

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Власенко Богдан Сергійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ОФЛАЙН-РИТЕЙЛУ

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Болотова Тетяна Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент

Харків – 2025

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук

Марина МЕЛЬНИЧУК

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 12.06.2025 р. № 13

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент

Тетяна БОЛОТОВА

Нормоконтролер,
викладач

Наталія ПОСТОЛЬНА

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент

Тетяна БОЛОТОВА

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

Здобувач

Богдан ВЛАСЕНКО

Підсумкова оцінка: A 190 (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Наталія КУРИЛОВА

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи МБ-21 Власенку Богдану Сергійовичу

1. Тема роботи: Розробка стратегії удосконалення товарного асортименту підприємства сфери офлайн-ритейлу

Тему затверджено наказом директора від 31.10.2024 р. № 211-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 13.06.2025 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11.-16.11.2024
Розділ 1. Теоретичні основи формування і управління товарним асортиментом на підприємстві роздрібною торгівлі	18.11-14.12.2024
Розділ 2. Комплексно-економічний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	03.02-01.03.2025
Нормоконтроль 1	03.03-08.03.2025
Розділ 3. Проектування заходів по вдосконалення асортиментної політики ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	10.03-10.05.2025
Висновки	26.05-28.05.2025
Список використаних джерел	29.05-31.05.2025
Подання завершеної роботи керівнику	02.06–04.06.2025
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	05.06.2025
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	06.06.2025
Нормоконтроль 2	09.06–10.06.2025
Отримання допуску до захисту у голови циклової комісії	11.06–12.06.2025

4. Методичні вказівки щодо виконання

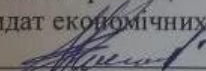
В першому розділі необхідно розкрити: економічну сутність, поняття і методики моделювання товарного асортименту і торгової номенклатури товарів; визначити особливості асортиментної політики в роздрібній торгівій організації.

В другому розділі навести основну характеристику та аналіз діяльності ТОВ «АТБ-маркет»; охарактеризувати ABC- і XYZ-аналіз як методи управління асортиментом торговельного підприємства ТОВ «АТБ-маркет».

В третьому розділі навести пропозиції по розробці асортиментних стратегій торговельного підприємства ТОВ «АТБ-маркет»; надати рекомендації щодо оптимізації розміру товарного асортименту торгового підприємства ТОВ «АТБ-маркет» і оцінка ефективності запропонованих заходів.

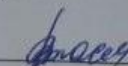
При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент
 Тетяна БОЛОТОВА

«04» листопада 2025 р.

Завдання отримав

Здобувач
 Богдан ВЛАСЕНКО

«04» листопада 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 50 с., 7 рис., 15 табл., 38 джерел.

Об'єкт дослідження – підприємство роздрібний торгівлі ТОВ «АТБ-маркет».

Предмет дослідження – формування товарного асортименту підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «АТБ-маркет».

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «АТБ-маркет».

Мета роботи полягає у дослідженні методик моделювання товарного асортименту, аналізі основних факторів, що впливають на його формування, а також вивченні взаємозв'язку між удосконаленням асортименту та рівнем конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Методи дослідження – методи системного аналізу, абстракції та аналогії, економіко-статистичні, порівняльного аналізу, графічний.

Практична значимість роботи полягає в тому, що матеріали можуть бути основою для їх застосування фахівцями ТОВ «АТБ-маркет» та аналогічних у сфері діяльності підприємств..

Розкрито економічну сутність, поняття і методики моделювання товарного асортименту і торгової номенклатури товарів, визначено особливості асортиментної політики в роздрібній торговій організації, наведено основну характеристику та аналіз діяльності ТОВ «АТБ-маркет», охарактеризовано ABC- і XYZ-аналіз як методи управління асортиментом торговельного підприємства ТОВ «АТБ-маркет», наведено пропозиції по розробці асортиментних стратегій торговельного підприємства ТОВ «АТБ-маркет», надано рекомендації щодо оптимізації розміру товарного асортименту торгового підприємства ТОВ «АТБ-маркет» і оцінка ефективності запропонованих заходів.

АСОРТИМЕНТ, ТОВАРНИЙ АСОРТИМЕНТ, АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ, ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ.

ABSTRACT

Qualification work: 50 pp., 7 figures, 15 tables, 38 sources.

The object of the study is the retail enterprise LLC "ATB-Market".

The subject of the study is the formation of the product range of the retail enterprise LLC "ATB-Market".

The enterprise on the example of which the work was carried out is LLC "ATB-Market".

The purpose of the work is to study the methods of modeling the product range, analyze the main factors that influence its formation, as well as study the relationship between the improvement of the range and the level of competitiveness of the trading enterprise.

Research methods are methods of system analysis, abstraction and analogy, economic and statistical, comparative analysis, graphic.

The practical significance of the work lies in the fact that the materials can be the basis for their application by specialists of LLC "ATB-Market" and similar enterprises in the field of activity.

The economic essence, concepts and methods of modeling the product range and trade nomenclature of goods are disclosed, the features of the assortment policy in the retail trade organization are determined, the main characteristics and analysis of the activities of LLC "ATB-Market" are given, ABC and XYZ analysis are characterized as methods of managing the assortment of the trading enterprise LLC "ATB-Market", proposals are made for the development of assortment strategies of the trading enterprise LLC "ATB-Market", recommendations are given for optimizing the size of the product range of the trading enterprise LLC "ATB-Market" and an assessment of the effectiveness of the proposed measures.

ASSORTMENT, GOODS ASSORTMENT, ASSORTMENT POLICY, ASSORTMENT MANAGEMENT, ASSORTMENT FORMATION.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи формування і управління товарним асортиментом на підприємстві роздрібної торгівлі.....	9
1.1. Економічна сутність, поняття і методики моделювання товарного асортименту і торгової номенклатури товарів.....	9
1.2. Особливості асортиментної політики в роздрібній торговій організації.....	18
Розділ 2. Комплексно-економічний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ...	22
2.1. Основна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «АТБ-маркет».....	22
2.2. ABC- і XYZ-аналіз як методи управління асортиментом торговельного підприємства ТОВ «АТБ-маркет».....	28
Розділ 3. Проектування заходів по вдосконалення асортиментної політики ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	40
3.1. Пропозиції по розробці асортиментних стратегій торговельного підприємства ТОВ «АТБ-маркет».....	40
3.2. Рекомендації щодо оптимізації розміру товарного асортименту торгового підприємства ТОВ «АТБ-маркет» і оцінка ефективності запропонованих заходів.....	41
Висновки.....	49
Список використаних джерел	51
Додатки	
Додаток А. Модель запасів.....	54

ВСТУП

На сучасному ринку функціонує велика кількість торговельних роздрібних підприємств, проте не всі з них здатні задовольнити попит споживачів і досягти бажаного рівня прибутковості. Однією з ключових проблем є ефективне формування асортименту, оскільки саме правильний вибір товарних позицій, що максимально приваблюють споживачів, а також забезпечення їхньої наявності в необхідній кількості, є запорукою стабільного функціонування підприємства.

Хоча процес формування асортименту розпочинається ще на етапі заснування компанії, він потребує постійного контролю, дослідження та аналітики. У динамічному ринковому середовищі підприємства мають регулярно відстежувати зміни у споживчому попиті, а також розробляти й впроваджувати заходи для оптимізації товарного наповнення.

Мета роздрібного торгового підприємства полягає у своєчасному забезпеченні товарних груп, які відповідають його спеціалізації та повністю задовольняють потреби різних категорій покупців. Важливим аспектом є грамотне формування асортименту, орієнтованого на товари з високим попитом. Це не лише сприяє задоволенню споживчих запитів, а й позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства, забезпечуючи зростання прибутку.

Крім того, роздрібне торгове підприємство має не лише утримувати конкурентні позиції на ринку, а й забезпечувати динамічний розвиток збутової діяльності, адаптуючись до ринкових змін і конкурентного середовища.

