанією, виявити тенденції попиту на конкретні продукти та спрогнозувати попит і пропозицію інших компаній, використовуючи різні методи.

Аналіз продажу товарів може здійснюватися за допомогою різних документів та методів. Один з основних документів, які використовуються для аналізу продажів, це звіт про обороти товарів або звіт про продажі.

Звіт про обороти товарів містить інформацію про кількість проданих одиниць товарів, обсяг продажів, вартість товарів, а також інші показники, що дозволяють оцінити ефективність продажів. Цей звіт може бути підготовлений для певного періоду (наприклад, місяць, квартал або рік) і може бути розбитий за категоріями товарів, відділами або магазинами.

Крім звіту про обороти товарів, інші документи, які можуть бути використані для аналізу продажів, включають:

Касові звіти: Це звіти, які містять інформацію про продажі, отримані гроші, способи оплати, знижки та повернення товарів. Касові звіти можуть бути згенеровані з касових систем або програмного забезпечення.

Звіти про запаси: Ці звіти надають інформацію про кількість товарів на складі, рух запасів, продажі та залишки. Звіти про запаси допомагають

оцінити попит на товари та визначити, які товари потребують поповнення або вилучення з асортименту.

Аналіз продажів за категоріями: Цей аналіз може базуватися на класифікації товарів за категоріями, наприклад, за брендами, типами товарів, сезонністю тощо. Він дозволяє встановити, які категорії товарів є найбільш прибутковими або популярними серед споживачів.

Відгуки та зворотний зв'язок від споживачів: Відгуки та зворотний зв'язок від споживачів можуть бути використані для аналізу продажу товарів з погляду задоволеності споживачів, проблем, що виникають, а також пропозицій щодо поліпшення асортименту.

Всі ці документи та методи допомагають аналізувати продажі товарів, оцінювати їх ефективність та вживати відповідних заходів для удосконалення управління товарним асортиментом.

Формування товарного асортименту в магазині мережі має керуватися наступними принципами:

-
- ```
graph TD; A[1. Переконайтеся, що в кожному магазині є достатня кількість товарів у повному обсязі, частий попит, повна різноманітність, а попит споживачів незамінний і важко замінний] --> B[2. Відповідно до класифікації магазину переконайтеся, що кожна група та підгрупа мають достатню кількість видів продукції]; B --> C[3. Встановити певну кількість різновидів для кожного виду товару відповідно до профілю товару та сфери діяльності магазину]; C --> D[4. Розрахувати та обміркувати діапазон характеристик попиту у сфері діяльності];
```
1. Переконайтеся, що в кожному магазині є достатня кількість товарів у повному обсязі, частий попит, повна різноманітність, а попит споживачів незамінний і важко замінний
  2. Відповідно до класифікації магазину переконайтеся, що кожна група та підгрупа мають достатню кількість видів продукції
  3. Встановити певну кількість різновидів для кожного виду товару відповідно до профілю товару та сфери діяльності магазину
  4. Розрахувати та обміркувати діапазон характеристик попиту у сфері діяльності

Рисунок 2.4 - Формування товарного асортименту ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: власна розробка на основі проходження практики.

Товарний асортимент гіпермаркету охоплює 5 напрямків: «будинок», «інтер'єр», «будматеріали», «ремонт», «сад» і повністю відповідає очікуванням покупців. Послуги, що надаються: доставка, різання, колеровка, пошиття штор та ін. - полегшують процес купівлі, а консультації продавців допомагають покупцям вибрати товари, необхідні для реалізації проектів. У своєму розвитку компанія ґрунтується на чіткому розумінні потреб клієнтів.

Далі проведемо аналіз динаміки основних показників:

Таблиця 2.1 - Аналіз складу та структури майнового стану ТОВ «Епіцентр К»

| Показник                   | Рік     |         |         | Відхилення % |           |
|----------------------------|---------|---------|---------|--------------|-----------|
|                            | 2019    | 2020    | 2021    | 2019/2020    | 2020/2021 |
| Усього майна               | 1952514 | 2585595 | 2823101 | 32,57        | 9,2       |
| Необоротні активи          | 1625059 | 2045600 | 2236744 | 25,64        | 9,55      |
| Оборотні активи            | 326655  | 541985  | 584457  | 65,87        | 7,72      |
| Запаси                     | 136396  | 162489  | 272792  | 19,24        | 68,04     |
| Дебіторська заборгованість | 138247  | 297425  | 219036  | 115,91       | -27,33    |
| Кошти та їх еквіваленти    | 16717   | 30436   | 31832   | 81,46        | 4,56      |
| Інші оборотні активи       | 34649   | 46700   | 36738   | 34,78        | -22,5     |
| Витрати майбутніх періодів | 343     | 4965    | 23760   | 1237,5       | 380,68    |

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К» [32]

З таблиці 2.1 можна зробити певні висновки, а саме, що вартість корпоративного майна за весь період дослідження зростає на 33,47% у 2019-2020 роках та на 9,2% у 2020-2021 роках. Це зумовлено зростанням необоротних активів на 25,84% у 2019 році, 9,55% у 2020 році, 65,87% оборотних активів у 2020 році та 7,72% у 2021 році. Темп приросту оборотних активів перевищує темп приросту не оборотних активів, що свідчить про збільшення частки оборотних активів у структурі майна підприємства. Це може свідчити про збільшення ліквідності активів і прискорення оборотності активів. Аналізуючи структуру оборотних активів, зростання у 2020 році відбулося в основному за рахунок збільшення дебіторської заборгованості на 113,91%, а також збільшення запасів на 67,04% у 2021 році. Порівняно з 2020 роком приріст оборотних активів у 2021 році був меншим. Дебіторська заборгованість зменшилася на 26,32%.

У таблиці 2.2 проаналізуємо показники прибутковості підприємства.

Таблиця 2.2 - Показники прибутковості

| Показник                                    | Відхилення % |       | Темп приросту % |
|---------------------------------------------|--------------|-------|-----------------|
|                                             | 2020         | 2021  |                 |
| Рентабельність продажів                     | 10,02        | 16,42 | 163,49          |
| Рентабельність продукції                    | 15,68        | 28,08 | 178,09          |
| Рентабельність активів                      | 4,68         | 7,73  | 163,6           |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 0,27         | 0,29  | 108,1           |

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К» [32]

Показники рентабельності підприємства ТОВ «Епіцентр-К» дуже задовільні та демонструють позитивну динаміку. Про ефективність комерційної діяльності свідчать показники продажів, які зросли на 64,53%. Рівень рентабельності продукції також демонструє позитивну динаміку. Цей показник свідчить про ефективність поточних витрат, які зросли на 78,09%. Крім того, рентабельність активів (ROA) зросла на 63,3%. Підвищення рентабельності власного капіталу свідчить про підвищення рівня власного капіталу.

У таблиці 2.3 проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.3 - Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К»

| Показник                                              | Відхилення % |       | Темп приросту % |
|-------------------------------------------------------|--------------|-------|-----------------|
|                                                       | 2020         | 2021  |                 |
| Коефіцієнт автономії                                  | 0,44         | 0,47  | 102,3           |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | 0,12         | 0,19  | 138,4           |
| Коефіцієнт фінансової стійкості                       | 0,072        | 0,075 | 104,6           |

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К» [32]

Отже, проаналізувавши фінансово-господарську діяльність ТОВ «Епіцентр-К» у 2020-2021 роках, можна зробити висновок, що досліджуване підприємство добре розвивається та демонструє позитивну динаміку. Підприємство є привабливим об'єктом для інвестицій.

Після оцінки фінансового стану ТОВ "Епіцентр-К" переходимо до SWOT-аналізу, який проводять для вивчення ділового середовища компанії, правових умов, сильних і слабких сторін та складної взаємодії цих факторів.

Для того щоб скласти SWOT-таблицю, необхідно визначити слабкі та сильні сторони діяльності компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Почнемо з аналізу факторів впливу зовнішнього середовища, зокрема розглянемо економічні, політичні, соціально-демографічні та науково-технічні фактори впливу (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 - Фактори зовнішнього середовища ТОВ «Епіцентр-К»

| №                                 | Назва                                                    | Характеристика                                                                                                        |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Економічні фактори             |                                                          |                                                                                                                       |
| 1.1.                              | Інфляція                                                 | Складає в 2023 році 21,3%                                                                                             |
| 1.2.                              | Зростання цін на сировину                                | Прогнозоване подальше зростання іноземної валюти на 7-10%                                                             |
| 2. Політичні фактори              |                                                          |                                                                                                                       |
| 2.1.                              | Державний контроль і регулювання діяльності підприємства | Ліцензування імпорту, високі податки                                                                                  |
| 2.2.                              | Військові дії                                            | Руйнація майна                                                                                                        |
| 3. Соціально-демографічні фактори |                                                          |                                                                                                                       |
| 3.1.                              | Низький платоспроможний попит населення                  | Мінімальна заробітна плата складає 6700 грн., внаслідок чого відбувається пошук більш дешевих матеріалів та продукції |
| 4. Науково-технічні фактори       |                                                          |                                                                                                                       |
| 4.1.                              | Нова продукція                                           | Поява нових товарів-замінників                                                                                        |
| 4.2.                              | Нові партнери                                            | Формування партнерських відносин (надійний партнер)                                                                   |

Джерело: побудовано автором на основі даних [31]

Виходячи з аналізу розподілу повноважень у межах різних сфер управління конкурентними перевагами, узагальнимо конкурентні переваги та конкурентні вади ТОВ «Епіцентр-К» у таких сферах прояву, як постачання, НДДКР, виробництво та реалізація для того, щоб зрозуміти сильні і слабкі сторони компанії для побудови матриці стратегічних дій SWOT-аналізу (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 - Конкурентні переваги та вади ТОВ «Епіцентр-К»

| Сфера прояву | Конкурентні переваги                                                                                                           | Конкурентні вади                                                                                   |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Постачання   | - Власні центри зберігання товарів;<br>- Виробництво власної продукції.<br>- Логістичні процеси високого рівня                 | - Імпортозалежність (70% інгредієнтів для препаратів з-за кордону).                                |
| НДДКР        | - Розробка особистих проектів;<br>- Реструктуризація, технічне та технологічне оновлення.                                      | - Високий рівень затрат на оплату праці спеціалістів.                                              |
| Виробництво  | - Виробництво продукції;<br>- Широкий асортимент продукції;<br>- Наявна сертифікація.                                          | - Сировина низької якості для виробництва продукції;<br>- Високі виробничі витрати.                |
| Реалізація   | - Реалізація в особисті магазини;<br>- Гнучка цінова політика компанії;<br>- Центр підтримки споживачів, що працює цілодобово. | - Високі ціни на основні групи продукції;<br>- Високий рівень затрат на транспортування продукції. |

Джерело: побудовано автором на основі даних [31]

Враховуючи отримані з табл. 2.5 дані, можна побачити, що основною конкурентною перевагою підприємства є виробництво власного товару, а також особисті логістичні процеси. При цьому ключовими конкурентними вадами є використання у виробництві продукції сировини низької якості, а також високі ціни на основні групи товарів.

