

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА ФІНАНСІВ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Формування асортиментної політики підприємства

Виконав: здобувач 4 курсу групи 051з-21бстн-2-02

спеціальності 051 Економіка

ОПП «Економіка підприємства»

Полянський М.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник

Круглова О.А.
(прізвище та ініціали)

Харків - 2023

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічних відносин та фінансів, заочна форма навчання
 Кафедра економіки та бізнесу
 Ступінь вищої освіти бакалавр
 Спеціальність 051 Економіка, ОПП «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри
 проф. В.А. Гросул



« 14 » лютого 2023 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Полянському Микиті Максимовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Формування асортиментної політики підприємства

Керівник Круглова Олена Анатоліївна, к.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ДБТУ від «14» лютого 2023 року № 02-02/151

Термін подання роботи «14» червня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Етапи підготовки та захисту КРБ	Терміни виконання
1. Вибір студентом теми КРБ і подання заяви на кафедру; затвердження тем і призначення наукових керівників; складання і затвердження індивідуальних завдань на виконання КРБ	14 лютого – 19 лютого
2. Підготовка вступу і першого розділу КРБ	20 лютого – 10 березня
3. Підготовка другого розділу КРБ	11 березня – 13 квітня
4. Підготовка третього розділу КРБ, висновків, додатків, переліку використаних джерел	14 квітня – 14 травня
5. Подання студентом завершеної КРБ науковому керівнику для перевірки на плагіат та оформлення відгуку	15 травня – 24 травня
6. Попередній розгляд КРБ на комісії від кафедри	25 травня – 31 травня
7. Доопрацювання роботи, прийняття кафедрою рішення про допуск роботи до захисту в ЕК, оформлення та рецензування	1 червня – 12 червня
8. Захист КРБ в ЕК і присвоєння випускникам кваліфікації	13 червня – 24 червня

Дата видачі завдання «14» лютого 2023 р.

Здобувач

(підпис)

Полянський М.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Круглова О.А.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кількісні характеристики роботи: обсяг: 54 стор.; табл.: 36; рис.: 7; список використаних джерел: 27 на 3 стор.

Актуальність. Умовою розвитку та успішного функціонування підприємства є задоволення запитів споживачів за одночасного забезпечення ефективності діяльності. У реалізації цих завдань значущим є впровадження асортиментної політики. Склад і структура асортименту зумовлює цінову політику підприємства, впливає на доходи та витрати підприємства, його конкурентну позицію на ринку, що свідчить про актуальність вивчення питань щодо формування асортиментної політики підприємства.

Стислий огляд змісту. У першому розділі роботи розкрито зміст асортименту товарів та сутнісні характеристики асортиментної політики, наведено критерії та показники для оцінювання асортиментної політики підприємства. У другому розділі надано результати аналізу щодо основних показників діяльності ТОВ РУШ, його асортиментної політики, наведено результати порівняння показників асортиментної політики за ТОВ РУШ та підприємствами-конкурентами. У третьому розділі наведено послідовність обґрунтування рішень щодо удосконалення асортиментної політики підприємства в цілому та у розрізі товарних груп, заходів щодо товарів власної торгової марки.

Реальність пропозицій. Робота виконана за даними ТОВ РУШ, ТОВ ДЦ Україна, ТОВ Стиль Д.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи мають прикладний характер.

Ключові слова. Асортимент, асортиментна політика, ефективність асортиментної політики, матричний метод, власна торгова марка.

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1. Теоретичні засади формування асортиментної політики підприємства	8
1.1. Сутність і види асортименту товарів	8
1.2. Зміст асортиментної політики та послідовність її формування	10
1.3. Методичні засади оцінки асортиментної політики підприємства	17
Розділ 2. Діагностика асортиментної політики ТОВ РУШ	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2. Оцінка ефективності асортиментної політики підприємства	29
2.3. Порівняльна оцінка асортиментної політики підприємства	34
Розділ 3. Удосконалення асортиментної політики підприємства	39
3.1. Обґрунтування напрямів розвитку асортименту	39
3.2. Формування політики щодо асортиментних груп	44
3.3. Обґрунтування розвитку власних торгових марок	48
Висновки	52
Список використаних джерел	55

ВСТУП

Ділова репутація та реалізація стратегічних цілей підприємства зумовлює необхідність вивчення чинників, які впливають на попит споживачів. Одним із таких чинників є асортимент, а політика щодо формування асортименту певного складу, впливає на доходи та витрати підприємства та зумовлює його прибутковість.

Питання формування асортиментної політики розглянуто у працях Б. Бермана, Дж. Еванса [1], Котлера Ф. [2], Овсак О.П. [18], Середи Д.Ю. [23], Солнцева С. [26], Решмеділової С.Л. [21]. У роботах цих вчених розглянуто сутнісні характеристики асортимента (Овсак О.П. [18], Солнцев С. [26]) асортиментної політики (Б. Берман, Дж. Еванс [1], Котлер Ф. [2], Солнцев С. [26]), критерії її формування та оцінювання рівня реалізації (Середа Д.Ю. [23], Решмеділова С.Л. [21]). Водночас питання комплексного аналізу асортиментної політики та визначення напрямів її удосконалення, враховуючи критерії ефективності діяльності підприємства не дістали належного висвітлення. Вплив асортименту на конкурентну позицію підприємства, формування базують показників діяльності підприємства та зв'язок з іншими політиками підприємства зумовило вибір теми бакалаврської роботи, її мету, об'єкт, предмет і завдання.

Метою бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування асортиментної політики підприємства.

Для досягнення зазначеної мети в роботі сформульовано та вирішено такі **завдання:**

- визначити сутність та основні характеристики асортименту;
- визначити зміст асортиментної політики підприємства;
- визначити критерії та показники для оцінювання асортиментної політики підприємства;
- здійснити діагностику результатів діяльності ТОВ РУШ;

проаналізувати асортименту політику ТОВ РУШ та зробити висновок щодо її ефективності;

порівняти ефективність асортиментної політики ТОВ РУШ з підприємствами-конкурентами;

обґрунтувати рішення щодо асортиментної політики підприємства;

навести послідовність обґрунтування рішень щодо асортименту товарів;

обґрунтувати рішення щодо товарів власної торгової марки.

Об'єктом бакалаврської роботи є процес формування асортиментної політики підприємства.

Предмет дослідження є теоретичні засади та практичний інструментарій оцінювання асортиментної політики підприємства та обґрунтування заходів щодо її удосконалення.

Методи дослідження. Під час виконання бакалаврської роботи використано методи абстракції, аналізу та синтезу – під час визначення сутності асортименту, асортиментної політики, критеріїв та показників для оцінювання асортиментної політики підприємства; методи середніх та відносних величини – під час визначення основних тенденцій розвитку підприємства; порівняльного аналізу, конкурентного аналізу, середніх і відносних величин – під час оцінювання ефективності асортиментної політики підприємства та порівняння її з асортиментними політиками підприємств-конкурентів; матричний метод, узагальнення, коефіцієнтний, інтегральної оцінки, порівняння – під час обґрунтування рішень щодо розвитку асортименту на підприємстві; графічний та табличний методи – для унаочнення результатів розрахунків.

Під час розрахунків використано дані Державної служби статистики України, фінансової звітності ТОВ РУШ, ТОВ ДЦ Україна, ТОВ Стиль Д, відкритих джерел Internet.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні науково-практичного підходу до обґрунтування рішень щодо розвитку асортименту, основу якого, на відміну від існуючих, становить модифікована матриця МакКінзі.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність роботи полягає в тому, що отримані результати досліджень, висновки і пропозиції можуть бути використані на підприємстві для створення системи управління асортиментом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і види асортименту товарів

Міцні конкурентні позиції на ринку забезпечуються асортиментом товарів. Це свідчить про те, що незалежно від його галузевої приналежності, розміру та масштабу діяльності підприємства формування асортиментної політики, що відповідає цілям діяльності, є актуальним завданням. У визначенні змісту та особливості асортиментної політики ключовим є розуміння сутності асортименту та його видових проявів. Тому перш за все визначимось із поняттям асортименту товарів. Підходи до визначення асортименту наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Визначення асортименту товарів, наведені у науковій літературі

Джерело	Визначення
Овсак О.П. [18]	«Асортимент продукції – це сукупність різновидів продукції кожного найменування, що різняться за відповідними техніко-економічними показниками (за типорозмірами, потужністю, продуктивністю, дизайном тощо)»
Кочнова І.В. [15]	«Товарний асортимент – це динамічний набір номенклатури позицій (типорозмірів, марок, моделей) продукції, яка користується потенційним попитом на ринку і забезпечує успішне функціонування підприємства на довгу перспективу».
Божич К.В. [5]	«Під асортиментом будемо розуміти групу товарів, які тісно пов'язані між собою або у силу подібності їх функціонування або у силу того, що їх продають однаковим групам клієнтів, або через однакові типи торговельних установ, або у межах одного і того ж діапазону цін з урахуванням найбільш повного задоволення вимог споживачів, за умови отримання прибутку підприємства»
Солнцев С., Чепкий Н. [26]	«Щоб забезпечувати конкурентоспроможність, підприємство має в правильний час надавати споживачам сукупність товарів, які, задовольняють потреби споживачів. Дана сукупність товарів називається асортиментом... Асортимент товару є стратегічним аспектом діяльності підприємства.

	Оптимальне коригування асортиментної політики дає можливість зменшити ринкові ризики завдяки продуктово-ринкової диверсифікації, збільшити прибуток та зменшити витрати.»
--	---

Овсак О.П.[18] вказує на те, що асортимент визначається за сукупністю певних ознак. Кочнова І.В. [15] відзначає зв'язок асортименту з попитом на ринку. Божеч К.В., Чорна О.Ю. [5] також наголошують на тому, що асортимент визначається сукупністю певних характеристик. Такими ознаками на думку авторів є група клієнтів, тип торговельних установ, область застосування товару, його споживчі характеристики. Середа Д.Ю. вважає, що асортимент визначається оптимальним співвідношенням товарів [23]. Чепкий Н. та Солнцев С. [26] відзначають, що товар повинен бути не тільки певного складу але й у певний час, що відповідає логістичному підходу щодо сприйняття ефективності діяльності, відповідно до якого ефективною є діяльність, яка забезпечує доставку певного товару, певному споживачу у певне місце, певні терміни. Ці автори також вказують на зв'язок асортименту з основними показниками діяльності підприємства, як от доходи, витрати, прибуток.

Виділяють промисловий асортимент та торговий. Відмінність між ними полягає у тому, що промисловий асортимент пов'язаний з певним промисловим підприємством, а товарний асортимент – асортимент, що створюється у процесі підсортування товарів.

Середа Д.Ю. [23] вказує на різні види асортименту товарів, а саме основний та додатковий. Розглядаючи асортимент продовольчих товарів автор вказує на те, що асортимент взагалі – це оптимальний набір товарів. А його склад може бути представлений як основний та додатковий. Основний – забезпечує основну частку доходу підприємства, додатковий – забезпечує додаткові переваги підприємства порівняно з конкурентами. Автор також звертає також увагу на структурні елементи товарного асортименту, якими є асортиментні позиції, групи. Асортиментна позиція у цьому сенсі становить одиницю товару, що відрізняється характеристиками ваги, кількості, кольором, особливістю

фасування. Сукупність асортиментних позицій становить асортименту групу. У свою чергу сукупність асортиментних груп формують певну структура асортименту.

У роботі [16] виділяється поняття базового товарного асортименту підприємства. Це характеристика, яка відображає склад товарів підприємства, враховуючи його галузеву приналежність та ринок функціонування. Також у цій роботі виділено такі види асортименту як базовий, залучений, додатковий.

Підсумовуючи відзначимо, що асортимент – це перелік товарів, сформований за однією або сукупністю ознак. Поняття, що використовують щодо асортименту визначаються тим яка сфера функціонування підприємства. Для торговельного підприємства характерним є використання понять товарний асортимент, група, ряд, товарна одиниця, товарний профіль. Для виробничого підприємства – продуктовий асортимент, портфель замовлень, товарна партія, товарна позиція. Ознака для виділення цих понять є сукупність товарів, що є на підприємстві. Відповідно до цієї ознаки виділяють товарний чи виробничий асортимент. Наступною ознакою є сфера застосування. Відповідно цієї ознаки виділяють товарну групу (для підприємств торгівлі) та товарну партію (для виробничого підприємства). Різноманітність асортименту за моделями, фасонами, фасуванням відповідає виділенню асортиментної позиції (для торговельного підприємства) та товарної позиції (для промислового підприємства).

1.2. Зміст асортиментної політики та послідовність її формування

Асортимент є важливим чинником для формування результатів діяльності. Так у праці Овсак О.П. [18] вказано, що асортиментна політика впливає на задоволення попиту на продукцію підприємства, досягнення стратегічних цілей підприємства, зумовлює розроблення стратегії перспективного розвитку

підприємства. Тому є необхідність управління асортиментом. Це управління знаходить відображення у формуванні асортиментної політики підприємства.