Актуальність цієї роботи зумовлена тим, що в умовах ринкової економіки ефективно розроблена товарна політика роздрібного торговельного підприємства безпосередньо впливає на його загальну результативність. Формування та вдосконалення асортиментної політики є трудомістким і безперервним процесом, оскільки від правильного підбору номенклатури товарів залежить рівень товарообігу, рентабельність підприємства, а також його ринкова активність як економічного суб'єкта.

Мета цієї кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні методик моделювання товарного асортименту, аналізі основних факторів, що впливають на його формування, а також вивченні взаємозв'язку між удосконаленням асортименту та рівнем конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Для досягнення поставленою мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити економічну сутність, поняття і методики моделювання товарного асортименту і торгової номенклатури товарів;
- визначити особливості асортиментної політики в роздрібній торговій організації;
- навести основну характеристику та аналіз діяльності ТОВ «АТБ-маркет»;
- охарактеризувати АВС- і XYZ-аналіз як методи управління асортиментом торговельного підприємства ТОВ «АТБ-маркет»;
- навести пропозиції по розробці асортиментних стратегій торговельного підприємства ТОВ «АТБ-маркет»;
- надати рекомендації щодо оптимізації розміру товарного асортименту торгового підприємства ТОВ «АТБ-маркет» і оцінка ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є підприємство роздрібній торгівлі ТОВ «АТБ-маркет».

Предметом дослідження є формування товарного асортименту підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-маркет».

Практична значимість даної роботи полягає в тому, що матеріали можуть бути основою для їх застосування фахівцями ТОВ «АТБ-маркет» та аналогічних у сфері діяльності підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1 Економічна сутність, поняття і методики моделювання товарного асортименту і торгової номенклатури товарів

Асортимент продукції та його оновлюваність мають безпосередній вплив на товарообіг і швидкість реалізації товарів. Відсутність затребуваних товарів або нестабільний, вузький асортимент, що не відповідає запитам споживачів, призводить до появи явища незадоволеного попиту. Ця ситуація негативно позначається на торговельному процесі, знижує рівень продажів та може завдати шкоди репутації підприємства. В умовах зростаючої конкуренції серед економічних суб'єктів забезпечення широкого та актуального асортименту товарів є ключовим фактором успішної діяльності.

Асортимент (від англ. Assortment of goods) – перелік найменувань продукції, товарів підприємства, що мають між собою взаємозв'язок на підставі певної ознаки.

З точки зору економічної науки асортимент товарів відображає міжгалузеві та галузеві пропорції, що склалися на певному етапі розвитку ринку. Він є індикатором результатів діяльності економічних секторів та окремих підприємств, що виробляють різноманітну продукцію.

Таким чином, асортимент відіграє ключову роль у визначенні балансу між попитом і пропозицією конкретних товарів, впливаючи на ефективність товарного ринку.

Існують два основні види асортименту: виробничий та торговий. Торговий асортимент – перелік товарів, що знаходиться у торговій мережі і сфері звернення [3]. Він складається з товарів, які випускаються на багатьох підприємствах, і включає такі основні товарні розділи, як: продовольчі та

непродовольчі товари. У свою чергу кожен розділ складається з товарних груп, що включають товари, які об'єднані згідно з функціональним призначенням.

Процес розподілу множини товарів за певними класифікуючими ознаками – це процес класифікації товарного асортименту.

Товарний асортимент може бути охарактеризований за допомогою таких показників:

- а) широта асортименту – кількість продуктових ліній;
- б) повнота асортименту – відповідність наявних в наявності видів товарів відповідного попиту та асортиментного переліку;
- в) глибина асортименту – число різновидів товару в кожному найменуванні.

Одні з найважливіших показників розраховуються по наступним формулам:

Коефіцієнт широти розраховується по наступною формулою (1.1):

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

де, $D_{\text{ш}}$ – коефіцієнт широти

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

$\Gamma_{\text{з}}$ – загальна кількість груп товарів, од.

Повнота – це відповідність фактичної наявності видів товарів розробленому асортиментному переліку, попиту, що існує. Виражають повноту асортименту через таку формулу (1.2):

$$K_{\text{п}} = \frac{K_{\text{ф}}}{K_{\text{в}}}, \quad (1.2)$$

де, $K_{\text{п}}$ – коефіцієнт повноти;

$K_{\text{ф}}$ – фактичне кількість видів товарів на момент обстеження, од.;

K_v – кількість видів, передбачена асортиментним переліком, договором постачання, стандартами та ін., од.

Далі представлена формула (1.3) для розрахунку глибини асортименту:

$$K_r = \frac{P_\phi}{P_n}, \quad (1.3)$$

де, K_r – коефіцієнт глибини;

P_ϕ – фактична кількість товарів на момент перевірки, од.;

P_n – кількість різновидів, передбачена асортиментним переліком, умовами договору, прейскурантом тощо, од.

Також слід приділити увага не менш важливим характеристикам асортименту: структура, стійкість, новизна.

Структура асортименту – це відсоткове співвідношення певних сукупностей виробів до суми.

Стійкість асортименту – показник (1.4), що характеризує зміну його повноти та широти протягом певного періоду:

$$K_c = P_{\phi 1} + P_{\phi 2} + \dots + \frac{P_{\phi n}}{P_n} \times N, \quad (1.4)$$

де, K_c – коефіцієнт стійкості;

$P_{\phi 1}, P_{\phi 2}, \dots, P_{\phi n}$ – фактична кількість видів (різновидів) товарів із передбачених асортиментним переліком та відсутніх у продажу на момент перевірки, од.

P_n – кількість різновидів (видів) товарів, передбачених асортиментним переліком, од.

N – кількість перевірок.

Новизна характеризує здатність набору товарів задовольнити попит за рахунок нових товарів, розраховується за формулою (1.5):

$$K_o = \frac{P_o}{P_\phi}, \quad (1.3)$$

де, K_o – коефіцієнт стійкості;

P_o – кількість нових різновидів товарів, що з'явилися в момент перевірки, од.;

P_ϕ – середня кількість різновидів, од.

Процес формування товарного асортименту на підприємствах роздрібною торгівлі є досить складним, тому до нього слід підходити з повною відповідальністю, враховуючи дію багатьох факторів. Йдеться про загальні чинники, які залежать від умов діяльності конкретного підприємства, і специфічних, що виражають умови роботи певного підприємства у сфері торгівлі.

Найбільш впливовими факторами, які мають значний вплив на формування товарного асортименту, є купівельний попит та рентабельність. Вони відносяться до загальних факторів. Слід розглянути кожен з наведених факторів.

Попит – це кількість товару, необхідне покупцям для задоволення їх потреб. Іншими словами, це саме стільки товару, скільки покупці хочуть та можуть придбати за будь-яку можливу ціну на нього. Цей фактор залежить від багатьох особливостей: демографічного чинника, географічного стану, доходу населення.

Рентабельність – це сукупність собівартості, витрат виробництва та обігу, на величину яких впливають зовнішні та внутрішні чинники.

На побудову асортименту товарів на кожному підприємстві впливають такі специфічні чинники, як:

- а) тип і розмір торгового підприємства;
- б) технічна оснащеність підприємства;
- в) існуючі умови товаропостачання в організації, перш за все, чи є стабільні джерела надходження товарів;
- г) чисельність і склад населення, яке обслуговується підприємством;
- д) транспортні умови: чи є дороги з твердим покриттям, поблизу зупинки громадського транспорту і т.д.;
- е) розташування інших підприємств роздрібної торгівлі недалеко від розглянутого магазину.

При формуванні асортименту відбувається підбір різних груп товарів за видами та різновидами, які диференціюються в залежності від низки відмітних ознак, щоб забезпечити їх подальшу реалізацію. Зокрема, на процес визначення товарного асортименту впливає форма товарної спеціалізації підприємства та розмір його торгової площі. Формування товарного асортименту завжди націлене на задоволення попиту цільової аудиторії покупців і забезпечення високого прибутку торгової організації.