Побудуємо матрицю стратегічних дій для ТОВ "Епіцентр-К" на основі факторного аналізу внутрішнього середовища компанії. (табл. 2.6):

Виходячи з матриці стратегічних дій на основі SWOT-аналізу у табл. 2.6 необхідно зазначити, що більшість заходів спрямовується на перетворення конкурентних вад підприємства у його конкурентні переваги. При цьому варто починати з поля «Сила та Можливості», а саме:

- Брати участь у державних тендерах на закупівлю складових та матеріалів;
- Закупити якісну сировину та нове обладнання для виробництва;
- Проводити дослідницько-конструкторські роботи для розробки нових товарів.

Наступними стратегічними заходами мають стати дії з поля «Сила та Загрози»:

- Переглянути цінову політику;
- Розробити систему знижок для оптовиків.

Таблиця 2.6 - Матриця стратегічних дій на основі SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр-К»

|                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Можливості</b><br>1) Проведення державних тендерів на закупівлю складових матеріалів;<br>2) Вплив міжнародних організацій на встановлення стандартів;<br>3) Реструктуризація, технічне та технологічне оновлення.                                                          | <b>Загрози</b><br>1) Інфляція в 2023 році в Україні складає близько 21,3%;<br>2) Зростання цін на сировину в наслідок прогнозованого зростання іноземної валюти на 7-10%.<br>3) Низький платоспроможний попит населення |
| <b>Сильні сторони</b><br>1) досвід роботи на ринку більше, ніж 15 років;<br>2) висока доля ринку (40%)<br>3) 22 асортиментні групи товарів;<br>4) гнучка цінова політика (знижки від 3% до 10%);<br>5) виробництво товарів.                         | - Брати участь у державних тендерах на закупівлю складових;<br>- Закупити якісну сировину та нове обладнання для виробництва препаратів;<br>- Проводити дослідницько-конструкторські роботи для розробки нових товарів.                                                       | - Переглянути цінову політику;<br>- Розробити систему знижок для оптовиків.                                                                                                                                             |
| <b>Слабкі сторони</b><br>1) високі затрати праці (19 179 тис. грн.);<br>2) високі затрати на транспортування (98 25 тис. грн.);<br>3) високі ціни на основні групи продукції (ціни коливаються від 5 до 50 тис грн.);<br>5) низька якість сировини. | - Збільшити обсяги реалізації продукції;<br>- Побудувати новий цех для виробництва продукції;<br>- Розробити програму маркетингових заходів на плановий період;<br>- Укласти договори з іноземними оптовими компаніями та заводами;<br>- Оптимізувати асортиментний портфель. | - Знизити ціну на продукцію компанії;<br>- Переглянути основні статі витрат підприємства.                                                                                                                               |

Джерело: власна розробка.

Отже, ТОВ «Епіцентр-К» є конкурентоспроможним, ураховуючи той факт, що ми проводили аналіз в військовий час. Попит на товари компанії та політика ціноутворення та обслуговування споживачів дозволяють зберегти економічну ефективність діяльності, а правильно обрані місця для розміщення магазинів охопити великий обсяг українського ринку.

Мережа «Епіцентр К» реалізовує товари вітчизняного та іноземного виробництва (Польща, Іспанія, Німеччина, Франція, Китай, Туреччина).

Товари доставляються в мережу гіпермаркетів власним транспортом та завдяки партнерству з 5000 постачальниками продукції.

ТОВ «Епіцентр-К» має три канали товаропотоку: прямі поставки від постачальників (1), потік крос-докінг (2), потік стік (3). Товаропотоки 2 і 3 проходять через 4 розподільні складські центри, розташовані в західній та центральній частинах України.

Торговельна мережа дотримується політики низьких цін. У зв'язку із змінами курсів валют імпорتنі поставки не можуть підтримувати цю політику. Тому компанія розширює роботу з українськими підприємствами з метою зниження цін на товари за рахунок скорочення транспортних витрат, мит, тощо. Крім цього, реалізації даних заходів сприяє і стратегія «імпортозаміщення», за якої пріоритет віддається регіональним постачальникам.

Структура асортименту товарів ТОВ «Епіцентр-К» за географічним критерієм у динаміці за 2020-2022 рр. представлена на рис. 2.4.

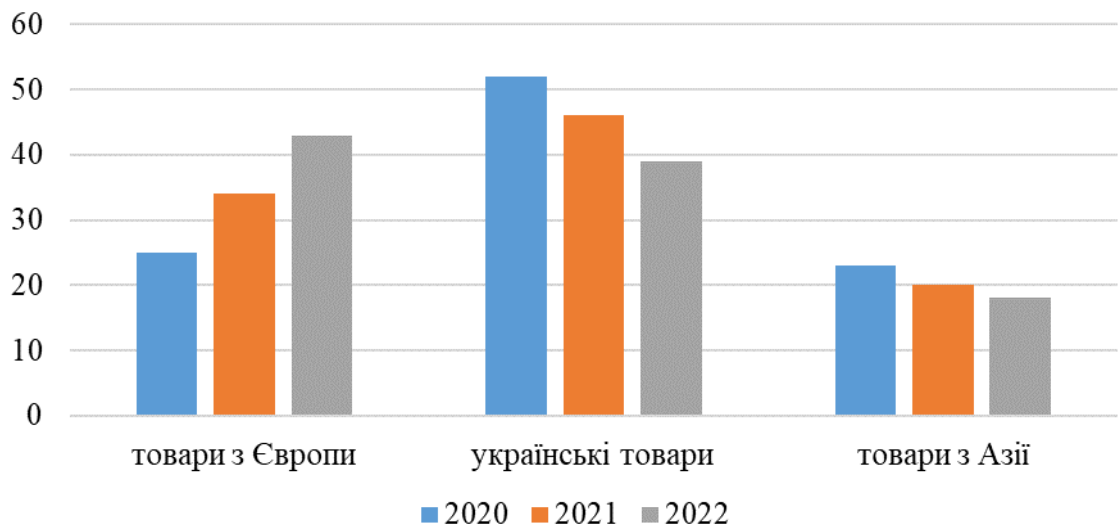


Рисунок 2.4 - Структура асортименту товарів, представлених у ТОВ «Епіцентр-К» з 2020 р. до 2022 р., %. Джерело: [32]

Дані діаграми (рис. 2.4) показують, що з кожним роком асортимент магазинів складають товари українських та європейських виробників. І в планах компанії за три найближчі роки збільшити цей показник до 80%.

Постачання товарів у ТОВ «Епіцентр-К» здійснюються як безпосередньо в магазини, так і в розподільчий центр (для подальшого їх відправлення). Компанія використовує технологію «крос-докінгу». Суть цієї технології полягає в тому, що окремі магазини мережі можуть безпосередньо надіслати замовлення постійному постачальнику.

Постачальник, у свою чергу, постачає скомплектоване замовлення у потрібній кількості та обсязі або в розподільчий центр, або безпосередньо в магазин, який зробив замовлення (залежно від географічного розташування постачальника). Розподільний центр у разі поставки замовлення формує найбільш вигідний кільцевий маршрут і організує розвезення замовлень по магазинам.

ТОВ «Епіцентр-К» позиціонує себе як магазин, в якому можна знайти все для дому та дачі в рамках свого бюджету. Використовуються прийоми нейромаркетингу та мерчандайзингу для зростання продажів.

Асортимент ТОВ «Епіцентр-К» налічує більше 35 тис. найменувань. При цьому щорічно оновлюється 25% асортименту. Для цього компанія шляхом анкетування виявляє переваги покупців, проводить аналіз продажу, цінових діапазонів (у яких має працювати мережу), еластичності попиту.

Структура товарообігу ТОВ «Епіцентр-К» представлена рис. 2.5.

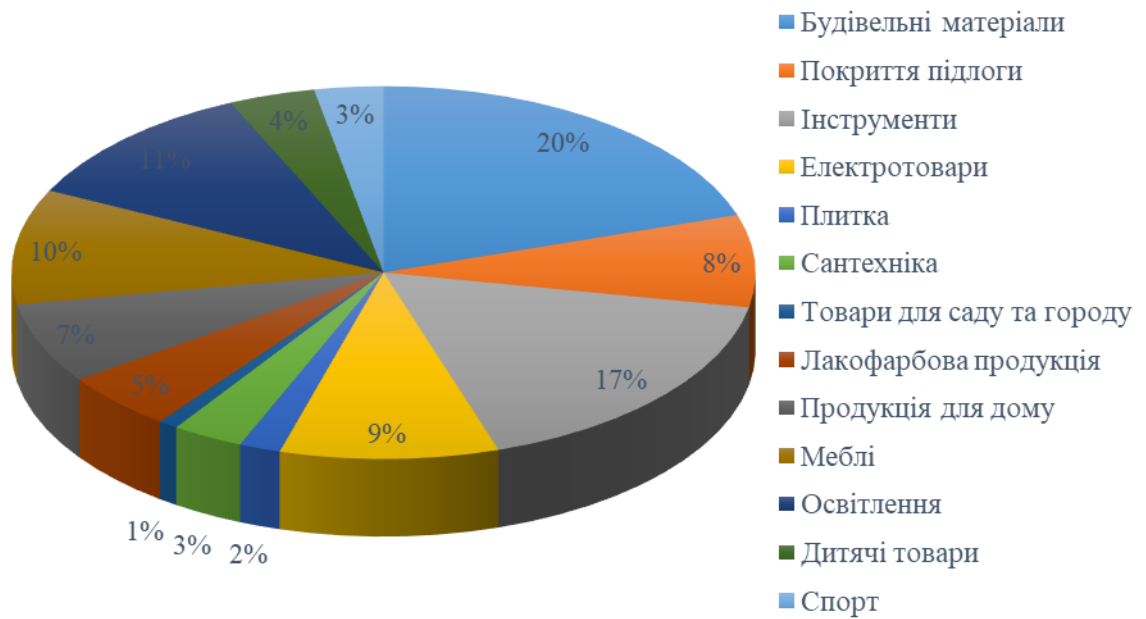


Рисунок 2.5 - Структура реалізації товарів ТОВ «Епіцентр-К» у 2022 р..

Джерело: [32]

Найбільшу питому вагу каталогу товарів займають будівельні матеріали, на яких припадає 20%. Невелика частка деяких товарних груп у загальному товарообігу ТОВ «Епіцентр-К» може означати, що дані продукти лише завойовують свого споживача та потребують додаткової уваги для свого розвитку.

Далі ми провели ABC-аналіз асортименту товару ТОВ «Епіцентр-К» (табл. 2.7).