Таблиця 1.2 Визначення асортиментної політики підприємства

Джерело	Визначення
Б.Берман, Дж. Еванс [1]	«Асортиментна політика – це політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виготовляємих і реалізуємих товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури та динаміки цін і ін.».
Ф. Котлер [2]	«Асортиментна політика – це визначення (формування та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства».
Стеблюк Н.Ф. [24]	«Асортиментна політика – це комплекс принципів і правил, які забезпечують прийняття рішень щодо формування та управління асортиментом продукції, відповідно до можливостей і загроз маркетингового середовища та вимог споживачів; що передбачає конкретизацію стратегічної мети та оперативних цілей підприємства, використовуючи оптимізаційні заходи з метою ефективнішого використання наявних ресурсів і збільшення прибутку підприємства».
Решмеділова С.Л. [20]	«Асортиментна політика займає найважливіше місце товарній політиці підприємства. Правильно складений асортимент товарів та послуг дозволяє залучити платоспроможного покупця і досягти головної мети діяльності – отримання максимально можливого прибутку. Асортимент та його різноманітність є найважливішим елементом товарної політики будь-якого підприємства».
Глущенко Ю. Є.[8]	«Основні цілі асортиментної політики є наступними: - зниження витрат, пов'язаних зі структурою асортименту; - збільшення оборотності товарних запасів; - збільшення обсягів реалізації товарів за рахунок оптимізації структури асортименту; - досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого асортименту; - підвищення економічної стійкості підприємства; - залучення нових споживачів та вихід на нові сегменти ринку».
Тельнов А.С. [25]	«Асортиментна політика є сферою діяльності керівника й фахівців підприємства, являє собою сукупність принципів, стратегій і методик, що приводять до формування оптимального асортименту продукції, що випускається

	підприємством, з погляду підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб покупців»
Солнцев С., Чепкий Н. [26]	«асортиментною політикою називають комплекс заходів направлених на планування, формування та управління товарним асортиментом, основним завданням якого є здобуття додаткових конкурентних переваг на ринку за рахунок максимального задоволення потреб споживачів та ефективного використання внутрішніх ресурсів компанії»
Булава М.[6]	«Асортиментна політика – це діяльність, пов’язана з управлінням різноманітністю товарів, пропонованих фірмою на ринку»

Перш за все відзначимо, що асортиментна політика підприємства формується в рамках асортиментної стратегії підприємства та підпорядковується корпоративній стратегії підприємства, зумовлює досягнення цілей діяльності підприємства, відповідає його місії. Якщо асортиментна стратегія пов’язана із стратегічними цілями діяльності підприємства, то асортиментна політика – із його тактичними цілями (рис. 1.1.).

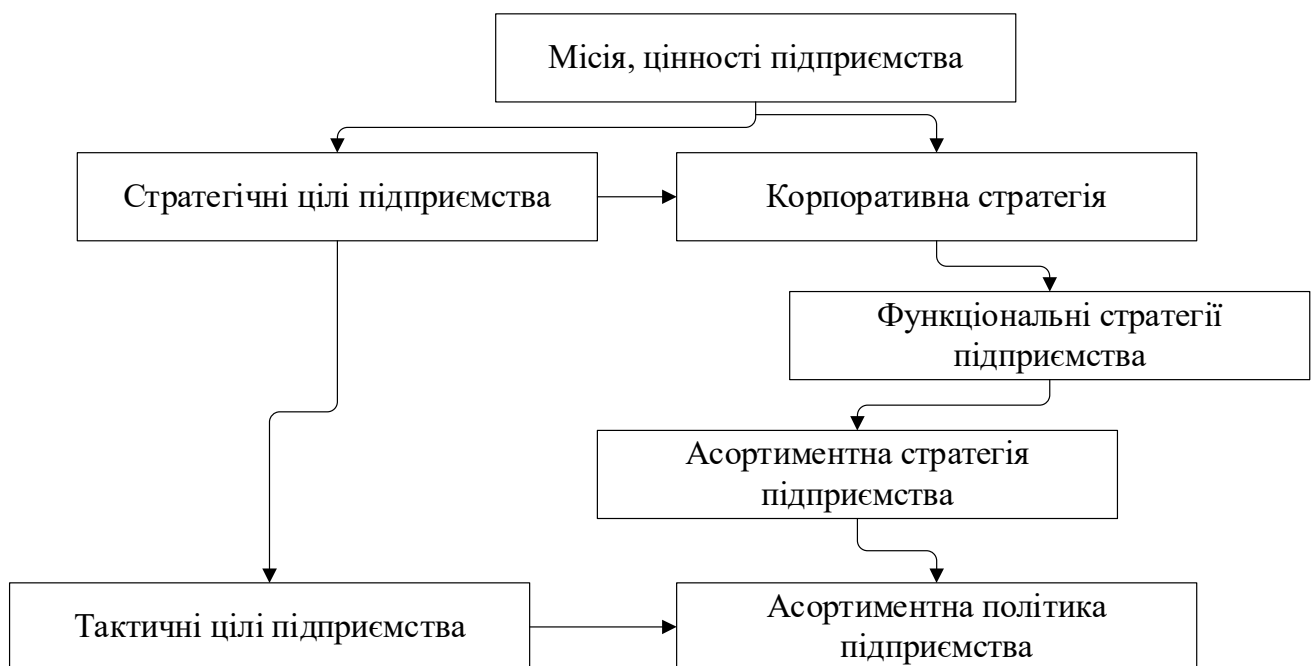


Рис. 1.1. Місце асортиментної політики в ієрархії управління підприємством

Місце асортиментної політики у системі економічних характеристик відзначено також у роботі [16]. Авторка вказує, що рішення щодо асортименту

товарів пов'язані з виробничою та збутовою політиками а також продуктовим портфелем підприємства.

У публікації Васюти В.Б. [7] вказано, що асортиментна політика формалізується через характеристики широти, довжини та глибини асортименту. Вважаємо, що вказані ознаки відображають особливості асортименту, а не асортиментної політики.

Існує певна проблема щодо ототожнення асортиментної та товарної політики. Так, наприклад, Решмеділова С.Л. [20] розмежовує ці поняття та вказує на те, що асортиментна політика є частиною товарної політики. Разом із тим Овсак О.П. [18] говорить про асортимент виробничого підприємства, ототожнюючи тим самим товарну та асортименту політики.

У результаті узагальнення існуючих визначень зроблено висновок про багатоспрямованість асортиментної політики. Із визначення слідує, що вона пов'язана із задоволенням попиту споживача, стратегічним розвитком підприємства, а також із поточними фінансовими результатами діяльності підприємства. У цьому сенсі відзначимо публікацію Стеблюк Н.Ф. [24], у якій як основні характеристики асортиментної політики вказані такі: дотичність до стратегії підприємства, комплекс дій щодо формування та управління асортиментом, заходи щодо оптимізації асортименту.

Середа Д.Ю, вказує на базоутворюючий характер асортиментної політики та її тісний зв'язок з іншими політиками підприємства. Автор пише, що навколо асортиментної політики формуються інші витрати «пов'язані з умовами їх придбання і методами їх просування від виробника до споживача» [23, с. 256].

Щодо завдань асортиментної політики, то на думку Кириченко С.О., Половинка К.І. [10, с.92] ці завдання мають два аспекти – маркетинговий та фінансовий. Так автори цієї роботи відзначають, що завданням асортиментної політики є задоволення потреб наявних покупців та залучення нових, а також забезпечення фінансових результатів діяльності компанії. У цій роботі авторами виділено також цілі асортиментної політики. Такими визначено: збільшення обсягів реалізації за рахунок оптимізації структури асортименту, вихід на нові

ринки, підвищення економічної стійкості підприємства за рахунок асортименту, зниження витрат, пов'язаних із структурою асортименту, збільшення оборотності товарних запасів, досягнення конкурентних переваг за рахунок асортименту, оптимальне завантаження виробничих потужностей [10, с.92].

У праці [23] також розглядається питання щодо цільових настанов формування асортиментної політики на підприємстві. Автор статті Середа Д.Ю. вказує, що такими цілями є збільшення обсягів реалізації; зростання економічної стійкості виробника; забезпечення конкурентоспроможності; розширення ринку збуту та вихід на нові ринки; зниження витрат; збільшення оборотності товарних запасів; завантаження торгової площі [23, с. 256].

Автори роботи [10] розглядають основні принципи формування асортиментної політики підприємства. Перелік і зміст принципів наведений у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 Принципи формування асортиментної політики підприємства

Принцип	Зміст
Принцип довгострокової стратегічної орієнтації	«полягає у відображенні стратегічної мети підприємств та враховує деякі стадії у життєвому циклі товару, передбачає поповнення або зміну асортименту, тобто забезпечує раціональність розподілу засобів на інноваційний напрям, підтримку реалізації чинної продукції та дезактивацію неефективних або "архаїчних" виробів»
Принцип синергізму	«полягає в забезпеченні взаємного зв'язування та взаємного доповнення товарів або їхніх асортиментних груп, таке взаємне доповнення дозволяє створити цілу систему асортиментних складових (асортиментну систему), що володіє здатністю досягати синергетичного ефекту, що базується на використанні внутрішніх взаємозв'язків системних елементів їхнього потенціалу. Він проявляється у здійсненні взаємної фінансової та інвестиційної підтримки різних груп, а також економії коштів при збільшенні масштабів діяльності підприємства»
Принцип стратегічної гнучкості	«є деяким поєднанням стратегічного простору управління та асортиментних груп, які ґрунтуються на різноманітних способах формування та економічних положень. Ціллю такого з'єднання є збалансування сталих, а також змінних товарних розділів, задля того щоб несподівані зміни на ринку не несли непоправної шкоди для підприємства, а впливали лише на одну зі сфер»
Розширення асортименту	«являється зміною списку товарів у кількісних та якісних показниках, підвищуючи новизну, актуальність, повноту та широту продуктів».
Стабілізація асортименту	«врівноваження списку товарів, яке описується стійкістю асортименту та низькою актуалізацією»

Оновлення асортименту	«це певні зміни асортименту, що призводять до росту показника новизни»
Удосконалення асортименту	«Цей принцип охоплює модифікацію списку товарів у комплексному розрізі, шляхом, розширення, оновлення та зменшення асортименту, враховуючи вимоги споживачів»
Гармонізація асортименту	«це певні зміни асортименту які спрямовані на рух списку товарів до максимальної його близькості з бажаним або кращим закордонним аналогом»
Скорочення асортименту	«зменшення обсягу товарів, через падіння попиту на товар, зниження якості, зміна основного напрямлення підприємства тощо»
Націленість на певну категорію асортименту	«Стійкий асортимент сприяє мінімізації витраченого часу клієнтів на пошук товару, якщо їм буде відомо, що певний вид товару завжди в наявності»
Спрямованість на фіксований рівень цін	«Це означає, що максимальна вартість товарів знаходиться на одному рівні, що дозволяє покупцям з певним рівнем доходу користуватися послугами підприємства»

Складено на основі [10, с. 92-93]

Принципи формування асортиментної політики розглянуто також у праці [18]. Автори цієї роботи вказують, що основними принципами формування асортиментної політики є системність, оптимізація обсягів виробництва, максимізація прибутку, рівномірне наростання.

Середа Д.Ю. [23] відзначає принципи формування асортиментної політики та вказує на такі з них: функціональний, мотивувальний, ціновий, збутовий.

Щодо конкретних етапів асортиментної політики то такими, як відзначають автори є збір даних про стан ринку, його окремих сегментів, запитів споживачів, рівня цін, умов зовнішньоекономічної діяльності [10, с.92] (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 Зміст основних етапів асортиментної політики підприємства

Автор	Визначення
Кириченко С.О., Половинка К.І. [10]	«До основних завдань асортиментної політики відносять: забезпечення задоволення потреб покупців, залучення нових клієнтів, зростання фінансових підсумків функціонування компанії».
Кириченко С.О., Половинка К.І. [10]	«Управління асортиментом – це досить складний і комплексний процес, який містить у собі: розробку плану для дослідження попиту, маркетингові дослідження, формування асортиментного портфеля підприємства, визначення асортиментної стратегії, а також контроль, який містить аналіз асортименту»

Солнцев С., Чепкий Н. [26] розглядають питання удосконалення асортиментної політики та виділяють дві групи методів її ідентифікації : «методи економічного аналізу (ABC-XYZ аналіз, Дібба-Симкіна, Маркон, лінійного програмування); методи портфельного аналізу(матриця BCG, матриця GE/McKinsey, матриця розробки товару)» [26, с.24] .За їх думкою удосконалення асортименту відбувається за такими етапами: аналіз маркетингового середовища, внутрішній аналіз асортименту, планування змін в асортименті, шляхи реалізації обраного напрямку розвитку асортименту. Зміни щодо асортименту передбачають такі варіанти: модифікація, розширення, поглиблення.

У праці [16] розглянуто послідовність формування асортиментної політики підприємства. Основними етапами виділено такі: дослідження цільових ринків та складання профілю ринків, аналіз економічних характеристики базового портфеля товарів, формування та відбір товарного асортименту.

Послідовність формування асортиментної політики Булава М. представляє у такій послідовності: визначення ринку, вибір асортименту, аналіз та оцінка асортиментної політики.

Під час формування асортиментної політики слід враховувати передумови та обмеження її реалізації. Саме на це звертає увагу автор публікації Куденко К. Такими він виділяє стабільність попиту, ресурсні можливості підприємства, потенціал підприємства, дії конкурентів, стан просторових і кадрових ресурсів, рівень конкурентоспроможності асортименту [17].