На те, які групи та підгрупи товарів будуть включені до асортименту торговельного підприємства, впливає форма товарної спеціалізації та специфіка цільової аудиторії покупців.

При розподілі різних груп і підгруп товарів, якщо брати за основу споживчі комплекси та мікрокомплекси, слід передусім визначити кількість та найменування продукції.

З'ясувати кількість комплексів та визначити їх найменування можна, насамперед, на підставі розміру торгової площі організації. Також враховується структура товарообігу, що склалася на підприємстві, розміщення підприємства недалеко від інших подібних організацій, що спеціалізуються на торгівлі певними товарними групами, та низка інших умов.

На етапі формування асортименту визначається кількість різновидів товарів, що реалізуються відповідно до їхніх характеристик. Це дозволяє оцінити глибину асортименту та його відповідність потребам споживачів.

Ключовими факторами, що впливають на асортиментну структуру роздрібних магазинів із різною товарною спеціалізацією, є площа торгового залу та наявна товарна пропозиція на регіональному ринку.

Далі при формуванні асортименту йде розробка переліку конкретних товарів, що реалізуються у цьому магазині. Конкретний асортиментний перелік, виходячи з окремих товарних груп, підгруп та різновидів, може бути визначений за матеріалами вивчення попиту, характерного для досліджуваного споживчого ринку даного регіону, а також згідно з отриманими результатами групового аналізу показника оборотності.

На заключному етапі формування асортименту показовою є оцінка стану товарного асортименту, відповідно до якої здійснюється розробка рекомендацій щодо вдосконалення його формування. Основою для розробки рекомендацій є аналіз формування товарного асортименту та недоліки, виявлені на основі цього аналізу.

Слід зазначити, що формування торгового асортименту є серйозною та відповідальною роботою комерційного плану. Для успішної реалізації поставлених завдань необхідно добре знати склад населення, яке обслуговується торговим підприємством, його потреби та купівельну здатність. Крім того, незайвим буде облік кліматичних, сезонних та національних особливостей конкретної місцевості та навіть знання основ моди. Асортимент може бути сформований за допомогою різних методів, на вибір яких впливають, зокрема, масштаби збуту, специфіка товару, який належить реалізувати, цілі та завдання діяльності торговельного підприємства.

Безумовно, кожне підприємство у сучасних економічних умовах прагне задовольнити купівельний попит ефективніше, ніж конкуренти. Саме ринок багато в чому визначає потрібний товарний асортимент. Якщо структуру асортименту можна охарактеризувати як неоптимальну, знизиться як

потенційний, так і реальний рівень прибутку, будуть втрачені наявні позиції на споживчих та товарних ринках, і внаслідок цих процесів знизяться показники економічної стійкості організації. Звідси стає очевидною важливість формування оптимального асортименту, за допомогою чого можна буде зберегти бажаний прибуток на тривалий час. Це особливо актуально для утримання статусу конкурентоспроможності багатьох підприємств.

Розглянемо основні засади формування торгового асортименту докладніше.

Здійснити процедуру аналізу методів формування товарного асортименту компанії можна за допомогою використання низки ефективних методів, розроблених Ф. Котлером, Є. Діхтлем і Х. Хершгеном, П.С. Зав'яловим. Крім того, тут доцільно застосувати матрицю Маркона. Оскільки зазначені методи мають суттєві відмінності, вони дають можливість скласти всебічне уявлення щодо вибору методів формування товарного асортименту підприємства. Проаналізує їх основні переваги та недоліки.

Так, Ф. Котлер вважає, що управління асортиментом проходить у 2 основні етапи:

а) етап аналізу товарної лінії. Передбачає здійснення регулярного збору інформації щодо обсягу продажів компанії та одержуваного нею прибутку щодо кожної товарної одиниці. Крім того, обчислюються часткою окремих товарних одиниць у товарній лінії відповідно до загального обсягу продажу та прибутку. Товарна лінія вважається вразливою, якщо висока частка продажів доводиться тільки на кілька товарних одиниць. Цей етап покликаний також виявити ринковий профіль товарної лінії. Щоб провести такий аналіз, будується карта позиціонування, що показує позиції товарної лінії компанії у співвідношенні з продукцією підприємств-конкурентів;

б) етап прийняття рішень щодо довжини товарної лінії, необхідних оновлень, коригування або скорочення товарного асортименту. Рішення про довжину товарної лінії має ґрунтуватись на відповідному аналізі, критерієм тут виступає загальний прибуток підприємства. При короткій товарній лінії при

додаванні до неї нових одиниць товарів можна збільшити прибуток, а за занадто довгою – при скороченні кількості товарів можна забезпечити зростання прибутку підприємства.

Методика Ф. Котлера досить вдала з тієї причини, що карта позиціонування, побудована в ході етапу аналізу товарної лінії, показує позиції товарної лінії в їх порівнянні з продукцією конкурентів. Таку перевагу можна ефективно використовувати формування стратегії товарної лінії за умов ринку. Проте недолік аналізованої методики у тому, що, коли відбувається наповнення товарної лінії, з'являється ризик витіснення одних товарних одиниць іншими. Крім того, клієнти компанії можуть помилятися щодо деяких питань товарного асортименту. Варто врахувати, що дана методика не включає кількісні оцінки товарних одиниць. Отже, щоб подолати небажаний ефект від взаємодії товарів-субститутів кожна товарна одиниця повинна мати свої характерні риси.

На думці Е. Дихтля і Х. Хершгена, формувати асортимент слід з урахуванням економічних цілей діяльності організації. Основними критеріями тут може бути: максимальне збільшення прибутку, обсягу збуту та інших ринкових показників. При цьому дослідники виділяють 2 основні напрямки оцінки товарів:

а) кількісна оцінка. Її основним принципом є облікова інформація, одержувана з урахуванням аналізу структури збуту. За допомогою показника збуту можна оцінити абсолютне та відносне значення, характерне для окремих товарів та товарних груп у рамках загального обсягу реалізованої продукції. В даному випадку показовим є і відхилення від планових величин та показників щодо минулих періодів діяльності компанії, аналіз покриття витрат для виявлення асортименту, що забезпечує максимальний дохід підприємства, аналіз показника товарообігу. Останній параметр постає як основний критерій оцінки роботи торгового підприємства загалом, оскільки має відношення до скорочення часу знаходження різноманітної продукції у сфері обігу;

б) дослідження ринкового сприйняття асортименту, тобто здійснення оцінки за допомогою інформації про довкілля.

Незважаючи на ефективність оцінки товарів, виходячи з економічних цілей підприємства, Є. Б. Діхтль та Х. Хершген рекомендують також оцінити продукт на основі споживчих суджень про товар. Продуктивним вони вважають використання методів стратегічного аналізу асортименту, які дозволяють раціональним чином формувати товарний асортимент та керувати ним. Серед цієї групи методів виділяються: аналіз життєвого циклу продукту та портфоліо-аналіз.

Безперечна перевага цієї концепції полягає у перевірці структури товарного асортименту підприємства. Однак до її недоліків можна віднести певну зацикленість на елементах внутрішнього середовища, при цьому важливі чинники довкілля (конкурентні відносини, постачальники, ринкова ситуація, наслідки науково-технічного прогресу) залишаються поза увагою. По суті, розглядається лише єдина складова зовнішнього оточення – споживачі.

Вважаємо, що на основі існуючої асортиментної політики доцільно використовувати алгоритм формування товарного асортименту для торгових підприємств, показаний на рис.1.1.