Структура ABC – аналізу ТОВ «Епіцентр-К» за групам, % представлена рис. 2.6.

Таблиця 2.7 - ABC-аналіз асортименту товару ТОВ «Епіцентр-К»

| Товарна група             | Товарообіг,<br>тис. грн | Частка товарної<br>групи, % | Група |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------|
| Будівельні матеріали      | 638 563                 | 16                          | А     |
| Покриття підлоги          | 258 903                 | 6                           | А     |
| Інструменти               | 397 892                 | 9,2                         | А     |
| Електротовари             | 255 911                 | 5,8                         | А     |
| Плитка                    | 48 321                  | 5,3                         | А     |
| Сантехніка                | 22 145                  | 3,9                         | Б     |
| Товари для саду та городу | 267 855                 | 5,05                        | А     |
| Лакофарбова продукція     | 27 852                  | 5,64                        | Б     |
| Продукція для дому        | 349 131                 | 6,2                         | А     |
| Меблі                     | 8 459                   | 0,74                        | С     |
| Освітлення                | 94 536                  | 4                           | Б     |
| Дитячі товари             | 6 412                   | 0,4                         | С     |
| Спорт                     | 23 842                  | 2,7                         | С     |

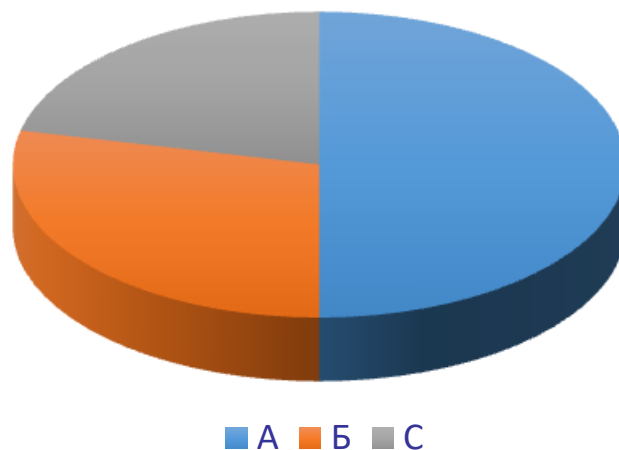


Рисунок 2.6 - Розподіл асортименту ТОВ «Епіцентр-К» за групами, %.

Джерело: власна розробка.

Далі ми провели опитування серед менеджерів-консультантів щодо оцінки рівня реалізованості асортименту груп товарів, яку наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Оцінка реалізованості асортименту ТОВ «Епіцентр-К»

| Товарна група             | Рівень                     |
|---------------------------|----------------------------|
| Будівельні матеріали      | Товар має підвищений попит |
| Електротовари             | Товар має підвищений попит |
| Інструменти               | Товар має підвищений попит |
| Плитка                    | Товар має підвищений попит |
| Продукція для дому        | Товар має підвищений попит |
| Покриття підлоги          | Товар має підвищений попит |
| Лакофарбова продукція     | Товар має попит            |
| Освітлення                | Товар має попит            |
| Сантехніка                | Товар має попит            |
| Товари для саду та городу | Товар має попит            |
| Дитячі товари             | Важка реалізація товару    |
| Меблі                     | Важка реалізація товару    |
| Спорт                     | Важка реалізація товару    |

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К» [32]

Найбільшим попитом користуються 6 товарних категорій, 4 товарні групи мають попит (лакофарбова продукція, сантехніка, освітлення та товари для саду та городу), але не таким, як наприклад, група будівельних матеріалів. В асортименті гіпермаркетів відсутні товари, які не мають попиту, але існують 3 товарні категорії, реалізація яких утруднена: спорт, дитячі товари, меблі.

Отже, можемо зробити висновок, що розглянута організація уникла стратегії розширеного асортименту і низьких цін, яка характерна для мереж, що працюють у форматах гіпермаркету. Суть цієї стратегії полягає в тому,

що мережі поєднують найширший асортимент та низькі ціни на тлі знижених стандартів обслуговування.

Останнім часом ТОВ «Епіцентр-К» дотримується стратегії універсального асортименту. Суть цієї стратегії передбачає досить широкий та глибокий асортимент, збалансований із підвищеною якістю обслуговування. Політика товарного різноманіття полягає в тому, щоб наповнити категорії споживчою психологією. Якість обслуговування буде покращено за рахунок пропозиції оригінальних продуктів під власними брендами, послуг дизайнера, консультанта тощо.

Однак ТОВ «Епіцентр-К» слід приділити увагу розроблення заходів щодо вдосконалення товарної стратегії щодо тих груп товарів, які мають проблеми з реалізацією.

Вирішальним плановим рішенням є вибір цілей для організації, тобто визначення її місії і конкретних цілей, що забезпечують її виконання. Першочерговою метою організації є здійснення її місії, тобто сенсу її існування. Місія служить в якості орієнтира, на якому керівники засновують свої рішення. Основні цілі торгового підприємства ТОВ «Епіцентр К» на найближчу перспективу - збільшення загального обсягу продажів і збільшення обороту за рахунок: освоєння нових ніш торгівлі; створення представництв торгового підприємства в усіх населених пунктах України.

Стратегічний вибір повинен бути заснований на чіткій концепції розвитку торгового підприємства ТОВ «Епіцентр К», а саме формулювання однозначної і ясної, так як обрана стратегія на тривалий час обмежує свободу дій керівництва і робить глибокий вплив на всі прийняті ним рішення. Тому обрана альтернатива ретельно досліджується і оцінюється. При цьому повинні братися до уваги численні фактори: ризик, досвід минулих стратегій, вплив власників акцій, фактор часу і так далі. Позначені фактори, що впливають на вибір конкурентної стратегії і дана їх оцінка.

Зручним інструментом для оцінки середовища підприємства, є розроблена Бостона консультативною групою (БКГ) матриця [1]. Матриця

БКГ - інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу. Матриця БКГ дозволяє компанії: класифікувати кожний з напрямків по його частці на ринку щодо основних конкурентів і темпам річного зростання в галузі; визначити, яке з напрямків компанія займає провідні позиції в порівнянні з конкурентами, яка динаміка його ринків; провести попередній розподіл стратегічних фінансових ресурсів між напрямками [4].

Стратегічні завдання та визначені кількісні та якісні параметри досягнення цих цілей можуть бути ідентифіковані та визначені в таких документах:

Стратегічний план або розвиток стратегії: Цей документ встановлює загальну стратегію організації і визначає стратегічні завдання, які потрібно досягти. У стратегічному плані можуть бути вказані кількісні та якісні показники, які відображають цілі організації.

Документи з управління проектами: Якщо стратегічні завдання реалізуються через проекти, то в документах з управління проектами можуть бути визначені кількісні та якісні параметри досягнення цілей кожного окремого проекту, які сприяють досягненню стратегічних завдань.

Бізнес-план або план розвитку: Ці документи можуть містити конкретні стратегічні завдання та їх кількісні та якісні параметри. Бізнес-план часто використовується для визначення стратегії розвитку організації та опису плану дій для досягнення цих цілей.

Ключові показники ефективності (KPI): KPI є вимірювальними показниками, які відображають ступінь досягнення стратегічних цілей. Вони можуть бути визначені в окремому документі або в рамках стратегічного плану та відображати якісні та кількісні показники, які дозволяють оцінити ефективність досягнення стратегічних завдань.

Ці документи відіграють важливу роль у визначенні стратегічних завдань, а також у встановленні кількісних та якісних параметрів для їх досягнення. Вони допомагають організації орієнтуватися на конкретні цілі та забезпечувати моніторинг та контроль їх досягнення.

Можна виділити чотири групи ринків товару, відповідні різним пріоритетним стратегічним цілям і фінансовим потребам [15]:

- 1) «Знаки питання» або «важкі діти» (швидке зростання / мала частка).
- 2) «Зірки» (швидке зростання / висока частка).
- 3) «дійних корів» (повільне зростання / висока частка).
- 4) «Собаки» (повільне зростання / мала частка)

В асортименті товарів і послуг торгового підприємства ТОВ «Епіцентр К» виділимо найбільш затребувані послуги, для яких і буде формуватися матриця. Вихідні дані для побудови матриці БКГ розраховані і наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Вихідні дані для побудови матриці БКГ підприємства «Епіцентр К»

| Найменування                                                 | Обсяг, тис. грн.<br>в 2021 р | Обсяг, тис. грн.<br>в 2022 р | Темп<br>зростання, % |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------|
| 1. Роздрібна торгівля<br>непродовольчими<br>товарами:        | (135,92)                     | (162,03)                     | (19,2)               |
| Будівельні матеріали                                         | 35,27                        | 38,69                        | 0,96                 |
| Покриття підлоги                                             | 28,15                        | 31,02                        | 1,01                 |
| Інструменти                                                  | 24,36                        | 28,74                        | 1,79                 |
| Електротовари                                                | 23,94                        | 27,12                        | 1,32                 |
| Плитка                                                       | 16,16                        | 27,08                        | 6,76                 |
| Продукція для дому                                           | 7,8                          | 9,38                         | 1,2                  |
| 2. Послуги з<br>установки та<br>підключення техніки          | 6,14                         | 7,23                         | 17,8                 |
| 3. Технічне<br>обслуговування та<br>ремонт                   | 14,88                        | 71,78                        | 382,4                |
| 4. Видача та<br>узгодження технічних<br>умов, контроль робіт | 2,55                         | 5,90                         | 131,4                |
| Разом                                                        | 159,49                       | 246,94                       | 54,8                 |

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К» [32]

Відносна частка ринку відкладається по горизонтальній осі матриці і є показником конкурентоспроможності послуг компанії в галузі. якщо значення відносної частки ринку послуг компанії більше одиниці, то послуги компанії займає сильне становище на ринку і мають високу відносну частку

ринку. якщо значення відносної частки ринку менше одиниці, то послуги компанії має слабші позиції на ринку в порівнянні з ведучим конкурентом і його відносна частка вважається низькою.

Для відображення в матриці відносних розмірів кіл визначимо питому вагу (ПитВ) кожної послуги в обсязі продажів торгового підприємства ТОВ «Епіцентр К».

$$\text{ПитВ1} = 162,03 \times 100 / 246,94 = 65,6\%$$

$$\text{ПитВ2} = 7,23 \times 100 / 246,94 = 2,9\%$$

$$\text{ПитВ3} = 71,78 \times 100 / 246,94 = 29,1\%$$

$$\text{ПитВ4} = 5,90 \times 100 / 246,94 = 2,4\%$$

Складемо таблицю даних, для побудови матриці БКГ на основі таблиці 2.9 – таблиця 2.10.