Узагальнив існуючі публікації щодо сутності асортиментної політики, принципів та послідовності її формування відзначимо таке. Формування асортиментної політики полягає у визначенні загального підходу до асортименту та визначення конкретних параметрів щодо нього. Загальний підхід відображає рішення щодо того чи зберігається асортимент на підприємстві у такому складі, чи необхідна зміна асортименту унаслідок невідповідності його довгостроковим завданням розвитку підприємства. Конкретні рішення щодо асортименту стосуються асортиментних груп, конкретних товарів і асортиментних позицій.

Проте характер питань той самий. А саме чи відповідає група товарів або окремий товар, його асортиментні одиниці, тим завданням розвитку, які поставлені на підприємстві, чи забезпечує асортиментна політика досягнення цілей діяльності підприємства. Таким чином формування асортиментної політики можна представити як процес обґрунтування напряду дій щодо асортименту товарів, основу якого становлять процеси ретроспективного та перспективного аналізу щодо асортименту. Ретроспективний аналіз формалізується у виді оцінки результатів впровадження асортиментної політики; перспективний аналіз – в обґрунтуванні рішень на майбутній період щодо асортименту, у тому числі інвестиційного характеру.

1.3. Методичні засади оцінки асортиментної політики підприємства

Як відзначено раніше формування асортиментної політики – процес, обґрунтування рішень щодо асортименту товару по підприємству в цілому та у розрізі окремих груп товарів та товарних одиниць. Основу цього процесу становить ретроспективна та перспективна оцінка асортименту та дій щодо нього. Так Серєда Д.Ю. у праці [23] вказує так: «Основою для удосконалення асортименту продовольчих товарів може бути і оцінка змін грошових потоків внаслідок зміни товарного асортименту, а також перспективи стану додаткових інвестицій» [23, с. 256].

У праці [16] наведено методи формування асортиментної політики підприємства. Вони систематизовані за трьома напрямками: виявлення споживчих переваг, економічний аналіз, портфельний аналіз. До першого напряду включено такі методи спостереження залежно від стадії вияву споживчих переваг; спостереження залежно від форми вияву споживчих переваг; моделі диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів; модель Розенберга; багатомірні методи; методи зіставлення необхідного і реального профілю. До другого ABC-XYZ аналіз; метод оцінки продуктового портфеля

Діббі-Сімкіна; матриця Маркон; метод оптимізації структури асортименту при існуванні ряду обмежень. До третього: Boston Consulting Group (BCG), адаптована BCG; General Electric (GE) або McKinsey; матриця розробки товару; матриця конкуренції за М. Портером; товар-ринки за І. Ансоффом; матриця росту за рахунок зовнішнього придбання [16, с. 148].

Автор роботи [6] Булава М. виділяє три основних підходи до аналізу ефективності асортиментної політики підприємства: класифікуючі, формуючі, оптимізуючі. До першої групи включено ABC-аналіз; XYZ-аналіз; VEN, SWOT-аналіз. До другого – за вибором постачальника; за рахунок вузької спеціалізації; аналіз глибини торгового асортименту із застосуванням математичних методів. До третього ранжування ряду товарів, аналіз структурних змін. Вважаємо, що більш точно зміст цієї класифікації надає поняття щодо цілі аналізу.

На підставі узагальнення матеріалу, що представлено вище, розглянемо методичні засади оцінювання асортиментної політики підприємства. Відзначимо методи, критерії та показники такої оцінки. Щодо методів, то вони визначаються галузевими особливостями діяльності підприємства та складом товарів і послуг, що пропонуються та визначаються предметом оцінювання. Так, для оцінювання асортиментної політики використовують кількісні та якісні методи. Кількісна оцінка спирається на статистичні дані за об'єктом оцінки, якісна – на результати опитування, думки експертів.

На експертному оцінюванні під час обґрунтування пропозицій щодо асортименту акцентовано увагу у праці Решмеділової С.Л., Караульної І.В. [21]. Автори праці вказують об'єкти експертних оцінок та види робіт. Зокрема вказують, що такими є «розробка класифікації оцінюваної продукції; визначення номенклатури показників якості оцінюваної продукції; визначення коефіцієнтів вагомості показників якості продукції; оцінка показників якості продукції органолептичним методом; вибір базових зразків і значень базових показників якості; визначення комплексних показників якості (узагальнених і групових) на основі сукупності одиничних і комплексних показників; атестація продукції» [21, с.26]. Методи експертних оцінок представлені методами індивідуальних та

групових оцінок. До індивідуальних методів належать методи інтерв'ю, анкетування, опитування; до колективних – метод мозкової атаки, Дельфі, матричні методи.

Кількісні методи оцінки асортиментної політики спираються на звітність підприємства, дані його бухгалтерського та управлінського обліку. Показники, що використовують для оцінювання асортименту, є глибина, широта та довжина асортиментної лінії, оновлення асортименту. Також для оцінювання асортименту використовують матричні методи, особливість яких у групуванні асортименту товарів за певними ознаками. Так Ярошенко А.С. у праці [27] вказує на кількісні методи дослідження товарного портфеля підприємства та виділяє такі з них : ABC/XYZ аналіз стосовно до продуктового портфеля, метод оцінки продуктового портфеля Дібба-Сімкіна, аналіз продуктового портфеля за адаптованою матрицею BCG, метод оптимізації структури асортименту при існуванні ряду обмежень, метод «директ-костинг», аналіз взаємозалежного попиту на основі кореляції, метод експертних оцінок [27].

Відзначимо, що низка методів, а саме метод ABC-аналізу, ABC-XYZ-аналізу, метод аналізу асортиментного портфеля Дібба-Сімкіна, директ-костинг, в основі своїй спираються на матриці, які різняться показниками, що використано для групування асортименту. Так, для групування асортименту за методом ABC-аналізу спирається на принцип Парето та передбачає розподіл асортименту за ознаками їх кількості та виручки, що припадає на ці товари та групи товарів. Оцінка асортиментного портфеля за методом Дібба-Сімкіна передбачає урахування динаміки продажів і змінних витрат. Метод директ-костинг передбачає урахування виратомісткості товарів.

Для оцінювання асортиментної політики використовують показники, які можуть бути представлені сукупністю одиничних, комплексних та інтегральних показників. Одиничні показники відображають окремі аспекти асортиментної діяльності, як от глибину та широту асортименту, його оновлення. Так у праці [7], піднімаючи питання щодо оцінювання асортиментної політики, автори вказують, що «асортиментна політика підприємства характеризується через три

головні її складові, а саме – ширину асортименту, яка залежить від кількості товарних ліній, що виробляє компанія або роздрібний торговець; довжину асортименту, до якої відноситься кількість продуктів у певному ланцюжку продуктів або лінії; глибину асортиментної політики, пов'язану з різними версіями одного і того ж продукту, які можуть існувати в кожній продуктивній лінійці» [7]. Як критерій асортиментної політики автори вказують оптимальність. Проте, враховуючи, що це узагальнююча характеристика, відмічають складові цього критерію – задоволення інтересів споживача і виробника. Для споживача – це корисний ефект від використання товару, для виробника – ефективність виробництва та реалізації цього товару.

Комплексні показники оцінювання асортиментної політики дозволяють оцінити найбільш загальні наслідки впровадження певної асортиментної політики. Для цього доцільно використати показники оборотності товарних запасів, коефіцієнт фінансового забезпечення товарів, рентабельність товарних запасів. Також під час оцінювання ефективності асортиментної політики доцільно дотримуватись загальних положень щодо причинно-наслідкових зв'язків між процесами. А саме якщо дії щодо асортименту зумовлюють посилення конкурентної позиції, збільшення виручки, зменшення поточних витрат, підвищення рентабельності операційної діяльності, зростання маржинальності по підприємству в цілому та ін., то така асортиментна політика є ефективною.

Одним із способів щодо оцінювання асортиментної політики є формування інтегрального показника та аналіз його динаміки. У такому разі інтегральний показник є таким, що створюється дослідником на підставі одиничних показників. Спосіб інтеграції та умови щодо інтерпретації результатів такої оцінки також визначається дослідником. Так інтегральний показник може бути побудований на основі адитивного або мультиплікативного згортання одиничних показників з урахуванням або без урахування коефіцієнтів вагомості одиничних показників.

Вказані методи та показники прийнятні як для ретроспективної так і перспективної оцінки асортиментної політики підприємства, а їх використання залежить від суб'єкта та мети оцінювання а також інформаційного забезпечення цього процесу.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

ТОВ РУШ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ». Це підприємство відоме магазинами під торговою маркою «EVA». Компанія існує з 2002 р. Основний вид економічної діяльності компанії – роздрібна торгівля товарами для дому, косметичною та парфумерною продукцією. Штаб-квартира компанії розташована у м. Дніпро.

Компанія має власну торгову мережу та представлена у всіх регіонах України. Компанія має три логістичних центрів, які розташовані у Борисполі, Дніпрі, Львові.

Одним із напрямів діяльності компанії є розвиток власних торгових марок. Компанія має розгалужені виробничі зв'язки та працює з більш ніж 90 українськими підприємствами та підприємствами у 15 країн Європи та світі у т. в Італії, Франції, Чехія, Польщі, Туреччині, ОАЕ, Китаї та ін.

Компанія існує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Відповідно до статуту вищим органом управління компанії є загальні збори, виконавчим органом – дирекція компанії. Організаційна структура компанії та підпорядкування підрозділів компанії наведено на рисунку 2.1. Опис напрямів діяльності за підрозділами наведено у таблиці 2.1.

До складу дирекції компанії входять генеральний директор, виконавчий директор, операційний директор, а також директори основних підрозділів підприємства, а саме фінансовий директор, директор персоналу, інформаційних технологій, продажу, розвитку. Директори, відповідальні за функціональні напрямки діяльності підприємства, підпорядковані операційному директору.

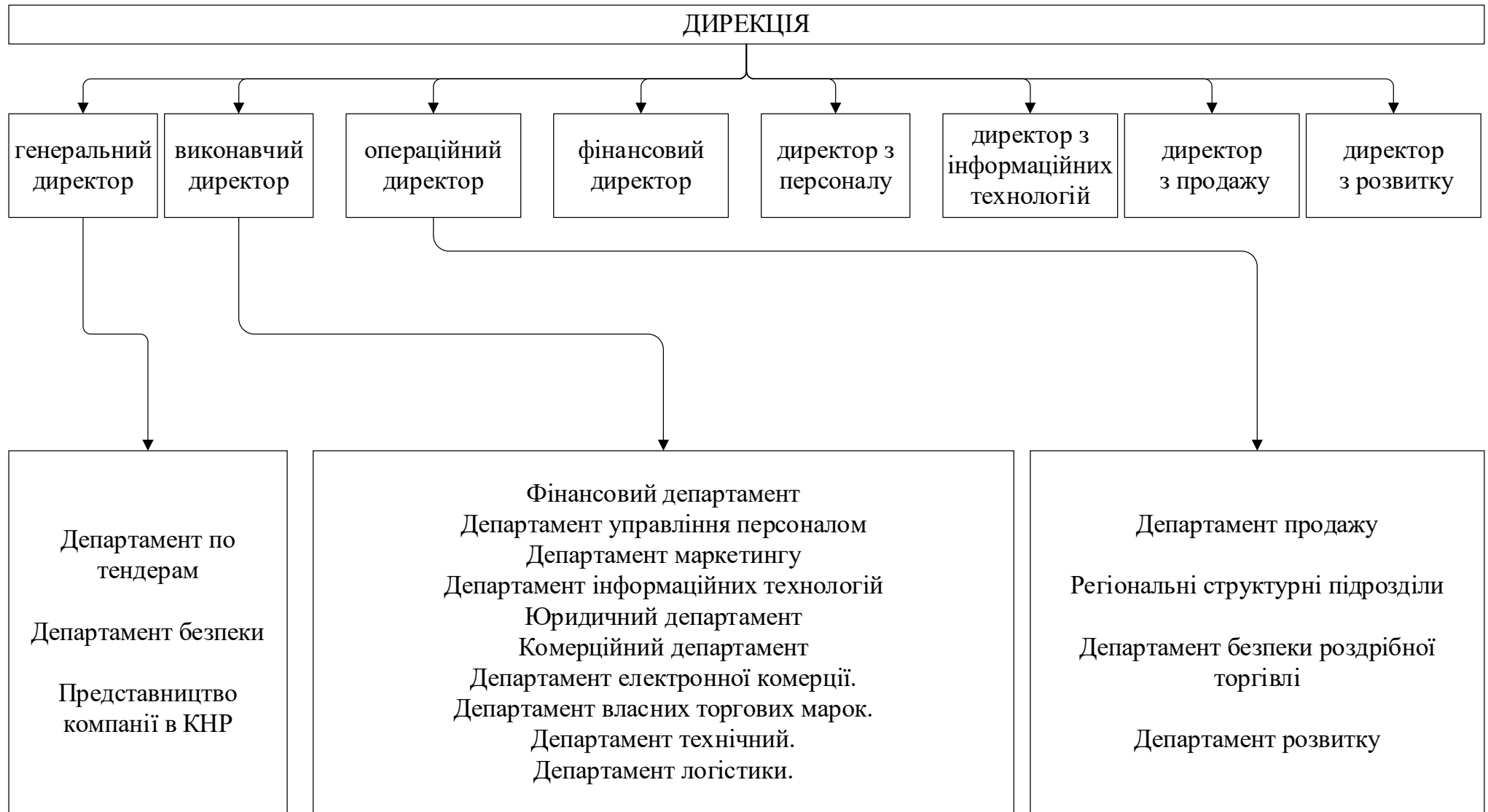


Рис. 1.1. Організаційна структура та підпорядкування у ТОВ РУШ (складено на основі [11])