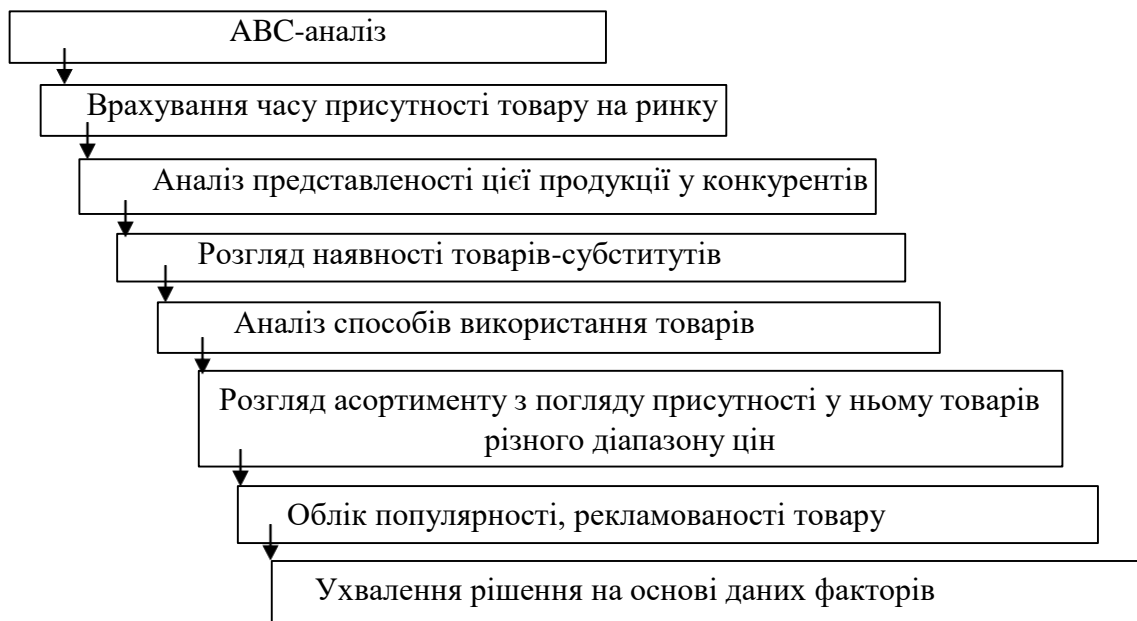


Рисунок 1.1 – Алгоритм формування товарного асортименту

Безумовно, повноцінний аналіз торгового асортименту має поєднувати у собі відразу кілька універсальних методів, які можна адаптувати під конкретну організацію. Пропозиції щодо зміни асортименту формуються виходячи з порівняння результатів аналізу продуктового портфеля за допомогою різних методик.

1.2 Особливості асортиментної політики в роздрібній торговій організації

Не викликає сумніву той факт, що великий прибуток підприємству буде забезпечено в результаті якісно підбраного асортименту товарів. Під асортиментною політикою торгового підприємства можна розуміти діяльність з товарного забезпечення ринку, яка має чіткі цільові установки, яка заснована на довгостроковому плануванні та регулюванні та пов'язана з задоволенням споживчого попиту з урахуванням оптимізації товарної номенклатури та забезпечення рентабельності діяльності компанії.

Основні завдання асортиментної політики підприємства:

- 1) задовольнити максимально запити споживачів;
- 2) використовувати ефективним чином технологічні знання та досвід діяльності фірми;
- 3) оптимізувати основні фінансові результати, для чого слід використовувати такі критерії формування торговельного асортименту, як рентабельність та обсяг прибутку;
- 4) залучити нових покупців за допомогою розширення сфери застосування виробничої програми (з урахуванням життєвого циклу товару);
- 5) дотримуватися принципу гнучкості, що проявляється у диверсифікації напрямів діяльності компанії та розробки нетрадиційних галузей як стратегічних зон сфери її господарювання;
- 6) реалізувати зі своєї діяльності принцип синергізму, що означає процес розширення сфер діяльності організації, які пов'язані між собою логічною залежністю для суттєвої економії витрат [7].

Слід відзначити, що побудова асортиментної політики в масштабах діяльності роздрібних торгових підприємств залежить від низки найважливіших факторів:

1) економічні чинники: грошові доходи населення та їх розподіл, роздрібні ціни та їх співвідношення між окремими товарами, забезпеченість населення предметами тривалого користування;

2) соціальні чинники: структура населення, що обслуговується (згідно з соціальним і професійним критеріями); рівень освіти; рівень культурного розвитку населення; свята; мода та ін;

3) демографічні чинники: чисельність населення та його склад відповідно до статі, віку, місця проживання, складу сім'ї, взяті в динаміці;

4) природно-природні фактори: клімат, тривалість сезонів, фізіологічні особливості організму людини тощо;

5) специфічні фактори: мають значення для кожного конкретного магазину (його тип та розмір, спеціалізація, технічна оснащеність, умови товаропостачання, чисельність і склад цільової аудиторії, транспортні умови, інші магазини в зоні діяльності даного торгового підприємства). Також, вважаємо, має важливе значення фактор взаємозамінності непродовольчих товарів, якщо мова йде про формування подібного асортименту в роздрібно-торгівельній мережі.

Для ринкових умов діє така закономірність: якщо відсутній необхідний товар або його якість незадовільна, покупець не схильний відкладати покупку, а шукає заміну. Крім того, попит на багато товарів залежить від фактору сезонності виробництва (одяг, взуття, спортивні товари).

У роздрібній торгівлі асортиментна політика є важливою частиною загальної комерційної стратегії. При цьому необхідно приймати рішення не лише про надходження у продаж нових товарів, а й про зняття низки товарів із продажу. Номенклатура продукції фірм-виробників та постачальників постійно оновлюється з метою отримання все більших обсягів прибутку. Оскільки

товарний асортимент – це ефективний засіб підприємства у конкурентній боротьбі, він повинен постійно змінюватись та вдосконалюватися.

Для проведення оптимальної асортиментної політики важливо знати життєві цикли виробництва та реалізації товарів:

а) стадія впровадження – пропонуються найбільш ходові та базові моделі, щодо яких покупці виявляють підвищений попит;

б) стадія зрілості – передбачає надходження у продаж різноманітного асортименту;

в) стадія спаду – у продажу залишається лише найкращий та ходовий товар.

У асортименті магазину завжди знаходяться товари, що знаходяться в різних життєвих циклах. Якщо товар перебуває в спаді життєвого циклу, але має новизну, то фірма може мати досить стабільні обсяги реалізації.

Основними принципами асортиментної політики є такі:

а) принцип синергізму: припускає взаємозв'язок і взаємодоповнення товарів та послуг. При цьому широка економія залежить від масштабу діяльності фірми;

б) принцип стратегічної гнучкості відноситься до раціональної побудови стратегічних зон господарювання та товарної номенклатури, які залежать від багатьох умов. Цей принцип, через значні фінансові витрати, використовують у своїй діяльності лише великі фірми.

Слід зважити на те, що асортиментні групи для продажу в магазині повинні підбиратися гармонійно.

Основні принципи формування асортименту організації торгівлі:

а) орієнтація на єдину асортиментну групу (підходить для спеціалізованих магазинів). Така політика дозволить скоротити тимчасові витрати на пошук необхідних товарів, стандартизувати найважливіші торгово-технологічні процеси, використовуючи для цього мінімальні трудові, матеріальні та фінансові витрати (магазини взуття, одягу, галантереї);

б) орієнтація на місце виробництва товару. Асортимент відповідає попиту (для обслуговування певного контингенту покупців);

в) орієнтація на певний ціновий рівень – асортимент організації торгівлі повинен відповідати платоспроможності покупців;

г) орієнтація на самообслуговування – основне правило тут – це простота товарної групи, відсутність потреби у консультації продавця. Покупцям досить зручно за такого принципу формування асортименту, процес ознайомлення з товарами для продажу значно спрощено, мінімізовано тимчасові витрати на здійснення покупок, досить часто таким чином відбуваються «імпульсивні покупки»;

д) орієнтація на широту та глибину товарного асортименту. Тут ключовими є такі чинники, як форма товарної спеціалізації, торгові площі, пропозиція споживчому ринку;

е) забезпечення рентабельної діяльності торгової організації є ключовою умовою формування ефективного торгового асортименту. При цьому необхідно враховувати витратосемність та особливості податкової реалізації товарних груп, рівень торгових надбавок, оборотність запасів, а також інші економічні фактори, що впливають на фінансову стабільність підприємства.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Основна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

ТОВ «АТБ-маркет» – підприємство корпорації «АТБ» – найбільша мережа України, що динамічно розвивається. Основний вид діяльності 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

За майже 30 років підприємство виросло в найбільшу роздрібну мережу національного масштабу. На початок 2022 року, торговельна мережа «АТБ» налічувала: 1250 магазинів, 298 населених пунктів, 22 областей України.