Таблиця 2.10 - Дані для побудови матриці БКГ

| Найменування                                           | Темп зростання, % | Відносна частка* | Об'єм реалізації, тис. грн. | Частка послуг в загальному обсязі реалізації, % |
|--------------------------------------------------------|-------------------|------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------|
| 1. Роздрібна торгівля непродовольчими товарами         | 19,2              | 10,4             | 162,03                      | 65,6                                            |
| 2. Послуги з установки та підключення техніки          | 17,8              | 10,2             | 7,23                        | 2,9                                             |
| 3. Технічне обслуговування та ремонт                   | 382,4             | 9,7              | 71,78                       | 29,1                                            |
| 4. Видача та узгодження технічних умов, контроль робіт | 131,4             | 3,2              | 5,9                         | 2,4                                             |

\*Відносна частка ринку торгового підприємства ТОВ «Епіцентр К» по відношенню до головного конкурента ТОВ «Леруа Мерлен», розрахована консалтинговою компанією ТОВ «Агентство оцінки і консалтингу» (запрошений консультант), якою в січні 2023 року було проведено аналіз ринку [8]

Побудуємо матрицю БКГ для торгового підприємства ТОВ «Епіцентр К», відобразимо її на рис. 2.7.

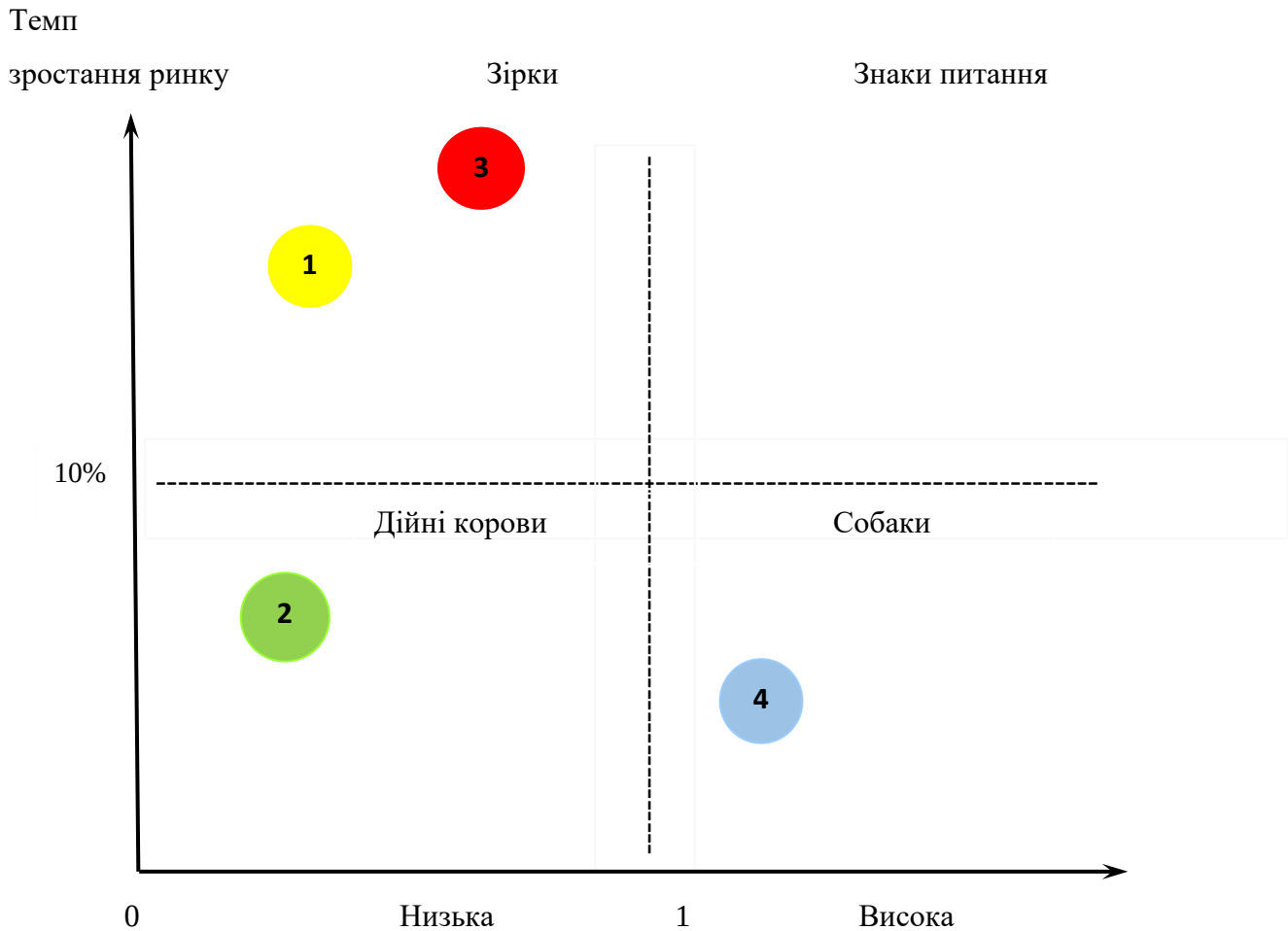


Рисунок 2.7 - Матриця БКГ торгового підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Джерело: власна розробка.

У наведеному випадку матриця зі своїми особливостями:

а) група «зірки» - це ринкові лідери, які приносять значну частину прибутку.

б) група «дійні корови» буде приносити прибуток в найближчому майбутньому, незважаючи на те, що збільшення відносної частки цього товару на ринку навряд чи можливо.

в) група «собаки» представлена одним видом послуг - видача та погодження технічних умов, якості робіт. Дана послуга приносить мало прибутку і є неперспективною для компанії.

Підводячи підсумок, можна сказати, що портфель торгового підприємства ТОВ «Епіцентр К» є досить збалансованим, питома вага кожного виду послуг відповідає нормам. Компанія проводить маркетингові заходи щодо оптимізації асортиментного портфеля.

В рамках цього завдання ТОВ «Епіцентр К» своєчасно проводить модернізацію послуг, попит на які знижується. Тим самим впроваджуються нові параметри, характеристики яких сприяють утриманню клієнтів і залученню нових.

Наступним етапом є визначення оптимальної конкурентної стратегії, використовуючи рейтингову оцінку, а саме матрицю оцінки стратегії (табл. 2.11). Метод полягає в тому, що для підприємства оцінюються п'ять груп цілей - оцінка досяжності мети при даній стратегії в балах від 1 до 5 і оцінка ймовірності реалізації стратегії при даної мети в балах від 0 до 1, далі бали сумуються, і визначається конкурентна стратегія підприємства за найбільшою сумою балів. Дана стратегія проводилась за допомогою опитування менеджерів-консультантів, її метою було визначення стратегії покращення та формування асортименту ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.11 - Матриця оцінки стратегії торгового підприємства ТОВ «Епіцентр К»

| Стратегії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Мета - Формування асортименту ТОВ «Епіцентр К» |       |       |       |       | Сума балів |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1                                              | 2     | 3     | 4     | 5     |            |
| 1. Стратегія лідерства по витратах                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 5/0,6                                          | 4/0,8 | 4/0,7 | 5/0,6 | 5/0,8 | 23/3,5     |
| 2. Стратегія диференціації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 5/0,5                                          | 4/0,7 | 5/0,5 | 4/0,7 | 4/0,7 | 22/3,1     |
| 3. Стратегія фокусування (ринкової ніші, концентрації)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 5/0,7                                          | 5/0,6 | 4/0,6 | 4/0,7 | 4/0,8 | 22/3,4     |
| Примітка: У таблиці дробом показано - чисельник: оцінка досяжності мети при даній стратегії в балах від 1 до 5 / знаменник: оцінка ймовірності реалізації стратегії при даної мети (від 0 до 1).<br>1 - максимізація прибутку<br>2 - Збільшення кількості покупців<br>3 - Збільшення якості продукції<br>4 - Підвищення зацікавленості працівників<br>5 - Мінімізація витрат обігу |                                                |       |       |       |       |            |

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К» [32]

З даних таблиці 2.5 видно, що за оцінками сама краща конкурентна стратегія для торгового підприємства ТОВ «Епіцентр К» є «Стратегія лідерства по витратах», в рамках якої компанія ставить собі за мету налагодити малозатратне постачання товарів / послуг галузі. Дана стратегія може бути досягнута з допомогою різних комбінацій таких економічних заходів, як ефекти масштабу, накопиченого досвіду, жорсткий контроль і оптимізація витрат, налагоджена система збуту, наявність власних патентованих технологій, пряма і зворотна вертикальна інтеграція компанії [5, с. 34].

Підіб'ємо підсумки і виділимо всі переваги і недоліки пропонованого вибору конкурентної стратегії (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 - Переваги і недоліки використання конкурентної стратегії абсолютного лідерства у витратах

| Переваги                                                                                                                                                   | Недоліки                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. Випуск масової стандартизованої продукції / послуги дозволяє отримувати прибуток за рахунок ефекту масштабу і високого попиту на продукцію / послугу.   | Можливість організації аналогічних підприємств     |
| 2. Дефіцит пропозиції, високий попит на продукцію / послуги, який існує в багатьох країнах, дозволяє мінімізувати витрати, пов'язані з організацією збуту. | призводить до скорочення потенційних ринків збуту. |
| 3. Високі входні бар'єри галузі захищають від приходу нових конкурентів і швидкого розширення існуючими компаніями обсягу виробництва                      |                                                    |

Джерело: власна розробка.

Таким чином, можна зробити висновок, що використання конкурентної стратегії абсолютного лідерства у витратах на сучасному етапі є найбільш правильним, виходячи з урахування становища на ринку і стратегічних

переваг. Конкурентна стратегія, яка приймається на озброєння, дозволить закріпитися на ринку і виграти час, необхідне для пошуку і комбінації і застосування нових конкурентних переваг для успішного протистояння п'яти конкурентним силам М. Портера. Використовувані в світовій практиці конкурентні стратегії не є досконалими, проте в умовах гострого дефіциту інноваційної продукції / послуги та пошуку альтернативних варіантів технології виробництва вони дозволять українському підприємству зайняти свою нішу.

Система управління товарним асортиментом в Епіцентрі організована за допомогою різних підходів і процедур, які враховують специфіку компанії та її цілей. Однак, загальні принципи та елементи управління товарним асортиментом можуть включати наступні аспекти:

Стратегія управління товарним асортиментом: Це документ, який визначає загальну стратегію компанії щодо формування, розвитку та управління товарним асортиментом. В ньому враховуються цілі компанії, потреби клієнтів, ринкові тенденції та конкурентні переваги.

Аналіз ринку та споживачів: Це включає дослідження ринку, виявлення потреб і уподобань споживачів, аналіз конкурентів та інших факторів, які впливають на товарний асортимент. На основі цих даних формується стратегія поповнення та розвитку асортименту.

Планування та аналіз асортименту: Включає в себе процес планування, оцінки та аналізу товарного асортименту. Це може включати визначення категорій товарів, аналіз продажів, оцінку рентабельності товарів та інші параметри.