Таблиця 2.1 Напрями діяльності за підрозділами ТОВ РУШ

Підрозділ 1	Зміст діяльності 2
Департамент по тендерам	«Функціональне призначення – забезпечення єдиної системи закупівель (товарів, послуг, робіт тощо) та її контролю, що гарантує цілеспрямоване і найкраще використання коштів компанії»
Департамент безпеки	«Функціональне призначення – організація комплексу дій по забезпеченню безпеки емітента»
Представництво компанії в КНР	«Функціональне призначення – забезпечення емітента єдиної системи закупівель і постачання товарів»
Фінансовий департамент.	«Функціональне призначення – організація та управління фінансово-економічною функцією товариства, в т. ч. управління грошовими потоками, обліком, організація звітності і фінансового контролю. Відповідно до вимог діючого законодавства на підприємстві утворена бухгалтерська служба на чолі з головним бухгалтером, яка входить до складу фінансового департаменту. Фінансовий департамент очолює фінансовий директор»
Департамент управління персоналом	«Функціональне призначення – забезпечення підприємства персоналом потрібної кваліфікації у необхідній кількості, організація роботи з персоналом (навчання, розвиток, мотивація). Департамент управління персоналом очолює директор з персоналу»
Департамент маркетингу.	«Функціональне призначення – розробка та впровадження Стратегії розвитку компанії, формування та управління маркетинговою політикою компанії, формування та впровадження клієнтоцентричних принципів і підходів у компанії, управління клієнтським досвідом, формування та просування іміджу бренду»
Департамент інформаційних технологій	«Функціональне призначення – програмно-інформаційне забезпечення функціонування компанії, розробка нових програм, автоматизація і впровадження оптимальних бізнес-процесів, впровадження сучасних засобів зв'язку і комунікацій. Департамент інформаційних технологій очолює директор з інформаційних технологій»
Юридичний департамент	«Функціональне призначення – забезпечення дотримання законності в діяльності та захист правових інтересів при взаємодії з органами державної влади і управління, контрагентами за договорами, учасниками та працівниками, підтримання та розвиток правової культури, як найважливішої частини корпоративної культури компанії».
Комерційний департамент	«Функціональне призначення – організація та управління процесами закупівлі товарів для продажу, забезпечення емітента товарами у потрібному асортименті на вигідних умовах, формування асортиментної та цінової політики компанії»
Департамент електронної комерції	«Функціональне призначення – організація і управління процесами продажу через інтернет мережі»
Департамент власних торгових марок	«Функціональне призначення – організація та управління процесами розвитку власних торгових марок компанії, забезпечення товарами у потрібному асортименті на вигідних умовах, формування асортиментної та цінової політики щодо товарів власних торгових марок».
Департамент технічний.	«Функціональне призначення – забезпечення експлуатації об'єктів компанії, організація проведення необхідних будівельно-монтажних робіт, забезпечення необхідним торговим обладнанням»

Департамент логістики	«Функціональне призначення – організація та управління процесами постачання товару до мережі магазинів»
Департамент продажу	«Функціональне призначення – організація та управління процесами продажу, контроль за діяльністю роздрібних магазинів мережі. Департамент продажу очолює директор з продажу»
Регіональні структурні підрозділи	«Функціональне призначення регіональних структурних підрозділів – відокремлені підрозділи без прав юридичної особи, активи і пасиви яких включаються до загального балансу товариства»
Департамент безпеки роздрібної торгівлі	«Функціональне призначення – організація комплексу дій по забезпеченню безпеки роздрібної мережі»
Департамент розвитку	«Функціональне призначення – забезпечення підприємства приміщеннями відповідних характеристик у необхідній кількості для розвитку мережі магазинів, організація роботи з орендодавцями з оформлення договорів оренди. Департамент розвитку очолює директор з розвитку»

Складено на основі [11]

Для оцінки успішності розвитку підприємства розглянуто динаміку основних показників його діяльності – доходи, витрати, фінансові результати а також його ресурсне забезпечення – майно та кадри. Основні показники діяльності за ТОВ РУШ за 2018-2022 рр. наведені у таблицях 2.2.-2.4.

Таблиця 2.2. Основні показники діяльності за підприємством за 2018-2022 рр

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Вихідна інформація</i>					
Доходи усього	8307199,00	12703707,00	13606265,00	17186149,00	16071681,00
Чистий дохід	8237454,00	12594542,00	13445408,00	16990297,00	15689849,00
Інші операційні доходи	57700,00	102273,00	157695,00	141798,00	373448,00
Інші фінансові доходи	1730,00	815,00	900,00	52577,00	6971,00
Інші доходи	10315,00	6077,00	2262,00	1477,00	1413,00
Витрати усього	7965888,0	12308052,0	12938182,0	16406834,0	15177801,0
Собівартість	6179195,0	9725232,0	10296729,0	12752096,0	11487387,0
Адміністративні витрати	141304,0	230206,0	231703,0	350794,0	312207,0
Витрати на збут	1302419,0	1773175,0	1924612,0	2847606,0	2528223,0
Інші операційні витрати	113266,0	153571,0	41152,0	54694,0	398555,0
Фінансові витрати	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші витрати	229704,0	425868,0	443986,0	401644,0	451429,0
Фінансовий результат	341311,0	395655,0	668083,0	779315,0	893880,0
Податок на прибуток	83964,0	74402,0	120052,0	128218,0	174485,0
Чистий фінансовий результат	257347,0	321253,0	548031,0	651097,0	719395,0

Складено самостійно

Аналіз основних показників діяльності компанії за 2018-2022 рр. свідчить про збільшення обсягів реалізації за періодами часу. У 2022 р. чистий дохід становив 15689849,00 тис грн, що в 1,9 рази більше, ніж показник 2018 р. Така сама динаміка відзначена за іншими операційними доходами. Їх розмір за 2018-2022 рр. збільшився в 1,8...2,5 рази. У цілому за 2018-2022 р. збільшення становило 6,5 рази.

Таблиця 2.3. Абсолютне відхилення показників діяльності за підприємством за 2018-2022 рр

Показник	2019-2018	2020-2019	2021-2020	2022-2021	2022-2018
<i>Доходи усього</i>	4396508,0	902558,0	3579884,0	8878950,0	7764482,00
Чистий дохід	4357088,0	850866,0	3544889,0	8752843,0	7452395,00
Інші операційні доходи	44573,0	55422,0	-15897,0	84098,0	315748,00
Інші фінансові доходи	-915,0	85,0	51677,0	50847,0	5241,00
Інші доходи	-4238,0	-3815,0	-785,0	-8838,0	-8902,00
Витрати	4342164,0	630130,0	3468652,0	8440946,0	7211913,00
Собівартість	3546037,0	571497,0	2455367,0	6572901,0	5308192,00
Адміністративні витрати	88902,0	1497,0	119091,0	209490,0	170903,00
Витрати на збут	470756,0	151437,0	922994,0	1545187,0	1225804,00
Інші операційні витрати	40305,0	-112419,0	13542,0	-58572,0	285289,00
Фінансові витрати	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
Інші витрати	196164,0	18118,0	-42342,0	171940,0	221725,00
Фінансовий результат	54344,0	272428,0	111232,0	438004,0	552569,00
Податок на прибуток	-9562,0	45650,0	8166,0	44254,0	90521,00
Чистий фінансовий результат	63906,0	226778,0	103066,0	393750,0	462048,00

Складено самостійно

Щодо витрат, то вони проаналізовані в цілому по підприємству, та з урахуванням сфери виникнення. Загальний сума витрат діяльності по підприємству у 2022 р. становила 15177801,0 тис. грн. За 2018-2022 рр. також відзначено їх зростання за сферами виникнення. Збільшення у відносному вимірі відповідає зростанню доходів підприємства, а саме 1,9 рази. Витрати у розрізі основних їх видів зростали так: собівартість – в 1,9 рази, адміністративні витрати – в 2,2 рази витрати на збут – 1,9 рази.

Таблиця 2.4. Темп змін показників діяльності за підприємством за 2018-2022 рр

у відсотках до попереднього року

Показник	2019-2018	2020-2019	2021-2020	2022-2021	2022-2018
<i>Доходи усього</i>	152,92%	107,10%	126,31%	206,88%	193,47%
Чистий дохід	152,89%	106,76%	126,37%	206,26%	190,47%
Інші операційні доходи	177,25%	154,19%	89,92%	245,75%	647,22%
Інші фінансові доходи	47,11%	110,43%	5841,89%	3039,13%	402,95%
Інші доходи	58,91%	37,22%	65,30%	14,32%	13,70%
Витрати	154,51%	105,12%	126,81%	205,96%	190,53%
Собівартість	157,39%	105,88%	123,85%	206,37%	185,90%
Адміністративні витрати	162,92%	100,65%	151,40%	248,25%	220,95%
Витрати на збут	136,14%	108,54%	147,96%	218,64%	194,12%
Інші операційні витрати	135,58%	26,80%	132,91%	48,29%	351,88%
Фінансові витрати	–	–	–	–	–
Інші витрати	185,40%	104,25%	90,46%	174,85%	196,53%
Фінансовий результат	115,92%	168,85%	116,65%	228,33%	261,90%
Податок на прибуток	88,61%	161,36%	106,80%	152,71%	207,81%
Чистий фінансовий результат	124,83%	170,59%	118,81%	253,00%	279,54%

Розраховано самостійно за даними [12, 13, 14]

Основний показник, що відображає результат діяльності підприємства – фінансовий результат. Як свідчать дані по підприємству, він позитивний. Підприємство прибуткове. Чистий фінансовий результат за 2022 р. становив 719395,0 тис грн. Це більше порівняно з попереднім роком на 393750,0 тис грн. За весь аналізований період зростання чистого фінансового результату становило 462048,00 тис грн. У відносному вимірі фінансовий результат за 2018-2021 рр. за підприємством збільшився у 2,8 рази.

За результатами проведеного аналізу основних результатів діяльності зроблено висновок про успішність діяльності підприємства. Про це свідчить зростання чистого фінансового результату за періодами часу.

Для узагальненого висновку щодо ефективності діяльності підприємства розраховано основні показники, що відображають ефективність використання його ресурсного потенціалу та ефективність діяльності. А саме визначено значення та динаміку таких показників як продуктивність праці, оборотність активів, рентабельність діяльності та рентабельність власного капіталу.

Формули для розрахунку показників наведені у таблиці 2.5.. Вихідна інформація та результат розрахунку вказаних показників вказані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.5. Показники для оцінки ефективності діяльності підприємства

Показник	Формула	Позначки
Продуктивність праці	$Pr = \frac{ЧД}{Ч}$	Pr – продуктивність праці, грн/особа; $ЧД$ – чистий дохід, грн; $Ч$ – чисельність працівників, осіб
Оборотність активів	$Oa = \frac{ЧД}{A}$	Oa – оборотність активів, обороти; A – середній розмір активів, тис грн
Рентабельність діяльності	$Rd = \frac{ЧП}{Д} \times 100,0$	Rd – рентабельність діяльності, %; $ЧП$ – чистий прибуток, тис грн; $Д$ – доходи підприємства, тис. грн
Рентабельність власного капіталу	$R_{вк} = \frac{ЧП}{\bar{K}} \times 100,0$	$R_{вк}$ – рентабельність власного капіталу; $ЧП$ – чистий прибуток, тис грн; K – середній розмір власного капіталу, тис. грн

Складено самостійно

Таблиця 2.6. Показники ефективності діяльності підприємства за 2018-2022 рр.

Показник	Од. виміру	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Вхідна інформація</i>						
Дохід усього	тис грн	8307199,0	12703707,0	13606265,0	17186149,0	16071681,0
Чистий дохід	тис грн	8237454,0	12594542,0	13445408,0	16990297,0	15689849,0
Чисельність працівників	осіб	8565,0	10455,0	12491,0	13228,0	13228,0
Активи, середній розмір	тис грн	4165757,5	6665025,5	8395010,0	9835075,0	5404133,5
Чистий фінансовий результат	тис грн	257347,0	321253,0	548031,0	651097,0	719395,0
Власний капітал, середній розмір	тис грн	1008047,0	1386790,5	1823191,0	2538504,0	1489464,5
<i>Розрахункові показники</i>						
Продуктивність праці	тис грн/особа/місяць	80,1	100,4	89,7	107,0	98,8
оборотність активів	обороти	2,0	1,9	1,6	1,7	2,9
Рентабельність діяльності	%	3,10%	2,53%	4,03%	3,79%	4,48%
Рентабельність власного капіталу	%	25,53%	23,17%	30,06%	25,65%	48,30%
<i>Відхилення</i>		2019-2018	2020-2019	2021-2020	2022- 2021	2022-2018

Продуктивність праці	тис грн/особа/ місяць	20,24	-10,69	17,33	-8,19	18,7
оборотність активів	обороти	-0,09	-0,29	0,13	1,18	0,9
Рентабельність діяльності	%	-0,01	0,01	0,00	0,01	0,0
Рентабельність власного капіталу	%	-0,024	0,069	-0,044	0,23	0,2
<i>Темп змін</i>		2019-2018	2020-2019	2021-2020	2022-2021	2022-2018
Продуктивність праці	к-т	1,25	0,89	1,19	0,92	1,2
оборотність активів	к-т	0,96	0,85	1,08	1,68	1,5
Рентабельність діяльності	к-т	0,82	1,59	0,94	1,18	1,4
Рентабельність власного капіталу	к-т	0,91	1,30	0,85	1,88	1,9

Складено самостійно

Аналіз показників ефективності використання ресурсного потенціалу та ефективності діяльності свідчать про таке. Продуктивність праці. Це показник за періодами часу зростає, а саме з 80,1 тис грн особа/місяць у 2018 р. до 98,8 тисгрн/осба /місяць у 2022 р. Також збільшився показник рентабельності діяльності з 3,10% у 2018 р. до 4,48% у 2022 р. Рентабельність власного капіталу за роками значно зростала та становила у 2022 р. 48,30% що вище за показник 2018 р. в 1,9 рази коли він становив 25,53%.