Науково виважені підходи до розробці маркетингової стратегії, логістиці, до контролю якості продовольчих товарів та до обслуговування клієнтів забезпечили підприємству лідерські позиції у торгової галузі країни, як по кількості покупців, так й по товарообігу та податковим витратам.

Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-маркет» представлена рисунку 2.1.

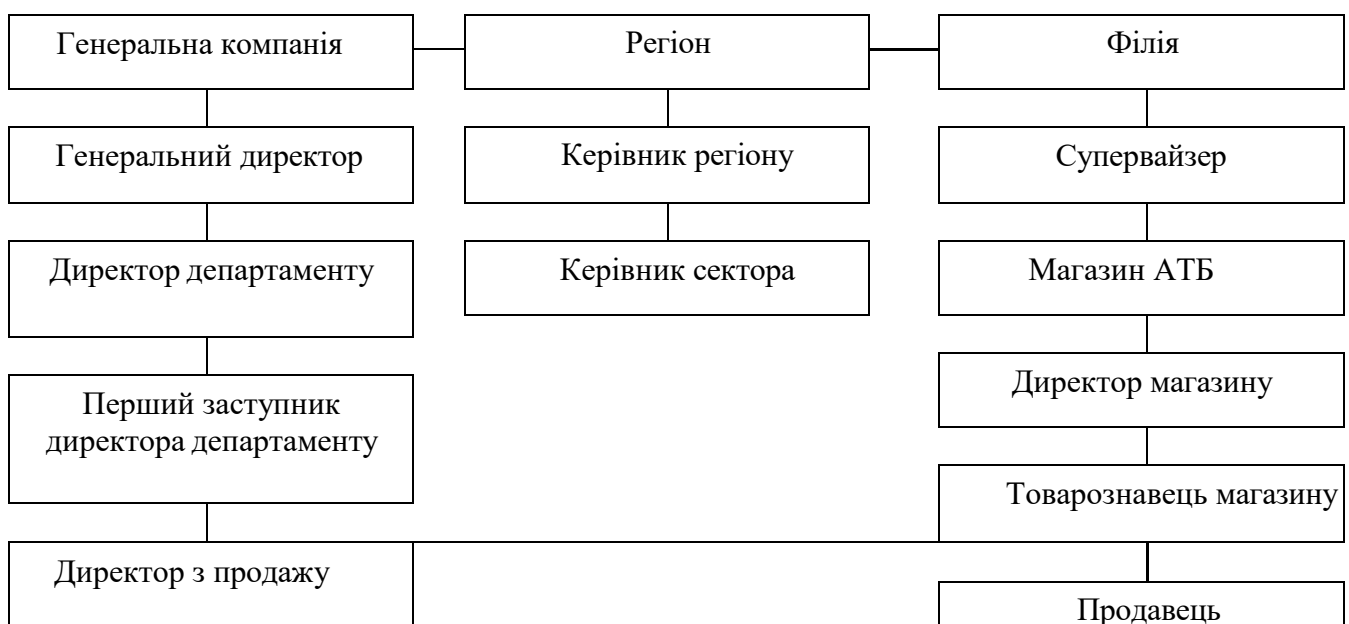


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-маркет»

Вибраний суб'єкт дослідження – магазин «АТБ» є частиною масштабного товариства ТОВ «АТБ-маркет» та розміщується за адресою: м. Харків, просп. Героїв Харкова, буд. 130. Режим роботи 05:00-23:00.

Магазин «АТБ» є роздрібним торговим підприємством та здійснює такі види діяльності: забезпечення зберігання товару; складання замовлень на постачання товарів; в) продаж товарів та послуг; надання інших робіт та послуг, які не заборонені законом і не суперечать чинному законодавству.

В результаті аналізу штатного розкладу підприємства було виявлено, що у магазині працює 11 осіб. Розподіл співробітників у відповідності до посад показано в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 – Чисельність магазину «АТБ»

Посада	Кількість ставок (чол.)
Керуючий магазином	1
Товарознавець	2
Старший продавець	2
Продавець -касир	6
Разом:	11

Режим роботи магазинів можна охарактеризувати як оптимальний. Варто зауважити, що, коли він складався, були враховані такі важливі фактори, як обсяг купівельних потоків у місцевості, де розташовується магазин та їх денний розподіл. Тому було виявлено найбільш зручний для населення годинник початку та кінця роботи роздрібного магазину.

Можна відзначити, що графік виходу на роботу працівників є раціональним, оскільки повністю дотримано тривалість робітника часу згідно з трудовим законодавством. Крім цього, у робочий час включено час, що витрачається працівниками на підготовчу – заключну роботу, підтримується чергування праці і відпочинку протягом дня відповідно до природних ритмів.

Існуюча структура «АТБ» має наступний вигляд (рисунок 2.2).

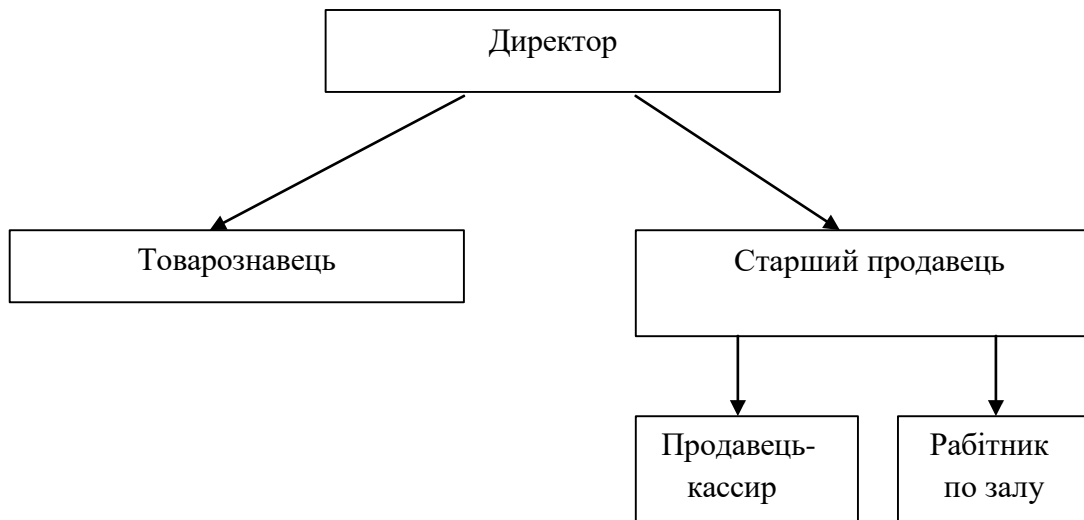


Рисунок 2.2 – Організаційна структура магазину «АТБ»

Кожен працівник має свої обов'язки. Перелічимо основні функції працівників:

Директор: контроль, аналіз, керування.

Товарознавці: робота з товарами, контроль за залишками.

Робітник: викладка, робота на касі.

Це підприємство відноситься до магазину «Товари повсякденного попиту». Основною його діяльністю є роздрібна неспеціалізована торгівля зі змішаним асортиментом товарів (йдеться про наявність обмеженого асортименту продовольчих та непродовольчих товарів для частого попиту). Для таких підприємств характерна наявність торгових площ – не менше ніж 60 м². Підприємства такого типу працюють на основі самообслуговування. Сферою діяльності типу підприємства магазин «Товари повсякденного використання» є реалізація товарів споживчого кошику, які є соціально значущими і розташовуються в радіусі крокової доступності населення будь-якого населеного пункту.