Внутрішні процедури та контроль: Це можуть бути внутрішні правила та процедури, які регламентують процес формування та управління товарним асортиментом, включаючи процес замовлення, контроль запасів, оцінку постачальників та інші аспекти.

Постійне удосконалення: Управління товарним асортиментом є динамічним процесом, який вимагає постійного удосконалення. Компанія

може використовувати методи контролю якості, зворотного зв'язку від клієнтів, аналізу продажів та інші інструменти для постійного вдосконалення свого товарного асортименту.

Документи, які регламентують формування товарного асортименту, можуть включати:

- Політика управління товарним асортиментом: Цей документ встановлює загальні принципи та стратегію компанії щодо формування та управління товарним асортиментом.
- Інструкції щодо планування та аналізу асортименту: Ці інструкції визначають процедури та методики, які використовуються для планування, аналізу та оцінки товарного асортименту.
- Договори з постачальниками: Угоди та договори з постачальниками можуть містити вимоги щодо товарного асортименту, включаючи категорії товарів, які надаються, якість, ціни та інші параметри.
- Звіти про продажі та аналіз ринку: Ці звіти надають інформацію про продажі товарів, популярність певних товарів, ринкові тенденції та інші дані, які допомагають управлінцям приймати рішення щодо товарного асортименту.

Удосконалення управління товарним асортиментом може відбуватися через впровадження нових технологій, використання аналітики даних, врахування зворотного зв'язку від клієнтів, оцінку рентабельності товарів та ефективного співробітництва з постачальниками. Крім того, систематичний аналіз результатів та постійне вдосконалення процесів дозволять компанії ефективно управляти своїм товарним асортиментом.

Українські компанії практикують диверсифікацію за різними типами та секторами. Донедавна "Епіцентр" позиціонувався як найбільша мережа будівельних і господарських гіпермаркетів. Зараз широко використовується термін "мережа торговельних центрів". 2009 року "Епіцентр" розпочав

трансформацію з будівельної мережі в мережу будівельно-господарських гіпермаркетів. 2009 року почали з'являтися нові торговельні площі та асортиментні групи (рис. 2.8).



Рисунок 2.8. - Диверсифікація компанії «Епіцентр-К». Джерело: розроблено автором

У 2009 році були відкриті сектори Deco (посуд, текстиль і подарунки) і Household Chemicals.

У 2012 році "Епіцентр" також відкрив нові напрямки:

- "Спорттовари" з широким асортиментом товарів, включаючи спортивні ігри, обладнання та аксесуари для плавання, фітнесу та фізичних вправ;
- "Епік" - дитячі товари, іграшки, засоби гігієни, дитяче харчування;
- "Канцелярські товари" - товари для творчості, навчання та офісу;
- "Побутова техніка" - широкий асортимент товарів для дому та відпочинку. [31]

У 2013 році "Епіцентр К" придбав мережу будівельних і господарських гіпермаркетів "Нова Лінія". Завдяки цьому придбанню "Епіцентр К" став власником 16 гіпермаркетів "Нова Лінія" з торговою площею понад 230 000 квадратних метрів.

У 2014 році "Епіцентр К" відкрив новий торговий центр у Києві з торговою площею 105 000 кв. метрів.

У 2015 році гіпермаркет запустив «військовий» відділ, або відділ «Мілітарі» з товарами для полювання і риболовлі, включно з човнами, спецодягом, зброєю і рибальським спорядженням.

У 2016 році "Епіцентр К" відкрив магазин INTERSPORT, де всі покупці можуть вибрати якісний спортивний одяг і взуття. Також у 2016 році "Епіцентр К" відкрив власний інтернет-магазин 27.ua.

Крім збільшення кількості точок гіпермаркетів і розвитку електронної мережі, мережа магазинів будівельних і господарських товарів "Епіцентр К" планує відкрити спеціалізовані магазини (міні-ринки будівельних і господарських товарів) у середніх і густонаселених містах України. Компанія також активно готує проекти з просування та розвитку гіпермаркетів "Епіцентр К" на європейському ринку. У майбутньому пріоритетними напрямками розвитку мережі "Епіцентр К" є локалізація торгівлі шляхом створення власних об'єктів у середніх містах та часткового франчайзингу, а також створення торгових об'єктів за кордоном, тобто інтернаціоналізація торгівлі.

Основними пріоритетами асортиментної політики є зміцнення асортименту власними роздрібними мережами і товарними брендами, його розширення, просування та ефективне регулювання. Підсумовуючи, можна сказати, що розвиток вітчизняної економіки, який характеризується високим динамізмом і швидшими темпами зміни споживчого попиту та вподобань, посилив нестабільність і ускладнив середовище для вітчизняних ритейлерів.

У цьому контексті здатність компаній ефективно функціонувати, розвиватися в довгостроковій перспективі та залишатися стабільними й конкурентоспроможними на ринку залежить від їхньої швидкості та адекватності реагування на зміни в зовнішньому середовищі, а також від їхньої здатності своєчасно реагувати. Зі швидким розвитком технологій люди змінюють свої традиційні способи здійснення покупок, і роздрібні компанії шукають нові способи адаптації до поточного бізнес-середовища.

Одним із підходів, якому віддають перевагу багато компаній, є диверсифікація. Стратегія диверсифікації охоплює всі сфери діяльності компанії і є одним із підходів, який може допомогти підвищити конкурентоспроможність компанії. Кожна роздрібна мережа самостійно обирає той напрямок диверсифікації, який є найбільш вигідним для неї і найменш ризикованим. Слід зазначити, що всі виокремлені напрями диверсифікації є взаємозалежними та взаємопов'язаними, тому що в остаточному підсумку спрямовані на досягнення основних цілей роздрібною мережі - максимізації прибутку та задоволення потреб покупців.

## **2.2. Розроблення заходів з удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «Епіцентр»**

На організацію, моніторинг та контроль товарного асортименту впливає цілий ряд чинників. Деякі з найважливіших чинників включають:

**Змінність споживацьких потреб:** Зміна у споживацьких потребах та попиті на ринку може вимагати постійного оновлення та адаптації товарного асортименту. Компанії повинні моніторити зміни в споживацьких тенденціях, модах та смаках, щоб пристосовувати свій асортимент до змін на ринку.

**Конкуренція:** Конкуренція на ринку може впливати на організацію товарного асортименту. Компанії повинні слідкувати за діями конкурентів, їхнім асортиментом та ціновими стратегіями, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність.

**Запаси та управління логістикою:** Ефективне управління запасами та логістикою є важливим чинником для успішного товарного асортименту. Контроль за запасами, забезпечення оптимального рівня запасів, вчасне поповнення та ефективна логістика постачання допомагають уникнути нестач або зайвих запасів.

**Фінансові обмеження:** Фінансові обмеження можуть впливати на розширення або модернізацію товарного асортименту. Компанії повинні враховувати фінансові обмеження та ефективно розпоряджатися ресурсами для оптимального управління асортиментом.

**Законодавство та нормативи:** Законодавство та нормативні вимоги, такі як стандарти якості, безпеки товарів, екологічні вимоги та інші, впливають на організацію товарного асортименту. Компанії повинні відповідати всім законодавчим вимогам та нормам, що стосуються їхнього асортименту.

**Зворотний зв'язок від споживачів:** Отримання зворотного зв'язку від споживачів є важливим елементом для оцінки ефективності товарного асортименту. Відгуки, пропозиції та скарги споживачів можуть надати цінну інформацію про переваги та недоліки товарів, що допоможе вдосконалити асортимент.

**Технологічні зміни:** Розвиток технологій може впливати на організацію товарного асортименту. Використання нових технологій, наприклад, у сфері

виробництва, дизайну або електронної комерції, може змінити способи формування та управління асортиментом.

Ці чинники не є вичерпним списком, але вони відображають деякі з ключових факторів, які можуть впливати на організацію, моніторинг та контроль товарного асортименту. Компанії повинні аналізувати ці чинники і приймати відповідні стратегічні рішення для досягнення ефективного управління своїм товарним асортиментом.

Проблеми управління товарним асортиментом:

1. Недостатня аналітика попиту: Неспроможність точно прогнозувати попит на різні товарні позиції може призвести до неправильного запасу товарів або нестачі популярних товарів.
2. Нестабільні постачальники: Залежність від обмеженого кола постачальників або проблеми з поставками можуть спричиняти нестабільність управління товарним асортиментом.
3. Неспроможність адаптуватися до змін ринку: Швидкі зміни в перевагах та уподобаннях споживачів можуть призвести до несумісності асортименту з потребами клієнтів, якщо управління не здатне швидко реагувати на ці зміни.
4. Зайвий асортимент або недостатній асортимент: Неправильне балансування товарного асортименту може призвести до непродуктивного використання ресурсів або втрати можливостей продажу.
5. Проблеми з управлінням запасами: Несправне управління запасами може призводити до збитків від залежності від застарілих або неактуальних товарів, а також до нестачі популярних товарів.

Пропозиції для покращення системи управління товарним асортиментом в Епіцентрі наступні:

Покращити аналітичні здібності: Застосування передових аналітичних інструментів і програмного забезпечення допоможе у зборі та аналізі даних про попит, тенденції ринку та споживацькі преференції, що

дозволить зробити більш точні прогнози та забезпечити належне формування асортименту.

Вдосконалити систему управління запасами: Використання автоматизованих систем управління запасами та точне планування замовлень на основі попиту допоможе уникнути надлишків або недоліків товарів, забезпечуючи оптимальну наявність товарів на полицях.

Покращити комунікацію з постачальниками: Встановлення ефективних каналів зв'язку з постачальниками, використання систем електронного обміну даними та встановлення партнерських відносин допоможе забезпечити своєчасні та якісні поставки товарів.

Застосувати стратегію сегментації: Розподілити товарний асортимент на сегменти відповідно до потреб різних груп споживачів та надати належну увагу кожному сегменту, враховуючи їхні особливості та вимоги.

Вдосконалити процес відбору та оцінки постачальників: Розробити чіткі критерії відбору постачальників, проводити регулярну оцінку їхньої продуктивності та якості товарів, що допоможе забезпечити надійних та якісних постачальників.

Ці пропозиції можуть сприяти покращенню системи управління товарним асортиментом в Епіцентрі, забезпечуючи ефективніше управління запасами, підвищення якості товарів та задоволення потреб споживачів.