2.2. Оцінка ефективності асортиментної політики підприємства

Компанія ТОВ РУШ працює у форматі дрогері. Це магазини-дискаунтери із самообслуговуванням. Асортимент компанії представлений товарами для дому, косметичною а також парфумерною продукцією. У магазинах представлено 30 тис. асортиментних позицій. Основний асортимент, що пропонується компанією наведений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. – Асортимент ТОВ РУШ

Група товарів	Групи товарів
Парфумерія	Жіноча та чоловіча парфумерія, тверді парфуми, дитяча парфумерія, нішева парфумерія унісекс, арабська парфумерія, елітна парфумерія
Макіяж	Очі, фарба для брів, обличчя, професійна косметика для макіяжу, зняття макіяжу, аксесуари
Обличчя	Зволоження та догляд, засоби для проблемної шкіри, догляд за шкірою навколо очей, зняття макіяжу, очищення обличчя
Волосся	Шампунь, фарба для волосся, догляд за волоссям, професійні засоби для догляду за волоссям
Дерматокосметика	Догляд за тілом, догляд за обличчям, декоративна косметика
Професійна косметика	Волосся, обличчя, макіяж, нігті
Преміум косметика	Макіяж, обличчя, тіло, волосся
Здоров'я	Догляд для вагітних та мам, БАДи, гігієна дорослих
БАДИ	Добавки, вітаміни, харчові добавки
Корея	Догляд за тілом, догляд за обличчям, макіяж
Нігті	Лаки, гель-лаки, засоби для зняття лаку
Догляд за собою	Гігієна дорослих, паперові вироби, товари для здоров'я
Тіло та ванна	Догляд за тілом, антисептики, натуральні засоби для тіла
Дітям	Підгузки, дитячі іграшки, гігієна та догляд
Побутова хімія	Пральний порошок, органічна побутова хімія, засоби для прання дитячих речей, для миття посуду
Чоловікам	Засоби для гоління, догляд за обличчям, одяг (шкарпетки)
Товари для дому	Посуд, кухонне приладдя, зоотовари, книжки
Одяг, аксесуари	Панчохи, шкарпетки, гребінці, капці, галантерея
Еко-товари	Засоби для прання, засоби для прибирання
Подарунки, набори	Парфумовані набори, набори декоративної косметики, набори по догляду за тілом

Відзначимо також, що у складі реалізованої продукції багато продукції, яка реалізується як власна торгова марка. Компанія розширює перелік власної продукції з року в рік. На поточний момент це 48 торгові марки. Напряма та перелік цієї продукції наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Напряма виробництва та перелік власних торгових марок компанії

Напряма	Перелік торгових марок
Декоративна косметика	«LCF», «PatriciaLedo», «GlamBee», «Honey bunny miss»
Парфумерія	«MariQueen», «Moxa'm», «The City spirit», «Fabien Marche», «Ralf Cristoff», «Le BOUQUET», «PlayandLive», «PatriciaLedo», «GlamBee»
Панчішно-шкарпеточні вироби	«Defile comfort», «Viv'en Petty», «Sensifly», «AmiGO», «AmiGA»
догляду за руками, ногами, тілом та обличчям:	«Green Way ФітоЛінія», «MAY», «UTerranative», «About body»
Гребінці та галантерея	«K.O.S.», «Камілл Леді», «Соварт»

Засоби по догляду за волоссям	«MAY», «Level», «Gen 96», «About hair»
Професійні засоби по догляду за волоссям	«Estima», «IQ code», «GEN geneticlab»
Засоби для фарбування волосся	«Colibri», «ART CAPELLY», «PORTFOLIO»
Професійні засоби для фарбування волосся	«Estima», «IQ code»
Засоби жіночої гігієни	«Ombrello», «Lingery»
Засоби догляду за порожниною рота та зубами	«!CEBERG», «MAY dent», «Полісся»
Товари дитячої категорії	«Honey Bunny», «Десять слоненят», «Crazy Mo»
Підгузки	«JOY», «Lucky Pin»
Товари для дому та побутова хімія	«Управдом», «SKY Style», «MAY dent»
Побутова хімія	«Управдом», «Полісся», «SKY Style»
Паперово-гігієнічна продукція	«Lito», «Green Way ФітоЛінія», «Полісся»

Складено за даними [3]

Враховуючи інформаційне забезпечення на цьому етапі роботи передбачено оцінити ефективність асортиментної політики підприємства. З цього приводу відзначимо, що у визначенні цілей асортиментної політики у науковій літературі вказують такі як зниження витрат, пов'язаних із структурою асортименту, збільшення оборотності товарних запасів, забезпечення економічної безпеки. Враховуючи це оцінювання ефективності асортиментної політики передбачено здійснити у такій послідовності.

На першому етапі пропонується оцінити ефективність асортиментної політики за напрямом формування асортименту. Для цього вважаємо за доцільне використати показники оборотності товарних запасів. За інших рівних умов чим швидше обертаються кошти, що вкладені у товарні запаси, тим краще сформований товарний асортимент. Також ефективність асортиментної політики можна оцінити з урахуванням фінансових аспектів цієї діяльності. Зокрема з точки зору структури коштів, що використовуються для формування запасів товарів.

На другому етапі передбачено оцінити дотримання пропорцій щодо інвестування у запаси товарів та ефективністю інвестицій за цим напрямом. В основу цього аналізу покладено умова «золотого правила економіки». Логіка

розрахунків така. Підприємство формує товарний асортимент, для того, щоб задовольнити споживчий попит, забезпечити присутність на ринку, забезпечити прибуткову діяльність. Таким чином умова ефективної реалізації асортиментної політики така: темп росту прибутку від повинен перевищувати темп росту доходу від реалізації товарів та темп росту інвестицій, вкладених у товарні запаси.

Вихідна інформація та результат розрахунку оборотності товарних запасів за періодами часу наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. Аналіз оборотності товарних запасів на підприємстві

Показник	Од. виміру	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід	тис грн	8237454,0	12594542,0	13445408,0	16990297,0	15689849,0
Середній розмір товарних запасів	тис грн	1567871,5	2316804,5	2905468,5	3357923,5	3021518,5
Оборотність	оборот и	5,3	5,4	4,6	5,1	5,2
Тривалість обороту	дні	69	66	78	71	69

Розраховано самостійно

У підсумку встановлено, що оборотність товарних запасів упродовж 2018-2022 рр. змінилась незначно. У 2018 р. кількість оборотів становила 5,3 обороти, у 2022 р – 5,2 обороти. Тривалість одного обороту за 2018-2022 рр. коливалась незначно та становила 66...78 днів за аналізований період.

Наступний етап оцінювання асортиментної політики пов'язаний із визначенням фінансових аспектів цієї діяльності. Для цього визначимо коефіцієнт забезпечення товарних запасів власними оборотними коштами. Вихідна інформація та результат розрахунку наведені у таблиці 2.10.

За розрахунками зроблено висновок про певні складнощі щодо фінансування діяльності щодо формування товарних запасів. Для цього використовуються виключно позикові ресурси і сума цих коштів за періодами часу зростає. Це зумовлює певні ризики для підприємства щодо формування асортименту необхідної структури.

Таблиця 2.10. Аналіз фінансового забезпечення товарних запасів підприємства

Показник	Од. виміру	2018	2019	2020	2021	2022
Необоротні активи, у середньому	тис грн	1696257	2853633	3782743	4619506	4866810
Товарні запаси, у середньому	тис грн	1567871,5	2316804,5	2905468,5	3357923,5	3021519
Власний капітал підприємства	тис грн	1008047	1386790,5	1823191	2538504	1489465
Власний капітал підприємства у покриття товарних запасів	тис грн	-688210	-1466842,5	-1959552	-2081002	-3377346
Коефіцієнт покриття товарних запасів власними коштами	к-т	-0,44	-0,63	-0,67	-0,62	-1,1

Розраховано самостійно

Наступний етап роботи передбачає порівняння показників щодо темпу змін інвестицій у товарні запаси, чистого доходу та прибутку. Вихідна інформація та результати розрахунку наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. Аналіз співвідношення прибутку, доходів та інвестицій у запаси товарів

Показник	Од. виміру	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Вхідна інформація</i>						
Товарні запаси	тис грн	1567871,5	2316804,5	2905468,5	3357923,5	3021518,5
Чистий дохід	тис грн	8237454,0	12594542,0	13445408,0	16990297,0	15689849,0
Валовий прибуток	тис грн	2058259,0	2869310,0	3148679,0	4238201,0	4202462,0
Прибуток від операційної діяльності	тис грн	558970,0	814631,0	1108907,0	1126905,0	1336925,0
<i>Результат розрахунку</i>		2019-2018	2020-2019	2021-2020	2022-2021	2022-2018
Темп змін товарних запасів	%	147,77%	125,41%	115,57%	214,17%	192,71%
Темп змін чистого доходу	%	152,89%	106,76%	126,37%	206,26%	190,47%
Темп змін валового прибутку	%	139,40%	109,74%	134,60%	205,91%	204,18%
Темп змін прибутку від операційної діяльності	%	145,74%	136,12%	101,62%	201,60%	239,18%
Висновок		не виконується	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується

Розраховано самостійно

Проведені розрахунки свідчать про те, що золоте правило економіки щодо формування асортименту виконується неповною мірою. Так аналіз дотримання співвідношення щодо товарних запасів, чистого доходу та валового прибутку відображає ефективність формування асортименту на підприємстві. Ця вимога виконується тільки в один період, а саме у період 2020-2021 р. В інші роки формування асортименту не відповідало вимогам щодо ефективності у динаміці. Щодо дотримання умови про те, що темп росту оперативного прибутку повинен випереджати темп росту валового прибутку, чистого доходу та інвестиції у товарні запаси. То ця умова не виконується.

2.3. Порівняльна оцінка асортиментної політики підприємства

Компанія EVA належить до лідерів ринку. Його конкурентами є компанії ТОВ «ДЦ Україна» (Watsons), ТОВ «Стиль Д» (Prostor), ТОВ «Шикмаркет», ТОВ «Шик і блиск» (Шик і блиск). За показником торгової мережі та кількістю приватних торгових марок ТОВ РУШ є лідером, проте ТОВ «ДЦ Україна» та ТОВ «Стиль Д» також збільшують торгову мережу та мають значну кількість товарів під власною торговою маркою.

Таблиця 2.12. Порівняння компаній-конкурентів

Компанія	Кількість торгових точок (червень 2019)	Кількість Privat label
ТОВ РУШ (EVA)	854	48
ТОВ «ДЦ Україна» (Watsons)	420	30
ТОВ «Стиль Д» (Prostor)	336	21

Наступний напрям порівняння асортименту – ціни на товари. Зважаючи на великий асортимент здійснено порівняння за деякими видами товарів. Сформовано умовну «комплексну покупку», до якої включено товари, які продаються у всіх торгових мережах. Натомість здійснено порівняння. Перелік та результати порівняння наведені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13. Порівняння цін на асортимент товарів за підприємствами-конкурентами

Показник	Од. вимір	ТОВ РУШ (EVA)	ТОВ «ДЦ Україна» (Watsons),	ТОВ «Стиль Д» (Prostor),
Кульковий дезодорант Rexona, 50 мл	грн	49,90	50,00	49,90
Зубна паста Colgate Total12, чиста м'ята, 50 мл	грн	62,00	59,90	48,00
Шампунь і бальзам-ополіскувач 2 в 1 проти лупи Head & Shoulders Ментол 400 мл	грн	121,00	97,90	95,00
Мило рідке Palmolive 300 мл	грн	50,90	64,90	60,00
Nivea men, гель для гоління, для чутливої шкіри, білий, 200 мл	грн	122,00	129,00	122,00
Миючий засіб Fairy (сенсетив, соковитий лимон), 1 л	грн	50,00	49,90	54,00
Пральні капсули Persil Колор, 26 шт.	грн	239,00	243,00	239,00
Разом покупка	грн	694,80	694,60	667,90

Складено на основі [4]

У результаті порівняння зроблено висновок про те, що порівняно з підприємствами ТОВ ДЦ Україна ТОВ РУШ не має значних цінових переваг. Вартість контрольної покупки за ТОВ РУШ становить 694,80 грн, а за ТОВ «ДЦ Україна» 694,60 грн. Водночас порівняно із ТОВ «Стиль Д» ТОВ РУШ поступається. Вартість набору товарів у мережі ТОВ «Стиль Д» менший ніж у компанії ТОВ РУШ, а саме 667,90 грн проти 694,80 грн.