Основні економічні показники діяльності магазину ТОВ «АТБ-маркет» представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності магазину
ТОВ «АТБ-маркет»

№	Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (+, -)		Темп приросту, %	
					2024 р. від:		2024 р. від:	
					2022 р	2023 р	2022 р	2023 р
1	Виручка від продажу, тис. грн	60000	67200	84000	24000	16800	1,4	1,2
2	Собівартість проданих товарів, тис. грн	52174	58435	73043	20869	14608	1,4	1,2
3	Управлінські і комерційні витрати, тис. грн	319	319	345	26	26	1,1	1,1
4	Прибуток до оподаткування, тис. грн	7507	8446	10612	3105	2166	1,4	1,3
5	Чистий прибуток, тис. грн	3907	4414	5572	1665	1158	1,4	1,3
6	Вартість основних коштів, тис. грн	2700	3000	3200	500	200	1,2	1,1
7	Вартість активів, тис. грн	13500	14300	15000	1500	700	1,1	1,1
8	Власний капітал тис. грн	500	550	700	200	150	1,4	1,3
9	Позиковий капітал, тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
10	Чисельність ППП, чол.	10	10	11	1	1	1,1	1,1
11	Продуктивність праці, тис. грн	6000	6720	7636	1636	916	1,3	1,1
12	Фондовіддача, грн.	22,2	22,4	26,2	4	3,8	1,2	1,2
13	Оборотність активів, раз	4.4	4.7	5.6	1.2	0,9	1,3	1,2
14	Рентабельність власного капіталу з чистого прибутку, %	781,4	802,5	796	14,6	- 6,5	1,0	0,9
15	Рентабельність продажів,%	12,5	12,6	12,6	0,1	0	1,0	1
16	Рентабельність капіталу з прибутку до оподаткування, %	15	15,3	15,2	0.2	- 0,1	1,0	0,9
17	Витрати на грн виручки від продажу	0,87	0,87	0,87	0	0	1	1

ТОВ «АТБ-маркет» демонструє стійку позитивну динаміку фінансових і операційних показників. Зростання прибутковості, ефективне використання ресурсів і контрольоване зростання витрат вказують на ефективне управління підприємством. Підприємство має потенціал для подальшого розвитку, зокрема, через інвестиції в оновлення фондів та впровадження інновацій у торгівлю.

Перед тим, як провести аналіз структури товарообігу ТОВ «АТБ-маркет», розглянемо динаміку обороту (То) роздрібною торгівлі даного підприємства за 2019-2024 роки (Рисунок 2.3).

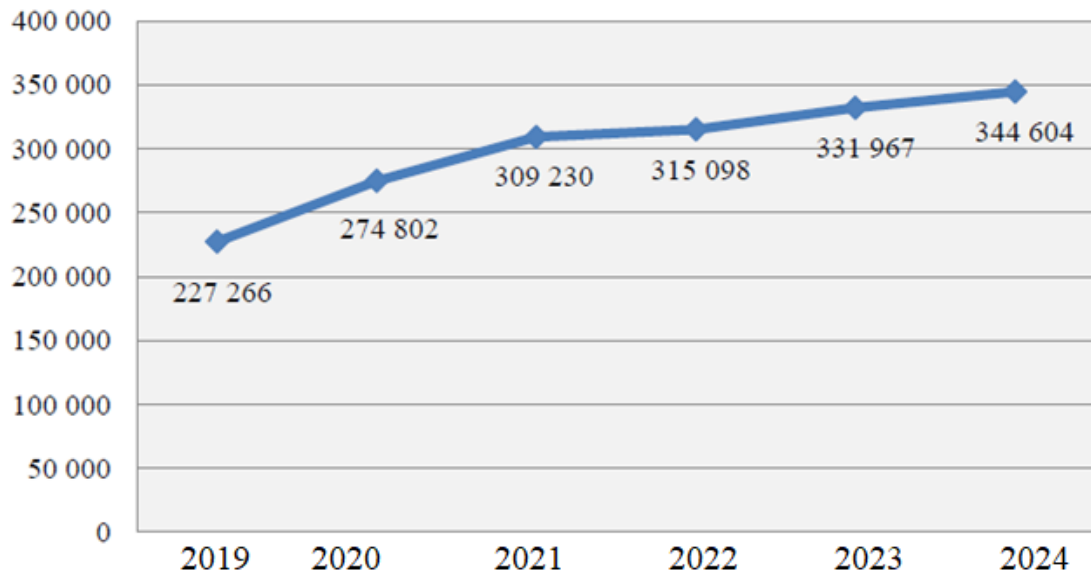


Рисунок 2.3 – Динаміка товарообігу ТОВ «АТБ-маркет»

Графік динаміки товарообігу показує, що з кожним роком відбувається збільшення обсягу виторгу підприємства (з 222 266 тис. грн у 2018 році до 344 604 тис. грн у 2023 році). Темп зростання товарообігу за аналізований період становив 151,63%. За 2021 рік виторг роздрібною мережі «АТБ» збільшився на 5,35%, однак у 2022 році темп зростання товарообігу пішов на спад, тому виручка підприємства збільшилася лише на 3,81%. Ця тенденція, на нашу думку, найімовірніше відбулася через економіко-політичну ситуацію в країні.

Потужна логістична система, впроваджена на даному підприємстві, забезпечує ефективний процес доставки товарів в роздрібні магазини.

Крім цього компанія має дистриб'юторську мережу, за допомогою якої проводиться якісне зберігання продуктів та їх оптимізована доставка до магазинів. Постачання у всі магазини роздрібною мережі здійснюються за допомогою власного автопарку.

Протягом усієї своєї комерційної діяльності ТОВ «АТБ-маркет» ефективно управляє асортиментом. Про це свідчить стабільний попит на товари, досягнення швидкої оборотності.

На даний момент магазин має наступний асортимент: вино-горілчані вироби, слабоалкогольні напої, безалкогольні напої, молочні продукти, хлібобулочні вироби, м'ясомісткі продукти, заморожені напівфабрикати, кондитерські вироби, чай, кава, консерви, бакалія, снеки, побутова хімія, косметика, товари для дітей, товари для тварин, жировмісні продукти і олії, свіжі фрукти, свіжі овочі, тютюнові вироби.

Іноді товарознавець магазину вносить коригування до асортименту, додаючи супутні товари, які користуються популярністю сезонно.

Магазин займається продажем лише тих груп товарів, які мають більшу здатність до продажу. Але необхідно переконатись, що в асортименті немає товарів, які «відлежуються» на складі. Для аналізу можна використовувати кількісні та якісні методи, представлені на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Методи оцінки якості формування асортименту порівняльної оцінки за допомогою семантичного диференціала

Метод порівняльної оцінки за допомогою семантичного диференціала використовується для створення суб'єктивних семантичних просторів та належить до методів шкалювання. Ці методи широко застосовуються у психології для отримання кількісних показників, що дозволяють оцінити ставлення до певних об'єктів.

2.2 ABC- і XYZ-аналіз як методи управління асортиментом торговельного підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

У комерційній діяльності визначальним фактором успіху є продажі. Думки щодо їхньої основи розходяться: одні вважають ключовими кваліфікованих менеджерів, інші акцентують на сучасних CRM-системах, а треті переконані у вирішальній ролі маркетингових комунікацій.

У сучасних торговельних компаніях одним із пріоритетних напрямів управління є ефективне управління асортиментом. Для стабільного ведення бізнесу підприємство має забезпечити оптимальний запас товарів, який характеризується високою ліквідністю, швидкою оборотністю та високим рівнем доходності.

Важливу роль у цьому процесі відіграє мотивація відділів, які безпосередньо впливають на продажі. За умови грамотної мотивації ці підрозділи здатні вирішувати ключові завдання, формувати ефективну закупівельну структуру, покращувати комерційні показники та підвищувати ефективність продажів.