Існує кілька шляхів удосконалення управління асортиментом, які можна розглянути. Ось деякі з них:

1. Аналіз споживчих потреб: Вивчіть потреби та вимоги вашої цільової аудиторії. Розуміння їхніх переваг, звичок покупок та очікувань допоможе вам у виборі та розширенні асортименту. Аналіз споживчих потреб є важливим етапом удосконалення управління асортиментом. Для ефективного вибору та розширення асортименту необхідно ретельно досліджувати та розуміти потреби та вимоги вашої цільової аудиторії. Ось деякі кроки, які

можна виконати при аналізі споживчих потреб: дослідження ринку: вивчення ринку, на якому діє підприємство, аналіз тенденцій, зміни в споживчому попиті, конкурентів та нові ринкові можливості. Це допоможе отримати широкий огляд ситуації та розуміння споживчих потреб. Організація опитувань, фокус-груп, спостереження та інші методи дослідження для збору даних про споживачів. Вивчення їх вподобання, потреб, стилі життя, проблеми та очікування від товарів чи послуг, надасть цінну інформацію для формування асортименту. Аналіз даних про продажі: Огляньте дані про продажі, включаючи інформацію про найбільш продавані товари, їх популярність та рентабельність. Визначте залежності між продажами різних товарів та визначте, які товари є ключовими для вашого бізнесу.

2. Сегментація асортименту: для цього варто розділити асортимент на категорії або сегменти відповідно до потреб різних груп споживачів. Це дозволить краще відповідати на їхні потреби та забезпечити персоналізований підхід. Сегментація, перш за все, залежить від дослідження клієнтів, без цього, важко провести дану операцію, оскільки наше підприємство насамперед націлене саме на клієнтів та їх потреби. Основна ідея сегментації асортименту полягає у тому, щоб розділити аудиторію підприємства на групи зі схожими потребами та характеристиками і виробляти асортиментні стратегії для кожного сегмента окремо.

3. Взаємодія з постачальниками: передбачає підтримку ефективної комунікації та співпраці з постачальниками. Співпраця з надійними та ефективними постачальниками допомагає забезпечити належну якість товарів, швидку поставку, конкурентні ціни та доступ до нових продуктів.

4. Запровадження власного виробництва може бути ефективним способом удосконалення управління асортиментом. Це дозволяє більш гнучко контролювати якість продукції, збільшувати довіру покупців, розширювати асортимент та забезпечувати більшу конкурентоспроможність. Також власне виробництво дозволяє впроваджувати нові інноваційні продукти на ринок, що може забезпечити конкурентну перевагу. Воно дає

можливість розробляти унікальні продукти, які відповідають потребам споживачів і виділяються на тлі конкурентів. Ще однією перевагою є можливість знизити витрати на ланцюжок постачання, оскільки так компанія самостійно контролює виробництво. ТОВ «Епіцентр-К» може зменшити витрати на постачання, логістику та складське управління. Крім того, власне виробництво дозволяє отримувати більшу маржу на продукції, оскільки так компанія не залежатиме від постачальників. До того ж, «Епіцентр-К» вже знайома із виробництвом і успішно його реалізує вже протягом кількох років (Epicentr Ceramic Corporation).

5. Розширення використання CRM для прогнозування попиту: Вже використовуючи CRM, ТОВ "Епіцентр" може використати ці дані для аналізу покупкової поведінки і прогнозування попиту. Перший крок включає в себе розробку алгоритмів, які можуть аналізувати дані про покупки, ідентифікувати тенденції та прогнозувати майбутній попит. Другим кроком є впровадження цих алгоритмів в систему CRM. Третім кроком є аналіз вихідних даних для планування закупівель і регулювання асортименту. Це не тільки допоможе забезпечити наявність товарів, які цінуються клієнтами, але й допоможе зменшити витрати на зберігання товарів, які не використовуються. Ось як CRM може сприяти удосконаленню управління асортиментом:

А) Зрозуміння потреб клієнтів: CRM дозволяє збирати та аналізувати дані про покупців, їх попередні покупки, вподобання та поведінку. У свою чергу це дозволить краще розуміти їхні потреби, пристосовувати асортимент до їх вимог та представляти їм більш персоналізовані пропозиції.

Б) Сегментація та налагодження цільового маркетингу: За допомогою CRM можна розбити клієнтську базу на сегменти залежно від характеристик та поведінки, що дозволяє зосередитися на розвитку та просуванні специфічних асортиментних пропозицій для кожного сегменту.

В) Управління зв'язками з клієнтами: CRM допомагає створювати та підтримувати позитивні взаємини з клієнтами. CRM можна використовувати

для відстеження контактів, комунікації з клієнтами, вирішення проблем та надання інформаційної підтримки, що сприяє збереженню лояльності клієнтів та їх повторним покупкам.

Г) Прогнозування та планування попиту: CRM може допомогти прогнозувати попит на різні товари та категорії, аналізуючи дані про покупки клієнтів, сезонність та тренди. Це дозволить більш точно планувати асортимент та уникати надмірного або недостатнього запасу товарів.

Д) Аналіз ефективності асортименту: Використовуючи CRM, можна аналізувати продажі, рентабельність та інші показники ефективності асортименту. Це допоможе виявити слабкі місця та можливості для вдосконалення асортиментних стратегій.

6. Оптимізація процесів закупівлі: Система управління закупівлями має бути розроблена на основі глибокого аналізу даних. Перший крок - створити алгоритм, який враховує фактори, такі як історія продажів, сезонність і поточний попит. Це дасть змогу точно розраховувати потреби в конкретних товарах. Другий крок - розробка системи, яка буде враховувати ці дані при плануванні закупівлі. Третій крок - інтеграція цієї системи в загальний процес управління товарним асортиментом. Це дозволить уникнути перевантаження складу непотрібними товарами та зменшить витрати на складування. Нарешті, ефективніша система закупівель сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів, забезпечуючи наявність необхідних товарів у потрібний момент.

7. Застосування Big Data: Щоб використовувати переваги Big Data, ТОВ "Епіцентр" повинен по-перше, інтегрувати системи збору даних з усіх своїх точок продажу. Другий крок - забезпечити, що ці дані збираються і зберігаються ефективно і відповідно до законодавства про захист даних. На третьому етапі компанія повинна впровадити аналітичні інструменти, які допоможуть обробляти і аналізувати ці дані, вивчаючи тенденції і шукаючи шаблони. Четвертий етап включає використання цих аналітичних інструментів для прогнозування майбутнього попиту, зменшення витрат та

оптимізації асортименту товарів. В результаті, Big Data допоможе покращити ефективність управління асортиментом, прогножуючи попит на товари і відповідно адаптуючи товарну політику компанії.

8. І як підсумовування усіх запропонованих вище шляхів для удосконалення управління товарним асортиментом, необхідно здійснювати постійний аналіз продажів, а як результат проводити оновлення та відстеження результатів. Аналіз даних про продажі, запаси та поведінку покупців, дозволить визначити найпопулярніші та найменш популярні товари в вашому асортименті. Це допоможе вирішити, які товари варто зберігати, а які вилучити або замінити. Для оновлення та відстеження результатів цього варто встановити метрики та систему відстеження результатів, щоб оцінювати ефективність управління асортиментом.

### **2.3. Прогноз ефективності та ризиків реалізації запропонованих заходів**

В таблиці 2.13 представлено організаційне забезпечення реалізації запропонованих пропозицій.

Тепер розглянемо по запропонованим удосконаленням ефективність у майбутньому, та їх можливі ризики.

Взагалі із запропонованих удосконалень управління товарним асортиментом, майже всі потребують належного планування, навчання персоналу та інтеграції з іншими системами управління, а отже більших витрат. Всі вони стосуються більше менеджменту та вміння персоналу користуватися новітніми технологіями та мати аналітичний склад розуму, проте для менеджерів нашого покоління такі навички вже стали абсолютно нормальною характеристикою, при прийнятті на роботу, а отже не повинні створювати для підприємства «Епіцентр-К» зайвих проблем.

Таблиця 2.13 - Організаційне забезпечення реалізації запропонованих пропозицій

| № п/п | Зміст заходу                                         | Виконавець (посада, підрозділ)        | Строки реалізації |
|-------|------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------|
| 1     | Оптимізація процесів закупівлі                       | Фінансово-обліковий відділ            | 3 міс             |
| 2     | Застосування Big Data                                | Начальники функціональних підрозділів | 12 міс            |
| 3     | Система оцінки ефективності асортименту              | Відділ маркетингу                     | 6 міс             |
| 4     | Впровадження гнучкого ціноутворення                  | Фінансово-обліковий відділ            | 6 міс             |
| 5     | Розширення використання CRM для прогнозування попиту | Начальники функціональних підрозділів | 3 міс             |
| 6     | Упровадження більш активної стратегії маркетингу     | Відділ маркетингу                     | 3 міс             |
| 7     | Оновлення та модернізація магазинного простору       | Генеральний директор                  | 6 міс             |

Джерело: розроблено на основі експертного опитування. [Додаток А]

Наприклад, подальше розширення CRM вимагає правильного планування, навчання персоналу та інтеграції з іншими системами управління, а отже більших витрат. Проте, цей інструмент, у довгостроковій перспективі може значно полегшити управління асортиментом та допомогти вам краще задовольняти потреби клієнтів, прогнозувати попит та досягати більшої ефективності. Використання даних методів не несе за собою величезних витрат на етапі розробок та впровадження, а отже не створює фінансового тягаря для підприємства, а успішне використання, навпаки, допоможе вдосконалити та запровадити нові, або прибрати старі та неактуальні товари з полиць магазинів, що призведе до підвищення прибутку, та зниження витрат на непотрібні матеріали та товари.

Сегментація ринку в свою ж чергу допомагає налагодити зв'язок зі споживачами, збільшити продажі та ефективно використати ресурси, проте серед ризиків можна виділити наступні:

1) Потенційні втрати від вибору неправильних сегментів: Якщо сегменти визначені неправильно або недостатньо точно, це може призвести до втрати можливих клієнтів та зменшення продажів. Важливо проводити ретельне дослідження та аналіз, щоб визначити правильні сегменти і зрозуміти їх потреби.

2) Збільшення складності управління: Розробка та впровадження стратегій для кожного сегменту може призвести до збільшення складності управління. Потрібно забезпечити, щоб різні сегменти були належним чином обслуговувані, і це може вимагати додаткових ресурсів та зусиль.

3) Конкуренція з іншими брендами: Якщо сегменти асортименту є привабливими для підприємства, імовірно, інші бренди також спробують сконцентруватися на них. Це може призвести до збільшення конкуренції і зниження прибутковості в цих сегментах.

Щодо запровадження власного виробництва, воно може мати численні переваги, але також пов'язане з певними ризиками. Основні аспекти ефективності та ризиків запровадження власного виробництва такі:

Ефективності запровадження власного виробництва:

1) Контроль якості: Власне виробництво дає підприємству повний контроль над якістю виробів або послуг. Компанія може встановити власні стандарти якості, процедури контролю та переконатися, що її продукти відповідають очікуванням клієнтів.

2) Гнучкість та налаштування: З власним виробництвом є можливість швидко реагувати на зміни на ринку та на потреби клієнтів. ТОВ «Епіцентр-К» може швидко налаштовувати виробничі процеси, вносити зміни у продукцію та пристосовуватися до змінних умов.