Порівняємо показники ефективності асортиментної політики за ТОВ РУШ порівняно з підприємствами-конкурентами. Вихідна інформація за конкурентами наведена у таблицях 2.14 – 2.19.

Таблиця 2.14. Аналіз оборотності товарних запасів ТОВ «ДЦ Україна»

Показник	Од. виміру	2020	2021	2022
Чистий дохід	тис грн	2752934	2599133,0	1659530,0
Середній розмір товарних запасів	тис грн	678091,5	700807,0	543938,0
Оборотність	обороти	4,1	3,7	3,1
Тривалість обороту	дні	89	97	118

Таблиця 2.15. Аналіз фінансового забезпечення товарних запасів підприємства
ТОВ «ДЦ Україна»

Показник	Од. виміру	2020	2021	2022
Необоротні активи, у середньому	тис грн	615503	564753	345631
Товарні запаси, у середньому	тис грн	678091,5	700807	543938
Власний капітал підприємства	тис грн	693816,5	498527,5	223535,5
Власний капітал підприємства у покриття товарних запасів	тис грн	78313,5	-66225,5	-122095,5
Коефіцієнт покриття товарних запасів власними коштами	к-т	0,12	-0,09	-0,22

Таблиця 2.16. Аналіз співвідношення прибутку, доходів та інвестицій у запаси товарів ТОВ «ДЦ Україна»

Показник	Од. виміру	2020	2021	2022
<i>Вхідна інформація</i>				
Товарні запаси	тис грн	678091,5	700807,0	543938,0
Чистий дохід	тис грн	2752934,0	2599133,0	1659530,0
Валовий прибуток	тис грн	529054,0	416681,0	162654
Прибуток від операційної діяльності	тис грн	97506,0	-112862	-636319
<i>Результат розрахунку</i>		2021-2020	2022-2021	2022-2020
Темп змін товарних запасів	%	103,35%	77,62%	80,22%
Темп змін чистого доходу	%	94,41%	63,85%	60,28%
Темп змін валового прибутку	%	78,76%	39,04%	30,74%
Темп змін прибутку від операційної діяльності	%	-115,75%	563,80%	-652,59%
Висновок	—	не виконується	не виконується	не виконується

Таблиця 2.17. Аналіз оборотності товарних запасів ТОВ «Стиль Д»

Показник	Од. виміру	2020	2021	2022
Чистий дохід	тис грн	4143947	4290328	н/д
Середній розмір товарних запасів	тис грн	1054115,5	1255347,0	н/д
Оборотність	обороти	3,9	3,4	н/д
Тривалість обороту	дні	92	105	н/д

Таблиця 2.18. Аналіз фінансового забезпечення товарних запасів підприємства
ТОВ «Стиль Д»

Показник	Од. виміру	2020	2021	2022
Необоротні активи, у середньому	тис грн	472670	566409	н/д
Товарні запаси, у середньому	тис грн	1054115,5	1255347	н/д
Власний капітал підприємства	тис грн	225051	340026	н/д

Власний капітал підприємства у покриття товарних запасів	тис грн	-247619	-226382,5	н/д
Коефіцієнт покриття товарних запасів власними коштами	к-т	-0,23	-0,18	н/д

Таблиця 2.19. Аналіз співвідношення прибутку, доходів та інвестицій у запаси товарів ТОВ «Стиль Д»

Показник	Од. виміру	2020	2021	2022
<i>Вхідна інформація</i>				
Товарні запаси	тис грн	1054115,5	1255347,0	н/д
Чистий дохід	тис грн	4143947,0	4290328,0	н/д
Валовий прибуток	тис грн	1058020,0	1115687,0	н/д
Прибуток від операційної діяльності	тис грн	200086,0	164044,0	н/д
<i>Результат розрахунку</i>		2021-2020	2022-2021	2022-2020
Темп змін товарних запасів	%	119,09%	–	н/д
Темп змін чистого доходу	%	103,53%	–	н/д
Темп змін валового прибутку	%	105,45%	–	н/д
Темп змін прибутку від операційної діяльності	%	81,99%	–	н/д
Висновок		не виконується	–	

Враховуючи інформаційне забезпечення порівняти ефективність асортиментної політики між підприємствами-конкурентами можна тільки за період 2020 та 2021 р.

Таблиця 2.20. Порівняння оборотності товарних запасів

Показники	Од. виміру	2020	2021	2022
ТОВ РУШ	обороти	1,6	1,7	2,9
ТОВ ДЦ Україна	обороти	4,1	3,7	3,1
ТОВ Стиль Д	обороти	3,9	3,4	н/д

За результатами порівняння оборотності запасів встановлено, що ТОВ РУШ поступається за цим показником підприємствам-конкурентам упродовж усього досліджуваного періоду. Товарні запаси підприємств-конкурентів у 2,0...2,5 рази швидше обертаються, ніж по ТОВ РУШ. Порівняння фінансового забезпечення асортиментної політики наведено у таблиці 2.21

Таблиця 2.21. Порівняння фінансового забезпечення асортиментної політики за показником покриття товарних запасів власними коштами

Показники	Од. виміру	2020	2021	2022
ТОВ РУШ	к-т	-0,67	-0,62	-1,12
ТОВ ДЦ Україна	к-т	0,12	-0,09	-0,22
ТОВ Стиль Д	к-т	-0,23	-0,18	н/д

Розрахунки свідчать, що підприємства-конкуренти, як і ТОВ РУШ формують товарні запаси за рахунок позикових ресурсів. Коефіцієнт покриття від’ємний. Проте його значення менше, ніж у ТОВ РУШ. Тобто і за цим показником ТОВ РУШ поступається конкурентам.

Наступний аспект порівняння – висновок щодо дотримання співвідношення показників динаміки рентабельності, товарообороту та динаміки товарних запасів. Вихідна інформація наведена у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22. Порівняння щодо дотримання вимог щодо співвідношень між динамікою прибутку, чистого доходу, товарних запасів

Показники	2020	2021	2022
ТОВ РУШ	не виконується	не виконується	не виконується
ТОВ ДЦ Україна	не виконується	не виконується	не виконується
ТОВ Стиль Д	не виконується	н/д	н/д

Проведений аналіз свідчить, що вимога щодо співвідношення між динамікою прибутку, чистого доходу та обсягу товарних запасів на підприємствах-конкурентах не виконується.

Такими чином, на підставі проведеного порівняльного аналізу зроблено такі висновки. У реалізації асортиментної політики ТОВ РУШ випереджає своїх найближчих конкурентів за показниками власних торгових марок та просування асортиментної пропозиції на ринку. Водночас щодо ефективності асортиментної політики, то ТОВ РУШ за цим напрямом поступається підприємствам-конкурентам.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування напрямів розвитку асортименту

Асортиментна політика підприємства передбачає сукупність заходів щодо формування асортименту, який відповідає цілям діяльності підприємства. Перш за все це рішення щодо розвитку чи виведення товару з ринку. Асортиментна політика за видами товарів розробляється в рамках обраного стратегічного підходу щодо асортименту підприємства. Для обґрунтування такого підходу використовують різні методичні інструментарії. Одним із інструментів, що прийнятний для обґрунтування рішень щодо асортименту товарів є матриця МакКінзі.

Матриця МакКінзі представляє собою матрицю 3×3, яка дає можливість позиціонувати вид бізнесу або напрям діяльності у багатопрофільній компанії. Матриця МакКінзі має дві вісі. За одною віссю здійснюється оцінювання діяльності за характеристикою «конкурентний статус» або «сила позиції бізнесу», за іншою – привабливість сегменту ринку. Перетином вказаних вісій є квадранти, потрапляння до кожного з них дозволяє визначити активність щодо інвестування діяльності або виду товару. Приклад матриці МакКінзі наведено на рисунку 3.1.

		Конкурентний статус		
		сильний	середній	слабкий
Привабливість ринка	висока	Переможець_1	Переможець_2	Проміжний_1
	середня	Переможець_3	Проміжний_2	Програвший_1
	низька	Проміжний_3	Програвший_2	Програвший_3

Рис. 3.1. Матриці МакКінзі сформовано на основі [19]

Модель МакКінзі дозволяє виділити три основні зони щодо прийняття рішень: перша зона – Переможець – передбачає підтримку діяльності; друга зона – Проміжний – передбачає середній пріоритет щодо інвестування проєктів, діяльності, видів бізнесу, товарів, які потрапили до цього квадранта; третя зона – Програш – передбачає скорочення інвестицій для проєктів, що потрапили до цього квадранта. Опис за бізнес-позиціями з урахуванням квадрантів наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Опис заходів щодо асортименту з урахуванням квадрантів матриці МакКінзі

Квадрант	Опис
<i>Переможець 1</i>	характеризується високою привабливістю ринку і сильною конкурентною позицією. Передбачає заходи з підтримки асортименту, у тому числі за рахунок інвестування додаткових коштів
<i>Переможець 2</i>	характеризується високою привабливістю ринку і середнім конкурентним статусом. Рекомендовано встановлення сильних і слабких сторін, цільове фінансування проєктів для підтримки сильних сторін
<i>Переможець 3</i>	характеризується: ринкова привабливість середня, конкурентний статус – високий. Передбачає інвестування для підтримки конкурентного статусу
<i>Проміжний 1</i>	характеризується: ринкова привабливість висока, конкурентний статус – низький. Передбачає вибіркове інвестування для підтримки конкурентного статусу.
<i>Проміжний 2</i>	характеризується: ринкова привабливість середня, конкурентний статус – середній. Передбачає вибіркове інвестування для підтримки конкурентного статусу.
<i>Проміжний 3</i>	характеризується: ринкова привабливість низька, конкурентний статус – високий. Передбачає вибіркове інвестування, впровадження короткострокових інвестиційних проєктів.
<i>Переможений 1</i>	характеризується: ринкова привабливість середня, конкурентний статус – низький. Передбачає виведення асортименту з ринку, скорочення інвестицій за цією групою товарів
<i>Переможений 2</i>	характеризується: ринкова привабливість низька, конкурентний статус – середній. Передбачає виведення асортименту з ринку, скорочення інвестицій за цією групою товарів
<i>Переможений 3</i>	характеризується: ринкова привабливість низька, конкурентний статус – низький. Передбачає виведення асортименту з ринку, скорочення інвестицій за цією групою товарів

Складено на основі [19]

Для оцінки напрямку розвитку асортименту, спираючись на матрицю матрицю МакКінзі, обрано такі показники (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Показники для визначення напрямку розвитку асортименту у матриці МакКінзі

Привабливість ринка	Конкурентний статус
Тенденції розвитку ринку	Кількість торгових точок
—	Кількість власних торгових марок
—	Оборотність товарних запасів
—	Фінансове забезпечення товарних запасів
—	Ефективність розвитку асортиментної політики підприємства

Послідовність розрахунків щодо визначення напрямку розвитку асортименту за ТОВ РУШ така.

1. Визначити тенденції розвитку ринку. Для визначення тенденцій ринку використано дані Державної служби статистики України (рис. 3.2).

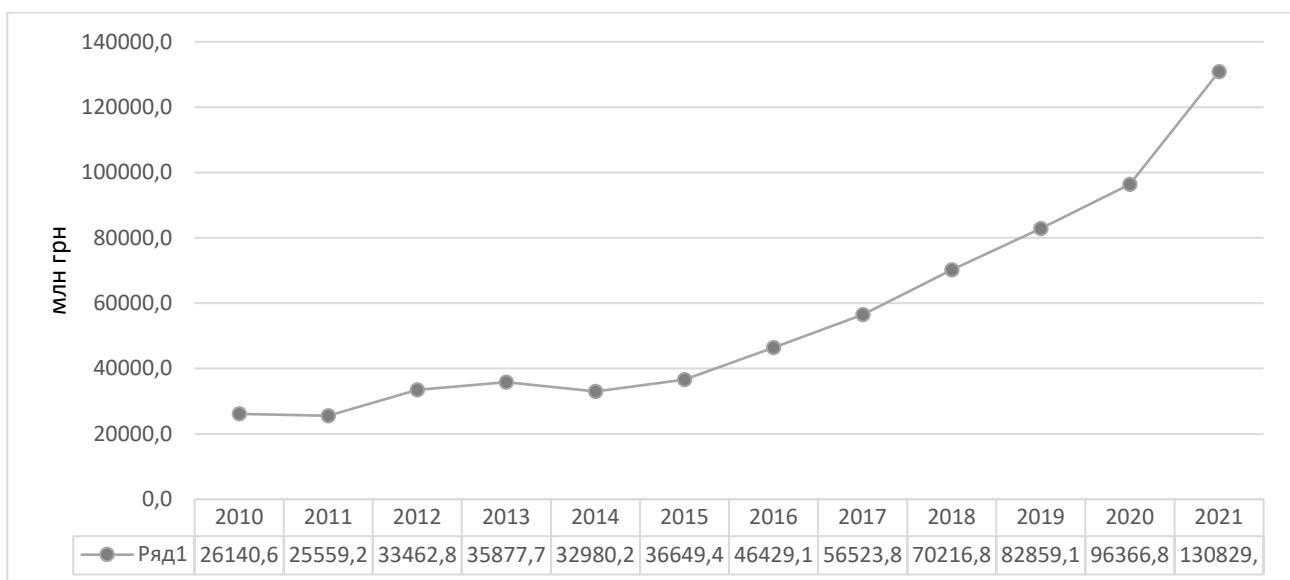


Рис. 3.2. Обсяг реалізованої продукції у сегменті ринку, де працюють підприємства за КВЕД 47.19 (інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах), складено самостійно за даними [9]

Результати аналізу свідчать про позитивну динаміку ринку, на якому функціонує ТОВ РУШ. За 2016-2021 рр. розмір ринку збільшився у 2,8 рази. Враховуючи це привабливість ринку визначається як «висока».