Асортимент товарів – це сукупність видів, різновидів і сортів продукції, об'єднаних за певними ознаками. Він має відповідати потребам споживачів та бути максимально привабливим. Основними критеріями сумісності товарів є виробничі, сировинні та споживчі характеристики.

Торговельний асортимент формується з номенклатури товарів, що реалізуються у роздрібній мережі. Він традиційно поділяється на дві ключові групи – продовольчі та непродовольчі товари. У межах кожної групи

визначаються окремі товарні категорії, згруповані за певними ознаками, такими як однорідність сировини та матеріалів, призначення для споживача та складність товарної структури.

Асортимент товарів є результатом послідовної диференціації продукції за загальними ознаками, що дозволяє ефективно досліджувати, планувати, прогнозувати, вести облік та аналізувати споживчий попит за окремими видами товарів і їх групами.

Виходячи з цього, підприємства мають формувати асортимент таким чином, щоб він забезпечував стабільність товарообігу та відповідність ринковому попиту. Основою такого підходу є асортиментна концепція торгового підприємства, яка визначає стратегію управління товарним наповненням та його оновленням.

Сутністю асортиментної концепції є цілеспрямоване формування найбільш відповідної структури товарної пропозиції відповідно до існуючого асортименту, в основі якої лежать споживчі вимоги конкретних суб'єктів ринку. Асортиментна концепція забезпечує найефективніше використання фінансових, матеріальних, технологічних та трудових ресурсів підприємства. Головною метою асортиментної концепції є розробка відповідності обсягів, структури попиту та пропозиції на ринку відповідно до конкретних видів товарів, товарних груп, товарної номенклатури.

У сучасних торгових компаніях значна частина зусиль керівництва має бути зосереджена на управлінні асортиментом та запасами. Оскільки будь-які запаси – це вкладені інвестиції, то контроль над ними вкрай необхідний.

Товарний запас характеризують такі показники як ліквідність та оборотність:

а) ліквідність – це швидкість перетворення запасів на гроші: наскільки швидко поточний запас товару можна продати;

б) оборотністю називається можливість отримання від вкладень у одиницю продукції.

Не менше важливим показником є індекс прибутковості.

У ефективного товарного запасу всі вище названі показники мають бути високими. Маючи високий індекс прибутковості, це означає одне з двох: або товар продається по достатньо високій ціні, або – швидко.

Чимало важливим аспектом є формування асортименту. Недоліки та переваги асортименту можна виявити, використовуючи ABC- та XYZ-аналіз.

ABC-аналіз це інструмент, що дозволяє вивчити асортимент товарів, визначити їхній рейтинг за заданими ознаками, а потім визначити ту частину асортименту, яка гарантує найбільший ефект. Як правило, асортимент аналізується за двома ключовими параметрами. У ролі можуть виступати, наприклад, обсяг продажів і одержуваний прибуток. У основі ABC-аналізу лежить правило Парето, зване ще правилом «20» на «80», за яким 20% асортиментних позицій забезпечує 80% прибутку.

Однак необхідно пам'ятати, що аналізоване правило виступає як емпіричне, а конкретні пропорції можуть виявитися іншими, наприклад, 10/90 або 35/65. Правилем Парето тільки встановлюється помітне відхилення від пропорції 50/50 для різних систем, а не його конкретна величина.

У нашому дослідженні метод дозволяє знайти найбільш значущі позиції в асортименті, виділити в ньому відстаючі групи, таким чином, визначивши базовий асортимент організації. По суті, ABC-аналіз виступає як інструмент ранжування асортименту за певними критеріями. Результатом такого розподілу стає створення трьох рейтингових груп товарів: А, В і С, що відрізняються за своєю значимістю і вкладом в оборот або прибуток організації.

До групи А можна віднести товари, частку яких, розраховану наростаючим підсумком, випадає до 80% загальної суми параметрів. Ці вироби можна назвати «зірками» асортименту організації та ретельно планувати їхню наявність. Наступна за групою А йде група, що містить товари сума часток, накопичувальний результат яких дорівнює майже 90% виходячи із загальної суми параметрів. Вироби, віднесені до цієї групи, менш значущі для організації та потребують пересічного контролю та налагодженого обліку. Інші товари складають групу С, сума часткою з накопичувальним підсумком яких – понад

90%, якщо брати за основу загальну суму параметрів. Можна сказати, що це товарні «аутсайдери» і до них можливе застосування спрощених методів планування, обліку та контролю.

Графічне зображення АВС-аналізу можна уявити у вигляді кривої, показаної на рисунку 2.5.

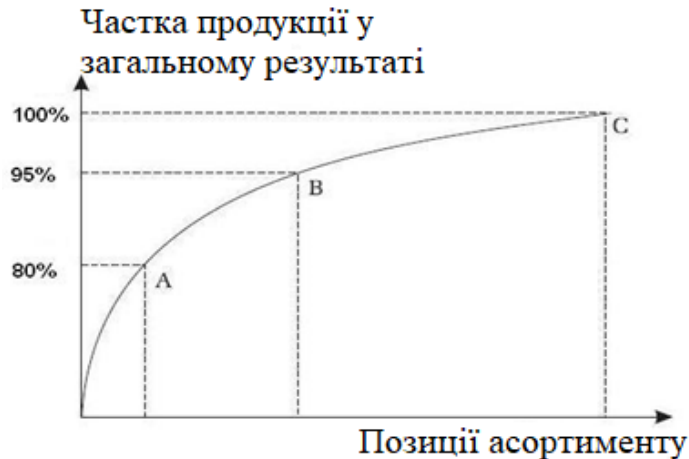


Рисунок 2.5 – Розподіл категорій товарів в загальному асортименті

Алгоритм проведення АВС-аналізу складається з наступних етапів:

1. Визначення предметів аналізу: постачальник, клієнт, товарна група/підгрупа, номенклатурна одиниця тощо.

2. Виявлення критеріїв, за якими проводитиметься аналіз об'єкта. Як міра можуть виступати, у вартісному вираженні, обсяг продажу; середній товарний запас; дохід, прибуток, а також кількість одиниць продажу або кількість замовлень, виражені в натуральних показниках. АВС-аналіз можна провести і за вкладом товарів асортименту в прибуток компанії.

3. Калібрування об'єктів аналізу в порядку спадання значення параметра.

4. Окреслення кордонів груп А, В і С.

Алгоритм зарахування обраного об'єкта до відповідної групи є наступним. Спочатку розраховується частка параметра від загальної суми параметрів обраних об'єктів. Потім ця частка визначається із накопичувальним результатом. І на закінчення, обраним об'єктам присвоїти код групи.

Але оцінка за групами дає лише узагальнене сприйняття груп. Практика показує, що АВС-аналіз дає більше інформації та дозволяє керувати асортиментом ефективніше, якщо його проводити за категоріями.

Як приклад розглянемо АВС-аналіз за різновидами усередині групи, що є частиною асортименту великого гіпермаркету і реалізує товари за низькими цінами. У таблиці 2.3 показано результат диференціювання асортименту товарів методом АВС-аналізу.

Таблиця 2.3 – Результат розрахунку диференціації асортименту товарів методом АВС-аналізу

Найменування товару	Прибуток, грн.	Частка, %	Частка з накопичувальним підсумком, %	Групи
Віскі Джек Деніелс	242000	17%	17%	А
Віскі БурбонМейкерс	225680	16%	33%	А
Вино Алма Гранде	173430	12%	45%	А
Віскі Чівас Ригал	171140	12%	56%	А
Віскі Джемесон	135050	9%	66%	А
АрманіякФайн	123300	9%	74%	А
Коньяк 1	98280	7%	81%	В
Коньяк 2	94870	7%	88%	В
Коньяк 3	91840	6%	94%	С
Віскі Джим Бім	91392	6%	100%	С

Диференціація асортименту товарів здійснювалася на основі прибутковості організації. У представленому прикладі проаналізовано статистичні дані щодо прибутку за літні та осінні місяці 2024 року, включаючи частку кожної товарної групи у загальному прибутку та її внесок у накопичувальний результат.