3) Економія витрат на постачання: Власне виробництво може допомогти зменшити залежність від постачальників та витрат на

закупівлю матеріалів або компонентів. Так можна оптимізувати ланцюжок постачання, знизити вартість транспортування та забезпечити більшу стабільність в управлінні запасами.

Ризики запровадження власного виробництва:

- 1) Високі початкові витрати: Запуск власного виробництва вимагає значних початкових інвестицій у будівництво, обладнання, найм персоналу та науково-дослідну роботу, це може стати великим фінансовим ризиком.
- 2) Несприятливі зміни ринкових умов: Ринкові умови можуть змінюватися, і це може вплинути на ефективність виробництва та витрати. Наприклад, зростання цін на сировину або зміни в попиті можуть негативно позначитися на рентабельності власного виробництва.
- 3) Операційні складнощі: Власне виробництво вимагає управління багатьма аспектами, такими як виробничі процеси, логістика, управління персоналом та якість. Неправильне управління може призвести до збитків, недоліків у якості або невдалого використання ресурсів.
- 4) Фокус знань і ресурсів: Розширення на власне виробництво може вимагати від підприємства зосередження значних зусиль, ресурсів та експертизи. Це може відволікати від основних компетенцій і вимагати додаткових зусиль для управління виробництвом.

Прийняття рішення про запровадження власного виробництва потребує ретельного аналізу, планування та оцінки ризиків. Важливо враховувати фінансові можливості, ринкові умови, конкуренцію та здатність управляти виробництвом ефективно.

Таблиця 2.14 - Кошторис витрат на заходи з удосконалення асортиментної політики

| Види оновлення та їх ключові впровадження                                 | Вартість впроваджень, тис. грн. |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Оновлення та модернізація магазинного асортименту</b>                  |                                 |
| Розробка стратегії асортименту для товарних груп з низьким рівнем збуту   | 500                             |
| Запровадження нового асортименту для товарних груп з низьким рівнем збуту | 4 430                           |
| Маркетинг                                                                 | 1 000                           |
| Розширення складу для зберігання нових товарів                            | 1 735                           |
| <b>Модернізація застосування CRM</b>                                      |                                 |
| Оновлення офісного приладдя (ПК, генератор)                               | 5 000                           |
| Закупівля ліцензійних програм                                             | 1 300                           |
| Впровадження штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML)           | 1 500                           |
| Навчання персоналу                                                        | 1 500                           |
| <b>РАЗОМ</b>                                                              | <b>16 965</b>                   |

Джерело: розроблено автором

За наданими компанією даними, зокрема із фінансової звітності компанії «Епіцентр-К» продовжимо розрахунки:

Для розрахунку приблизної оцінки того, скільки можуть принести інвестиції, потрібно врахувати такі фактори, як тривалість інвестиційного проекту та очікувану норму прибутковості. В нашому випадку ми розрахуємо на один рік, а річну норму прибутковості розрахуємо за допомогою даних з фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К» [32]:

Річна норма прибутку = (Валовий прибуток / Загальні витрати) \* 100%

Річна норма прибутку = (15 525 998 / 10 441 214) \* 100% = 1,487 \* 100% = 148,7%

Отримане значення 148,7% представляє річну норму прибутку. Це означає, що ваш валовий прибуток становить 148,7% від загальних витрат за розглянутий період.

Для розрахунку того, скільки можуть принести інвестиції за заданої суми витрат та річної норми прибутку, зробимо наступні кроки:

1. Перетворімо річну норму прибутку в десятковий відсоток. У випадку 148,7% це буде 1,487.

2. Розрахуємо потенційний річний прибуток, використовуючи формулу:  
Потенційний річний прибуток = Сума витрат \* Річна норма прибутку.

Потенційний річний прибуток = 16 965 \* 1,487 = 25 226,81 (тис. грн)  
(приблизно)

Отримане значення 25 226,81 тис. грн представляє потенційний річний прибуток, який можуть принести наші інвестиції при заданій сумі витрат та річній нормі прибутку. Звісно, це лише приблизна оцінка, адже справжній прибуток може залежати від багатьох факторів, таких як ринкові умови, конкуренція, ризики та ефективність управління проектом.

Для розрахунку чистого прибутку від інвестиції, вам потрібно відняти витрати на інвестиції від потенційного річного прибутку від інвестицій.

Чистий прибуток від інвестиції = Потенційний річний прибуток від інвестицій - Витрати на інвестиції

Чистий прибуток від інвестиції = 25226,81 – 16965 = 8251,81 (тис. грн)

Для розрахунку часу окупності інвестицій потрібно використовувати дані про витрати на інвестиції та чистий прибуток від інвестицій. Час окупності інвестицій вимірюється у періоді, який потрібен для повернення витрат на інвестицію з отриманням прибутку. Він обчислюється за допомогою формули:

Час окупності = Витрати на інвестиції / Чистий прибуток від інвестицій

В даному випадку, витрати на інвестиції становлять 16 965 тис. грн, а чистий прибуток від інвестицій складає 8 251,81 тис. грн.

Час окупності =  $16\,965 / 8\,251,81 \approx 2,06$

Таким чином, час окупності інвестицій становить приблизно 2,06 роки.

Висновки щодо часу окупності у приблизно 2,06 роки можуть бути наступними:

1. Такий час окупності може бути впевненим і позитивним показником для компанії "Епіцентр-К", оскільки він вказує на те, що їх інвестиції окупляться протягом невеликого періоду часу.
2. Швидкий повернення інвестицій: відносно короткий час окупності вказує на те, що продукт або проект мають потенціал бути прибутковими та ефективними. Це позитивний сигнал для компанії "Епіцентр-К", оскільки короткий час окупності означає, що вони швидко отримають повернення своїх інвестицій.
3. Варто враховувати інші фактори: Незважаючи на короткий час окупності, компанія "Епіцентр-К" повинна враховувати інші фактори, такі як конкуренція, ринкові умови та стратегічні цілі компанії. Короткий час окупності сам по собі не гарантує успіху, тому важливо здійснити повний аналіз всіх аспектів бізнесу.

Показник рентабельності інвестицій (ROI): Цей показник вимірює відношення між чистим прибутком від інвестицій і витратами на інвестицію.

Формула для розрахунку ROI така:

$$ROI = (\text{Чистий прибуток від інвестиції} / \text{Витрати на інвестицію}) * 100\%$$

Застосовуючи вищезазначені дані:

$$ROI = (8\,251,81 / 16\,965) * 100\% \approx 48,62\%$$

Значення показника ROI у розмірі 48,62% для компанії "Епіцентр-К" свідчить про те, що компанія відносно успішно використовує свої інвестиції і генерує прибуток. Кожна витрачена одиниця вкладеного капіталу приносить позитивний прибуток у розмірі 48,62%. Це показує, що інвестиції, зроблені компанією "Епіцентр-К", відбиваються у вигляді прибутку, що перевищує витрати. Це може свідчити про ефективне управління ресурсами, успішну

стратегію компанії або конкурентоспроможність її бізнесу. Проте, остаточна оцінка ефективності проекту повинна базуватися на комплексному аналізі і враховувати інші фактори, такі як ризики, конкурентність ринку та стратегічні цілі компанії.

## ВИСНОВКИ

Товарний асортимент – це сукупність усіх товарів підприємства, що складається з окремих товарів і різноманітних асортиментних груп, які відрізняються один від одного за ціновим сегментом, функціональними можливостями, цільовою групою споживачів і конкретним торговельним закладом, в якому товар проданий.

Залежно від товарів народного споживання можна виділити два види асортименту товарів: торговий та виробничий. Виробничий асортимент товарів є переліком товарів, які випускаються певними підприємствами, що об'єднані або галузями промисловості чи сільського господарства.

Торговий асортимент є переліком товарів, що були підібрано для реалізації на підприємстві торгівлі. Цей асортимент включає безліч різноманітних найменувань, а також різновидів продукції, що випускається безпосередньо організаціями всіляких галузей промисловості, а також сільського господарства

До основних характеристик асортименту відносяться: широта, повнота, стабільність, гармонійність і новизна.

Виділяють три основні групи методів: методи виявлення споживчих переваг, методи економічного аналізу та методи портфельного аналізу.

Система управління товарним асортиментом є важливим інструментом успішного бізнесу. Вона включає ряд взаємопов'язаних елементів, які спільно дозволяють компанії реагувати на зміни ринкових умов, пристосовуватися до вимог споживачів та забезпечувати стабільний розвиток. Регулярний аналіз результатів, оптимізація процесів управління та інтеграція різних відділів компанії створюють передумови для підтримки високого рівня задоволення клієнтів, збільшення прибутковості та підтримки конкурентоспроможності на ринку. Незалежно від специфіки бізнесу, система управління товарним асортиментом повинна бути орієнтована на потреби клієнтів, підтримувати

якість товарів та послуг, забезпечувати оптимальний баланс між асортиментом, доступністю та вартістю. Така система дозволить компанії розвиватися успішно та забезпечить стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

"Епіцентр-К" - це національна мережа сучасних будівельних і господарських гіпермаркетів із широким асортиментом товарів відповідно до європейських стандартів обслуговування.

Товарний асортимент гіпермаркету охоплює 5 напрямків: «будинок», «інтер'єр», «будматеріали», «ремонт», «сад» і повністю відповідає очікуванням покупців. Послуги, що надаються: доставка, різання, колеровка, пошиття штор та ін. - полегшують процес купівлі, а консультації продавців допомагають покупцям вибрати товари, необхідні для реалізації проектів. У своєму розвитку компанія ґрунтується на чіткому розумінні потреб клієнтів.

Асортимент ТОВ «Епіцентр-К» налічує більше 35 тис. найменувань. При цьому щорічно оновлюється 25% асортименту. Для цього компанія шляхом анкетування виявляє переваги покупців, проводить аналіз продажу, цінових діапазонів (у яких має працювати мережу), еластичності попиту.

За оцінками сама краща конкурентна стратегія для торгового підприємства ТОВ «Епіцентр К» є «Стратегія лідерства по витратах», в рамках якої компанія ставить собі за мету налагодити малозатратне виробництво товарів / послуг галузі. Дана стратегія може бути досягнута з допомогою різних комбінацій таких економічних заходів, як ефекти масштабу, накопиченого досвіду, жорсткий контроль і оптимізація витрат, налагоджена система збуту, наявність власних патентованих технологій, пряма і зворотна вертикальна інтеграція компанії.