2. Визначити конкурентний статус підприємства з точки зору формування асортименту. Для цього використати метод інтегральної оцінки. Необхідно стандартизувати показники, натомість розрахувати інтегральний показник та виходячи із позиції підприємства, визначити силу бізнесу. Для стандартизації показників застосувати таку формулу:

$$k = \frac{B_{\phi}}{B_{\max}}, \quad (3.1)$$

де k – стандартизоване значення показника, коефіцієнт;

B_{ϕ} – фактичне значення показника;

$B_{\max}$ – найкраще значення показника.

$$I = \sqrt{\sum k^2} \quad (3.2)$$

Вихідна інформація за одиничними показниками ефективності асортиментної політики за підприємствами-конкурентами наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Показники ефективності асортиментної політики за підприємствами-конкурентами

Підприємство	Кількість торгових точок	Кількість власних торгових марок	Оборотність товарних запасів (2021 р)	Фінансове забезпечення товарних запасів (2021 р.)	Ефективність розвитку асортиментної політики підприємства
ТОВ РУШ	854	48	1,7	-0,62	1
ТОВ ДЦ Україна	420	30	3,7	-0,09	1
ТОВ Стил Д	336	21	3,4	-0,18	1
Максимальне значення	854	48	3,7	-0,09	1

Результат розрахунку стандартизованих показників та інтегральний показник за підприємствами наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Інтегральний показник для оцінювання сили позиції бізнеса щодо асортиментної політики

Підприємство	Кількість торгових точок	Кількість власних торгових марок	Оборотність товарних запасів (2021 р)	Фінансове забезпечення товарних запасів (2021 р.)	Ефективність розвитку асортиментної політики підприємства	Інтегральний показник	Висновок щодо конкурентного статусу
ТОВ РУШ	1,00	1,00	0,46	0,15	1	1,49	середній
ТОВ ДЦ Україна	0,49	0,63	1,00	1,00	1	1,62	сильний
ТОВ Стиль Д	0,39	0,44	0,92	0,50	1	1,20	слабкий

3. Поєднати інформацію щодо привабливості ринку та рівня конкурентного статусу підприємства за напрямом формування асортименту та визначити дії щодо асортименту підприємства.

Поєднуючи інформацію щодо привабливості ринку та сили позиції бізнеса щодо асортименту визначено напрям його розвитку на підприємстві. Результати наведено на рис. 3.3.

		Конкурентний статус		
		сильний	середній	слабкий
Привабливість ринка	висока	ТОВ ДЦ Україна	ТОВ РУШ	ТОВ Стиль Д
	середня	—	—	—
	низька	—	—	—

Рис. 3.3. Матриці МакКінзі для підприємств-конкурентів

За результатами розрахунків зроблено такі висновки. Асортиментна політика ТОВ РУШ забезпечує середній рівень сили бізнесу за цим напрямом діяльності; ринок на якому функціонує підприємство є привабливим. Це свідчить про доцільність підтримки асортиментної політики підприємства. Такий підхід

до асортиментної політики підприємства підтверджується потраплянням підприємства до квадранта «Переможець_2». Необхідно визначити сильні та слабкі сторони асортиментної політики, натомість підтримувати сильні сторони цієї діяльності.

3.2. Формування політики щодо асортиментних груп

Матричний метод та матриця МакКінзі зокрема прийнятні для обґрунтування рішень щодо окремих товарних груп і товарів, що реалізуються на підприємстві. Особливістю є перелік показників, що використовують для формування вісей. Пропонується для позиціонування товарних груп використовувати показники структури ринку та маржинальності продажів товарів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Показники для визначення напрямку розвитку товарних груп у матриці МакКінзі

Привабливість ринка	Конкурентний статус
Частка ринку	Маржинальність товарної групи

Частка ринку – показник, що характеризує обсяг попиту на певну групу товарів; маржинальність – частку валового прибутку у ціні товару. Маржинальність продукції відображає внесок товару у формування загального валового прибутку по товарній групі і по підприємству у цілому. Товари з високим рівнем маржинальності потребують підтримки. Формула для розрахунку маржинальності буде залежати від того маржинальність товару (формула 3.3) чи товарної групи (формула 3.4) розраховують.

$$\frac{Ц - С}{Ц} \times 100, \quad (3.3)$$

$$\frac{ЧД - ВЗ}{ЧД} \times 100, \quad (3.4)$$

де C – ціна товару, грн;

C – витрати на закупівлю та доставку товару, грн;

$ЧД$ – чистий дохід від реалізації групи товарів, грн;

$Вз$ – витрати на закупівлю та доставку товарів групи, грн.

Послідовність розрахунків у разі застосування матриці МакКінзі для формування товарного портфелю та обґрунтування заходів щодо товарних груп така.

1. Визначити структуру ринку за основними групами товарів.
2. Визначити маржинальність за групами товарів.
3. Поєднати інформацію щодо частки ринку та маржинальності за групою товарів.
4. Зробити висновок щодо підтримки або скорочення фінансування товарної групи.

Здійснімо розрахунки та обґрунтуємо дії ТОВ РУШ щодо товарних груп ринку побутової хімії.

Щодо структури ринку, то за даними компанії ProConsulting на ринку побутової хімії України найбільша частка припадає на засоби для прання (64,4%). Наступні сегменти ринку, що є цікаві для організації діяльності з точки зору їх розміру, є ринки засобів для посуду (17,5%), універсальні засоби (8,7%) та засоби по догляду за сантехнікою (7,0%). Найменшу частку займають засоби для меблів (1,6%), для чищення скла та дзеркал (0,5%), засоби для килимів (0,3%) (рис. 3.4).

Як свідчать дослідники найбільш популярні у сегменті порошків є Persil від компанії Henkel, серед засобів для миття посуду – Fairy, універсальні засоби – Містер Мускул, для догляду за сантехнікою обирають Domestos. Саме ці групи товарів обрано для обґрунтування асортиментної політики щодо них. Також обрано такі товари: серед універсальних засобів – Містер Properger, засобів для меблів – Pronto, чищення скла та дзеркал – Clin, засобів для килимів – Vanish.

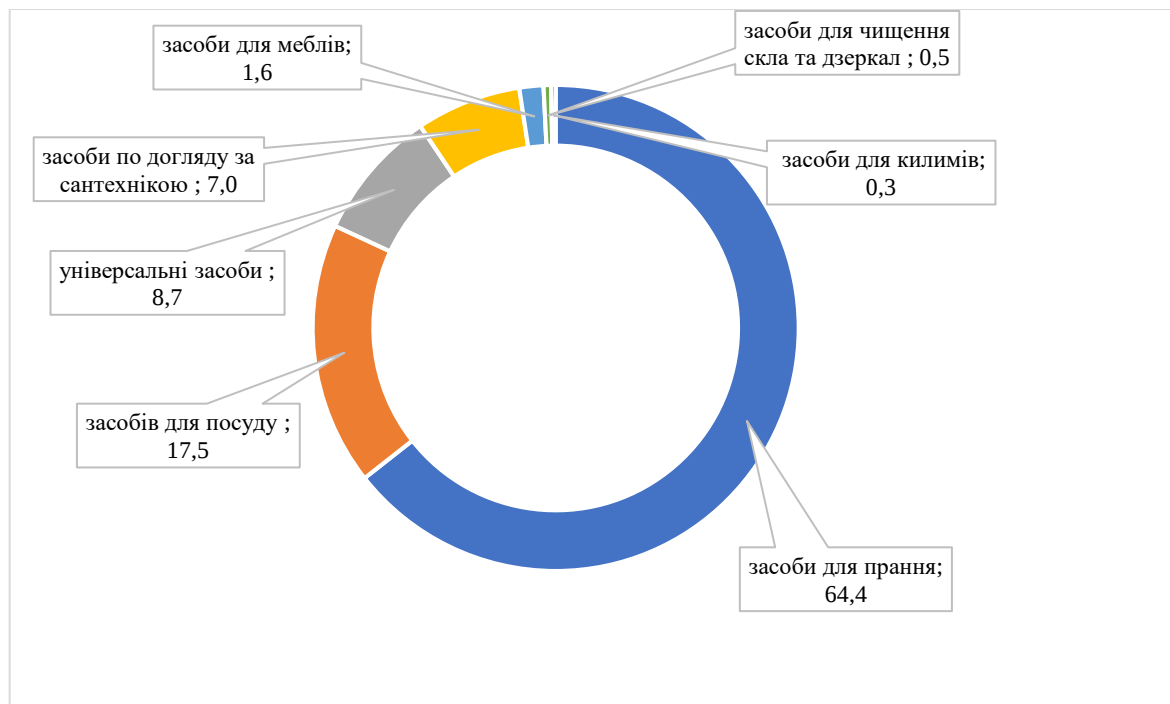


Рис. 3.4. Структура ринку побутової хімії, у відсотках
(складено за даними [22])

Інформація щодо ціни реалізації за вказаними товарами та ціни закупівлі на них наведено у таблиці 3.6. Там же наведено показники маржинальності за ними. Ціни продажів узято за даними сайту компанії ТОВ РУШ, ціни закупівлі узято за даними маркетплейсів. Результати розрахунку наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. Маржинальність за товарами

Товарна група	Товар	Од виміру	Ціна продажу, грн	Ціна закупівлі, грн	Валовий прибуток, грн	Маржинальність, %
засоби для прання	Persil	8,1 кг	749	689	60	8,01%
засобів для посуду	Fairy	1,0 л	107	98	9	8,41%
універсальні засоби	Propper	1,5 л	175	156	19	10,86%
засоби по догляду за сантехнікою	Domestos	1,0 л	104	97	7	6,73%
засоби для меблів	Pronto	250 мл	111	98	13	11,71%
засоби для чищення скла та дзеркал	Clin	500 мл	70	65	5	7,14%
засоби для килимів	Vanish	500 мл	112	95	17	15,18%

Складено самостійно

Отримані оцінки дають можливість побудувати модифіковану матрицю МакКінзі (рис. 3.5).

		Маржинальність		
		висока	середня	невисока
Привабливість ринка	висока	—	Persil	—
	середня	Propper	Fairy	Domestos
	низька	Pronto Vanish	Clin	—

Рис. 3.5. Матриця Мак Кінзі за товарами групи «побутова хімія»

Спираючись на позицію товару у матриці обґрунтовано дії щодо кожного товару, який проаналізовано (табл. 3.7).

Таблиця 3.7. Рекомендації щодо товарів за групою «побутова хімія»

Товар	Рекомендація	Заходи та дії
Pronto Vanish	Збереження позицій та змінення окремих аспектів діяльності щодо просування продукції на ринку	Використання можливостей збереження позицій на ринку порівняно з підприємствами-конкурентами
Fairy	Забезпечення росту	Перегляд і активізація діючих програм щодо реалізації продукції
Propper Persil	Інвестування та зростання	Розширювати лінійку продуктів
Clin Domestos	Збереження позицій	Пошук альтернативних товарів, можливо із переліку власних торгових марок

Складено самостійно

У підсумку зроблено такі висновки. Товари, які реалізуються у торговій мережі, передбачають дотримання різних моделей поведінки щодо них. Так для порошку Persil та універсального засобу Propper рекомендовано фінансова підтримка та розширення лінійки товарів; для Fairy – перегляд діючих програм

для захисту цього товару та переведення його до групи з більш високою маржинальністю; для Clin і Domestos рекомендовано збереження ринкових позицій та підвищення маржинальності товарів; Pronto та Vanish – заходи щодо збереження та посилення конкурентних позицій на ринку порівняно із товарами, що реалізують підприємства-конкуренти.

3.3. Обґрунтування розвитку власних торгових марок

Компанія РУШ виробляє та реалізує товари під власною торговою маркою. Це забезпечує їй кращі позиції в частині захисту від ризиків поставок товарів, забезпечення якості продукції, можливостей управління собівартістю продукції. Товари під власною торговою маркою є частиною асортиментної пропозиції компанії РУШ. Зважаючи на це розглянемо основні напрями політики підприємства щодо товарів власної торгової марки. Послідовність роботи така.

1. Сформулювати інформацію щодо товарних груп, що реалізуються як власна торгова марка, з точки зору довжини та цінової категорії.

2. Сформулювати інформацію щодо товарних груп що реалізуються як власна торгова марка, з точки зору довжини та цінової категорії за підприємством-конкурентом.