Для удосконалення управління товарним асортиментом підприємства у роботі запропоновано наступні напрямки:

1. Оптимізація процесів закупівлі
2. Сегментація асортименту
3. Взаємодія з постачальниками

4. Запровадження власного виробництва
5. Розширення використання CRM для прогнозування попиту
6. Оптимізація процесів закупівлі
7. Застосування Big Data
8. Система оцінки ефективності асортименту

Загалом, ці напрямки можуть допомогти удосконалити управління товарним асортиментом підприємства, і вимагають, здебільшого, додаткового навчання персоналу, що не призводить до величезних витрат, а у довгостроковій перспективі допоможе досягнути бажаного результату, що в свою чергу принесе прибуток для компанії «Епіцентр-К». Звісно, один з напрямків, такий як, запровадження власного виробництва, вимагає великі витрати, але доцільність щодо таких витрат, та їх суму необхідно розрахувати підприємством, аби уникнути зайвих збитків.

На основі наданих розрахунків можна зробити наступні висновки щодо ефективності інвестицій у оновлення асортименту:

З огляду на термін окупності і показник Рентабельність інвестицій, інвестиції у оновлення асортименту можуть бути вважати ефективними. Проте ефективність інвестицій також залежить від інших факторів, таких як ризики, конкурентність ринку та стратегічні цілі компанії. Рекомендується провести детальний аналіз всіх факторів перед прийняттям рішення про інвестування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. №12(1). 8 с.
2. Білявська Ю. В. Особливості категорійного менеджменту підприємств торгівлі. Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро, мезо- і мікрорівнях економіки : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро : ПДАБА, 2017. Ч. 2. С. 92–95.
3. Бужимська К.О. Категорійний менеджмент як технологія управління товарним асортиментом торговельних підприємств. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/74.pdf> (дата звернення: 27.07.2021).
4. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 294–297.
5. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26 (1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi\\_2014\\_26\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26(1)_6).
6. Войцеховский О. Управление ассортиментом по категорийному принципу. Мерчандайзинг: сб. ст. по теории и практике мерчандайзинга / под общ. ред. Е.В. Ромата. Харьков: Студцентр, 2003. С. 65
7. Жданова Т.С. Категорійний менеджмент : підручник. К. : АЛТІ. 2017. 238 с.
8. Епіцентр К. Офіційна Інтернет-сторінка [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://epicentrk.ua/market/epicentr-ternopal>.

9. Костромін, А. (2021). ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ. Молодий вчений, 1 (89), 163-166. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-34>
10. 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.
11. Лизанець А. Г. Регулювання товарної та асортиментної політики підприємства на засадах категорійного менеджменту. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2016. Вип. 2. С. 91-96.
12. Сумець О.М., Ігнатова Є.М. Товарна інноваційна політика. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/295-tovarna-ppovatsyna-politika-sumets-om.html>
13. Муштай В. А. Стратегічні напрямки управління товарною політикою підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Муштай, В. М. Мандрика // Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку», (Полтава, 28 квітня 2017 р.). - Полтава, 2017. - С. 106-109.
14. Лаврентьєва Л.С. Управління асортиментом і параметрами продукції у ринкових умовах: дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Х., Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т" . Х., 2009. 20 с.
15. Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закладів / Н. Б. Ткаченко. – К. : Київськ. держ. торговельно-економічний ун-т, 2000. – 148 с.
16. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. (2009). Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства: монографія. Донецьк р. 185.
17. Балабанова Л.В. (2006). Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: монографія. Донецьк р. 230.

18. Drucker P. (2014). Management: Tasks, Responsibilities, Practices'. Moscow Mann, Ivanov, Ferber. pp. 416.
19. Dussart C. Category Management: Strengths, Limits and Developments. European Management Journal, 1998. Vol. 16. No. 1. P. 50-62.
20. Kotler F. (1993). Marketing Management: Analysis, Planning and Control. M.: Progress. p. 736.
21. Сьомкін М.А. (2017), Категорійний менеджмент як сучасна ефективна система управління асортиментом в роздрібній торгівлі, Нова наука: проблеми і перспективи, том 1, №3, ст 9-12.
22. Levitt T. (1965). Exploit the Product Life Cycle. Harvard Business Review, vol. 43. № 6. pp. 81–94.
23. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Товарна інноваційна політика URL: <https://westudents.com.ua/knigi/295-tovarna-nnovatsyna-politika-sumets-om.html>
24. Singh J., Blattberg R. Next generation category management. The power of information technology to focus on the consumer – Category Management Inc. and Kellogg School of Management northwestern University.
25. SKU – Stock Keeping Unit. Енциклопедія бізнеса. Маркетинг. URL: profmeter.com.ua. (дата звернення: 29.07.2021).
26. Thayer W.A. A Category Management Rx from Doctor Harris. Frozen Food Age, 1994. Vol.42(10). P.1–24.
27. Vashkiv O.P. Social Responsibility of Business as a Sign of His Maturity. Сучасні тенденції в економіці та управлінні : збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 17 листопада 2018 року) : У 2-х ч. – Ч. 2. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2018. – С. 21-23.
28. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. - К.: Вид-во КНЕУ, 1998. - 284 с.
29. Єжова, Л.Ф. Інформаційний маркетинг : навч. посібник / Л.Ф. Єжова. - К: КНЕУ, 2002.

30. Товарна інноваційна політика - Кардаш В. Я., Павленко І. А.  
<https://studentbooks.com.ua/content/view/94/54/1/6/#77497> (дата  
звернення: 17.04.2023).
31. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К» URL: <https://epicentrk.ua/> (Дата  
звернення: 18.04.2023).
32. ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020  
р. URL:  
[https://zvitnist.com/32490244\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_OBMEZHENOOU\\_VDP  
OVDALNSTU\\_EPICENTR\\_K#analysis](https://zvitnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDP_OVDALNSTU_EPICENTR_K#analysis) (Дата звернення: 19.04.2023).
33. ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»: Екополітика  
<https://epicentrk.ua/ua/about/ekopolityka/> (Дата звернення: 10.04.2023).

## Додатки

### Додаток А

#### Програма експертного опитування

- Мета опитування. Метою проведення анкетування в ТОВ «Епіцентр К» є організаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів.
- Робочі гіпотези. Ось декілька робочих гіпотез, які можуть впливати на удосконалення асортиментної політики:
  - Розширення асортименту: Припущення полягає в тому, що додавання нових продуктів або послуг до асортименту може збільшити привабливість підприємства для клієнтів. Ця гіпотеза базується на теорії, що ширший асортимент надає клієнтам більше варіантів вибору і може збільшити їх задоволеність.
  - Оптимізація наявного асортименту: Припущення полягає в тому, що аналіз та вдосконалення наявного асортименту шляхом вилучення менш популярних або неприбуткових товарів може покращити ефективність підприємства. Ця гіпотеза базується на ідеї, що сконцентрованіший та оптимізований асортимент може допомогти знизити витрати на управління запасами та підвищити обігові швидкості товарів.
  - Сегментація асортименту: Припущення полягає в тому, що поділ асортименту на різні сегменти, спрямований на різні групи клієнтів або ринкові сегменти, може покращити сприйняття підприємства і збільшити продажі. Ця гіпотеза базується на ідеї, що асортимент, налаштований на відповідні потреби та вимоги різних сегментів ринку, може збільшити його конкурентоспроможність та залучити більше клієнтів.
  - Інновації в асортименті: Припущення полягає в тому, що впровадження новаторських продуктів або послуг у асортимент може збільшити конкурентоспроможність підприємства і привернути увагу клієнтів. Ця

гіпотеза базується на теорії, що інновації можуть створити унікальні конкурентні переваги і спонукати клієнтів до покупок.

Ці гіпотези можуть слугувати початковими точками для подальшого дослідження та аналізу з метою удосконалення асортиментної політики підприємства.

- План-графік проведення експертного опитування. Експертне опитування було розроблено та проведено впродовж робочого тижня. Розробка анкет зайняла 2 дні (підготовчий етап), також за цей термін було визначено респондентів, 2 дні було витрачено на проведення експертного опитування (оперативний етап) та 3 дні на обробку даних та підбиття підсумків опитування (підсумковий етап). Під час оперативного етапу, начальниками напрямків було вибірково роздано анкети працівникам відділу, після чого дані анкети було передано на опрацювання. Графік проведення експертного опитування подано в таблиці 3.1 Результати опитування занесено до таблиці 2.13 Зразок анкети подано нижче.

- Обґрунтування групи експертів. Анкети роздавались вибірково працівникам відділів, структуру вибірки подано в таблиці 3-2.

Аналізуючи структуру вибірки та генеральну сукупність, можна зробити висновок, що вибірка є репрезентативною та може повно та достовірно відобразити думку відділів щодо запропонованих заходів удосконалення асортиментної політики підприємства. Основну частину як генеральної сукупності, так і вибірки становлять спеціалісти з відповідних відділів зазначених в таблиці 2.13.

Таблиця 3.1 - Графік реалізації програми експертного опитування

| Дата              | Етап        | Робота                                                                                                                       |
|-------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15.04.23-17.04.23 | Підготовчий | Розробка програми експертного опитування (створення анкет, вибір респондентів, встановлення графіку проведення анкетування). |
| 18.04.23-20.04.23 | Оперативний | Проведення опитування (надання відповідним працівникам, відділам для проведення анкетування, збір анкет).                    |
| 21.04.23-24.04.23 | Підсумковий | Обробка результатів анкетування, підбиття підсумків.                                                                         |

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.2 - Структура вибірки та генеральної сукупності

| Експерт або відділ                    | Кількість опитаних | Загальна кількість на підприємстві |
|---------------------------------------|--------------------|------------------------------------|
| Фінансово-обліковий відділ            | 5                  | 15                                 |
| Начальники функціональних підрозділів | 10                 | 27                                 |
| Відділ маркетингу                     | 6                  | 10                                 |
| Генеральний директор                  | 1                  | 1                                  |

Джерело: розроблено автором

Ім'я користувача:  
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:  
1015182668

Дата перевірки:  
22.05.2023 16:02:20 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
22.05.2023 16:02:59 EEST

ID користувача:  
100005718

Назва документа: Антоненко\_КБР.doc

Кількість сторінок: 50 Кількість слів: 8708 Кількість символів: 70145 Розмір файлу: 914.00 KB ID файлу: 1014861268

## 20.6% Схожість

Найбільша схожість: 4.59% з Інтернет-джерелом ([https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/19229/1/Diplom051\\_Silus](https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/19229/1/Diplom051_Silus)).

18.7% Джерела з Інтернету

343

Сторінка 52

14.4% Джерела з Бібліотеки

431

Сторінка 55

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

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

Замінені символи

5

## **Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником**

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Антоненко Данило Андрійович

**Назва роботи:** Удосконалення управління товарним асортиментом бізнес-організації

**Науковий керівник:** Барабась Дмитро Олександрович

**Підрозділ:** кафедра менеджменту

**Коефіцієнт подібності:** 20,6%

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

- ✓ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

### **Обґрунтування:**

Кваліфікаційна бакалаврська робота Антоненка Данила Андрійовича на тему «Удосконалення управління товарним асортиментом бізнес-організації» не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць й першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до захисту.

23.05.2023



Д.О. Барабась