3. Обґрунтувати напрями дій щодо товарної лінійки та цін на товари за товарами – конкурентами.

Перш за все охарактеризуємо товари власної торгової марки з точки зору довжини та цінової категорії. Із переліку власних торгових марок компанії обрано «Lito». Перелік товарів наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8. Перелік товарів власної торгової марки «Lito»

Група товарів	Кількість товарних позицій	Ціна, грн	
		мінімальна	максимальна
Туалетний папір	4	45	45
Ватяні палички стандартні	3	11,49	20,49
Зубні щітки	2	70	70

Паперові рушники	3	35	40
Косметичні подушечки, диски	4	42,99	45
Аксесуари для ванни і душу	16	20	59
Хусточки носові	3	5	5
Ватні вироби	7	11,49	42,99
Серветки вологі	4	7	7
Серветки столові	22	21	89

Для порівняння асортименту із підприємством-конкурентом обрано мережу Prostor та власні торгові марки цієї компанії «Секрети господині» та «Нео». Інформація щодо товарів за вказаними товарами наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9. Перелік товарів власної торгової марки «Секрети господині» та «Нео»

Група товарів	Кількість товарних позицій	Ціна, грн	
		мінімальна	максимальна
Туалетний папір	2	35	43
Ватяні палички стандартні	8	31	36
Зубні щітки	5	23	148
Паперові рушники	—	—	—
Косметичні подушечки, диски	—	—	—
Аксесуари для ванни і душу	10	44	101
Хусточки носові	—	—	—
Ватні вироби	—	—	—
Серветки вологі	5	10	48
Серветки столові	2	17	21

Порівняння кількості позицій за групами товарів свідчить, що компанія РУШ має більш довгий асортиментний ряд товарів порівняно з підприємством-конкурентом – ТОВ Стиль Д. Виключенням є товарні групи ватяні палички, зубні щітки, серветки вологі. За цінами також існує відмінності. Зокрема за верхнім ціновим діапазоном за товарними групами зубні щітки, а саме 70 грн (ТОВ РУШ) проти 148 грн (ТОВ Стиль Д) за верхнім ціновим діапазоном, серветки вологі 7 грн (ТОВ РУШ) проти 10 грн (ТОВ Стиль Д) за нижнім

ціновим діапазоном. Результати порівняння та пропозиції наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10. Напрями політики щодо товарів власної торгової марки ТОВ РУШ

Група товарів	Зміст політики
Туалетний папір	Збереження або розширення кількості позицій; збереження цін на товари
Ватяні палички стандартні	подовження позицій, введення нових товарів, можна розглядати варіант пропозиції нових товарів за більш високими цінами, на рівні цін підприємств-конкурентів
Зубні щітки	подовження позицій, введення нових товарів, можна розглядати варіант пропозиції нових товарів за більш високими цінами, на рівні цін підприємств-конкурентів
Паперові рушники	Збереження або розширення кількості позицій; збереження цін на товари
Косметичні подушечки, диски	Збереження або розширення кількості позицій; збереження цін на товари
Аксесуари для ванни і душу	Збереження або розширення кількості позицій; збереження цін на товари або підвищення до рівня цін конкурентів за збереження якості продукції
Хусточки носові	Збереження або розширення кількості позицій; збереження цін на товари
Ватні вироби	Збереження або розширення кількості позицій; збереження цін на товари
Серветки вологі	подовження позицій, введення нових товарів, можна розглядати варіант пропозиції нових товарів за більш високими цінами, на рівні цін підприємств-конкурентів
Серветки столові	Збереження або розширення кількості позицій; зниження цін на товари

Врахування цих особливостей дозволяє обґрунтувати пропозиції щодо розвитку товарних позицій та впровадження щодо них певної цінової політики. Так щодо товарної позиції туалетний папір, паперові рушники, косметичні подушечки, аксесуари для ванни і душу, хусточки носові, серветки столові рекомендовано дотримання поміркованої політики, зокрема збереження

кількості позицій. Щодо товарних груп ватяні палички, зубні щітки, серветки вологі – подовження позицій, уведення нових товарів.

Також слід відмітити рекомендації щодо цін на розглянуті товарні групи. Для товарних груп туалетний папір, паперові рушники, косметичні подушечки, хусточки носові рекомендовано збереження цін на товари. Для товарних груп ватяні палички, серветки вологі, аксесуари для ванни та душу можна розглянути варіант щодо підвищення цін на товари за збереження їх якості. Для товарної групи серветки столові рекомендовано зниження ціни на товар для забезпечення їх конкурентоспроможності за ціною.

ВИСНОВКИ

Для торговельного підприємства важливим напрямом діяльності є формування асортименту. Асортимент слід формувати у такий спосіб, щоб він відповідав запитам споживачів та забезпечував розвиток підприємства. Ці питання вирішуються під час формування асортиментної політики підприємства. У цій роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти питання щодо формування асортиментної політики. За результатами огляду, систематизації та критичної оцінки існуючих публікацій щодо сутності асортименту та асортиментної політики, а також методичних засад щодо оцінювання асортименту та асортиментної політики підприємства зроблено такі висновки.

Асортимент становить перелік видів товарів, які різняться між собою за певними характеристиками. Формування структури асортименту, що відповідає критеріям діяльності підприємства становить суть асортиментної політики підприємства. Ефективність діяльності щодо формування асортименту визначають з використанням показників широти та глибини асортименту, оборотності товарних запасів, структури джерел фінансування товарних запасів, дотримання критеріїв забезпечення попиту, оптимізації витрат з формування асортименту, забезпечення прибуткової діяльності.

Питання формування асортиментної політики розглянуто за даними ТОВ РУШ. Це підприємство функціонує у сегменті продажу косметичних товарів, товарів для прибирання, догляду за домом. У роботі проаналізовано основні показники діяльності компанії за 2018-2022 р. Зроблено висновок про збільшення обсягів діяльності, посилення конкурентної позиції на ринку. За 2018-2022 рр. чистий дохід збільшився у 1,9 рази, чистий прибуток – у 2,8 рази.

Проведено аналіз асортименту, що реалізується у торговій мережі ТОВ РУШ (торгова мережа EVA). Зроблено висновок про широкий асортимент пропозиції – 30 тис. позицій. Відзначено, що підприємство розвиває напрям виробництва та реалізації товарів під власною торговою маркою. Здійснено розрахунки щодо оцінювання ефективності асортиментної політики

підприємства. Для цього використано показники оборотності товарних запасів, покриття товарних запасів власними оборотними коштами. Оцінено ефективність асортиментної політики на підставі співвідношення показників динаміки товарообороту чистого доходу та прибутку. Встановлено, що оборотність товарних запасів за 2018-2022 рр. змінилась несуттєво та становила 5,2...5,3 обороти за роками. Формування асортименту товарів здійснюється за рахунок позикових коштів. Коефіцієнт фінансування від'ємний, а його абсолютне значення зростає за роками від (-0,44) у 2018 р. до (-1,1/) у 2022 р. Вимога щодо співвідношення між темпами росту товарних запасів, чистого доходу та прибутку не виконується.

Проведено конкурентний аналіз. Підприємства-конкуренти – ТОВ ДЦ Україна, ТОВ Стиль Д. У результаті зроблено встановлено, що ТОВ РУШ випереджає своїх найближчих конкурентів за показниками кількості власних торгових марок, кількості торгових об'єктів. Проте за показниками оборотності та фінансування товарних запасів поступається підприємствам-конкурентам.

Удосконалення асортиментної політики розглянуто у трьох аспектах. А саме обґрунтовано загальний підхід щодо асортиментної політики, натомість наведено послідовність визначення заходів щодо підтримки або оновлення асортименту в межах товарної групи, відзначено послідовність визначення заходів щодо розвитку товарних груп, що належать до власних торгових марок. Використано матричний метод та порівняльний. У результаті зроблено такі висновки.

Асортиментна політика ТОВ РУШ забезпечує середній рівень сили бізнесу за цим напрямом діяльності; ринок на якому функціонує підприємство є привабливим. Це засвідчило доцільність підтримки асортиментної політики підприємства. Обґрунтовано пропозиції щодо підтримки/розвитку товарів групи «побутова хімія». Для порошку Persil та універсального засобу Proper рекомендовано фінансова підтримка та розширення лінійки товарів; для Fairy – переведення до групи з більш високою маржинальністю; для Clin і Domestos збереження ринкових позицій та підвищення маржинальності товарів; Pronto та

Vanish – впровадження заходів з посилення конкурентних позицій на ринку. За результатами порівняння асортиментної пропозиції та цін на товари за ТОВ РУШ та Стил ь Д обґрунтовано заходи щодо розвитку асортименту в рамках торгової марки Lito. Впровадження розроблених пропозицій сприятиме розвитку ТОВ РУШ як у поточному так і в довгостроковому періоді.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Berman B., Evans, J. R., & Chatterjee, P. (2018). Retail management: A strategic approach. Pearson Education Limited.
2. Kotler P., Keller, K., Manceau, D., & Hemonnet-Goujot, A. (2019). *Marketing Management (16e édition)*.
3. EVA.Мережа магазинів. Електронний ресурс. Режим доступа. [https://uk.wikipedia.org/wiki/EVA_\(%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0_%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D1%96%D0%B2\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/EVA_(%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0_%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D1%96%D0%B2))
4. Watsons, EVA або PROSTOR: де закуповуватись дешевше. Електронний ресурс. Режим доступа. https://bankchart.com.ua/finansoviy_gid/groshi_rodini/statti/watsons_eva_abo_prostor_de_zakupovuvatisya_deshevshe
5. Божеч К.В., Чорна О.Ю. Питання управління номенклатурою та асортиментом підприємства. http://filelibsnu.at.ua/conference/Technology_2020.pdf#page=209
6. Булава М. (2020). Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. Молодий вчений, (10 (86)), 209-214.
7. Васюта, В. Б., Добрицька, В. А. (2022). Значення та особливості формування асортиментної політики підприємства в сучасному товарознавстві (Doctoral dissertation, CPN Publishing Group).
8. Глуценко Ю. Є. Особливості маркетингового управління асортиментом [Електронний ресурс] / Ю. Є. Глуценко, О. В. Шумкова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Сер.»Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – Ужгород : Ужгородський національний університет, 2019. – Вип. 24. - Ч.1. - С. 96-100
9. Державна служба статистики України. Електронний ресурс. Режим доступа. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

- 10.Кириченко С. О., Половинка, К. І. (2021). Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*, (1-2), 90-94.
- 11.Консолідований звіт про управління за 2018 р. Електронний ресурс. Режим доступу. https://drive.google.com/file/d/18M39Zf3w7Qq93ZaxY3S_uGFMNsrbj6B/view
- 12.Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 року і 31 грудня 2018 року, і на 1 січня 2018 року, і Звіт незалежних аудиторів. Електронний ресурс. Режим доступу.
- 13.Консолідована фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року і Звіт незалежних аудиторів. Електронний ресурс. Режим доступу.
- 14.Консолідована фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року і Звіт незалежних аудиторів
- 15.Кочнова, І. В. (2022). УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОВАРІВ В РОЗДРІБНОЇ ТОРГОВЛІ В УМОВАХ ВІЙНИ. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, 432.
16. Кричковська Т.О. Асортиментна політика та її особливості у фармацевтичній галузі. Електронний ресурс. Режим доступу. http://vtei.com.ua/konfa/23_05_19/7_68.pdf#page=145
17. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі. Електронний ресурс. Режим доступу. <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/download/200/217>
- 18.Овсак, О. П., Назаренко, О. П., Зелінський, В. В. (2019). Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*, (34), 149-153.
- 19.Попов С.А. Стратегічний менеджмент. Електронний ресурс. Режим доступу. https://stud.com.ua/34937/menedzhment/strategichniy_menedzhment
- 20.Решміділова, С. Л. (2022). Маркетинговий підхід до формування асортиментної політики підприємства (на прикладі ТДВ Городоцьке).

21. Решмеділова С.Л., Караульна І.В. (2021). Можливості застосування експертних методів оцінки якості товарів та послуг. Електронний ресурс. Режим доступа.
http://elar.khmnmu.edu.ua/bitstream/123456789/10238/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0_2021-25-29.pdf
22. Ринок побутової хімії в Україні. Електронний ресурс. Режим доступа.
<https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-bytovoij-himii-v-ukraine-transnacionalnye-kompanii-zdes-pravyat-bal>
23. Середа Д.Ю. Удосконалення асортименту продовольчих товарів.
<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2020/9/54.pdf>
24. Стеблюк, Н. Ф., Губський, Ю. Г. (2021). Систематизація визначень поняття «асортиментна політика» за ключовими підходами. EDITORIAL BOARD, 112.
25. Тельнов, А. С. (2019). Якісна характеристика асортименту товарів.
http://lib.khmnmu.edu.ua/konfer_HNU/2019/mark_teh.pdf#page=178
26. Чепкий Н., Солнцев, С. (2020). Удосконалення асортиментної політики підприємства. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/33616>.
27. Ярошенко А.С. Методи кількісного дослідження продуктового портфеля. Електронний ресурс. Режим доступа. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/59888/5/Yaroshenko_Metody.pdf;jsessionid=0D2FA7833B73D4DC3278E342D4E41A6C