За даними проведеного аналізу можна дійти висновку, що у асортименті переважають товари групи А. Слід зазначити, що саме цю групу організація має тримати під жорстким контролем, адже вона приносить максимальний прибуток. Якщо ресурси групи А не будуть належним чином піддаватися моніторингу, прогнозуватись, контролюватись, то організація почне зазнавати втрат. У групі В товари стабільніші. Вони приносять гарний прибуток. Товарна категорія

«Коньяк 3» відноситься до групи С і, отже, товари цієї групи приносять організації невеликий дохід.

Таким чином, АВС-аналіз візуалізував дані, на основі яких можна оптимізувати асортимент. Цей аналіз дуже ефективний у поєднанні з XYZ-аналізом.

XYZ-аналіз є статистичний метод, який дає можливість аналізувати та прогнозувати стабільність продажу окремих видів товарів організації, використовуючи інструменти централізації та ранжування асортиментного ряду. За допомогою такого аналізу організація може оцінити, наскільки стабільний або, навпаки, нестабільний попит. Відомо, що чим стабільнішим є попит на товар, тим легше планувати його рух і знижується необхідність створювати надлишковий страховий запас.

Виходячи із значення коефіцієнта варіації за конкретний тимчасовий період, товари поділяються на три ключові групи - X, Y, Z. У позицію X включаються товари з коефіцієнтом варіації не вище 10%. Варіативність попиту на такі об'єкти незначна і, отже, можна оптимізувати запаси, впевнено прогнозувати продажі. До позиції Y можна віднести товари з коефіцієнтом варіації 10-25%, а значить, на основі виявленого коливання в попиті, можливість прогнозування продажів середнього рівня достовірності. Товари, що включаються в позицію Z, мають коефіцієнт варіації вище 25% і відносяться до виробів з нерегулярним споживанням.

Алгоритм проведення XYZ-аналізу складається з наступних основних етапів:

- 1) розрахунок коефіцієнта варіації, що використовується для аналізованих ресурсів;
- 2) процес групування ресурсів щодо зростання коефіцієнта варіації;
- 3) здійснення сортування згідно категоріям X, Y, Z;
- 4) подання результатів аналізу в графічному вигляді.

Під коефіцієнтом варіації розуміється відношення середнього квадратичного відхилення до середньоарифметичного значення вимірюваних значень ресурсу.

Розрахунок коефіцієнтів варіації по всьому асортименту (номенклатурі) товарів провадиться за формулою (2.1):

$$V = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\%, \quad (2.1)$$

де, V – коефіцієнт варіації;

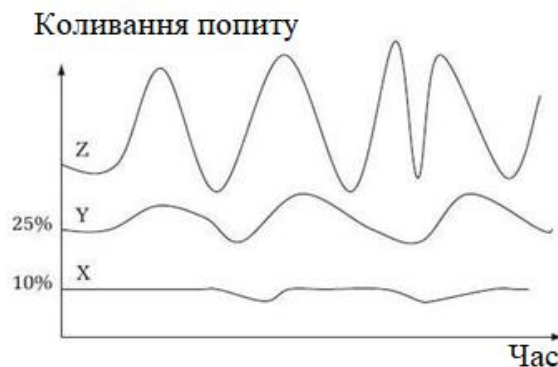
x_i – значення параметра по оцінюваному об'єкту за i -ий період;

$\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$ – середньоарифметичне значення параметра по об'єкту

аналізу, що оцінюється;

n – число періодів.

Графічне подання поведінки товарів по групам X, Y, Z представлено на рисунку 2.6.



Рисунку 2.6 – Графічне подання поведінки товарів по групам X, Y, Z

У рамках аналізу асортименту було проведено XYZ-аналіз на основі даних за літні та осінні місяці 2024 року (Таблиця 2.4).

Результати показали, що серед товарів асортименту лише одна позиція має стабільний рівень споживання і відноситься до категорії X. Основну частку

займають товари групи Y, попит на які є менш стабільним та залежить від таких факторів, як сезонність, тренди, маркетингові акції та інші зовнішні впливи.

Таблиця 2.4 – Результат розрахунку диференціації асортименту продуктів шляхом XYZ – аналізу

Найменування товару	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Коефіцієнт варіації, V	Група
Вино 1	15	19	18	16	17	19	9%	X
Коньяк 1	20	25	23	21	19	21	10%	Y
Коньяк 2	9	9	9	9	10	7	11%	Y
АрманіякФайн	10	10	13	14	12	14	15%	Y
Віскі Чівас Рігал	20	21	19	17	18	26	16%	Y
Коньяк Курвуазьє	11	15	12	13	19	16	21%	Y
Віскі Джим Бім	9	10	15	15	14	19	27%	Z
Віскі БурбонМейкерс	10	15	10	17	18	20	28%	Z
Віскі Джек Деніелс	9	10	13	6	13	17	34%	Z
Віскі Джемесон	11	13	16	13	6	19	34%	Z

До категорії Z потрапили товари з найвищим коефіцієнтом варіації – 34%, що свідчить про нерегулярне споживання та низьку точність прогнозування попиту. Серед них – віскі «Jack Daniel's» та коньяк «Jameson», що характеризуються значними коливаннями попиту через специфічні ринкові чинники.

Для забезпечення практичної ефективності управління асортиментом зазвичай застосовується комбінований підхід, що поєднує ABC- та XYZ-аналіз. Це дозволяє визначати ключові товарні позиції: «зірки» (категорія AX), які мають високий рівень продажів і стабільний попит, а також відстаючі товари (категорія CZ), які характеризуються низькою оборотністю та значними коливаннями попиту.

Інтегрований ABC-XYZ аналіз дає змогу комплексно оцінити товарний асортимент, виявити закономірності та сформувану ефективну стратегію управління товарними групами. Результати аналізу представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Матриця суміщення ABC- і XYZ-аналізу

Група	X	Y	Z
A B	Товари групи AX та BX мають високий товарообіг та відрізняються стабільністю продажів. Вони постійно повинні бути наявними, проте для цього не потрібний надлишковий страховий запас продуктів. Витрата товарів даних товарних груп є досить стабільним і добре піддається прогнозу.	Групи товарів AY та BY характеризуються високим товарообігом, але не мають достатньої стабільності. Для їх постійної наявності слід досягти збільшення страхового запасу.	Товари групи AZ та BZ хоча й мають високий товарообіг, їхню витрату складно прогнозувати. Якщо спробувати забезпечити гарантовану наявність товарів цих груп за рахунок наявності страхового запасу, то значно збільшиться середній товарний запас торговельного підприємства. Ця група товарів потребує перегляду системи замовлень.
C	Для товарів групи CX підійде система замовлень, що має постійну періодичність. Рекомендується знизити страховий запас.	Щодо товарів групи CY використовується система замовлень, що має постійну суму або обсяг замовлення. Страховий запас формується на підставі фінансових можливостей компанії.	Група товарів CZ включає нові товари, товари, що користуються непостійним попитом, товари під замовлення та ін. Деякі з них можуть бути легко виведені з асортиментного переліку, а інші необхідно регулярно контролювати, оскільки саме тут можуть виникнути неліквідні або складні запаси.

З'єднуючи дані двох таблиць, методом накладання результатів один на інший, отримуємо матрицю суміщення результатів ABC- та XYZ-аналізу, представленого в таблиці 2.6. В результаті такого поєднання отримуємо склад об'єктів аналізу, сформований за двома ознаками. З однієї сторони – це ABC-аналіз, показує градус впливу рейтингових позицій в асортименті кінцевого результату діяльності підприємства. З іншого – XYZ-аналізу, що відображає

стабільність, прогнозованість такого результату. Це необхідний засіб для нарощування ефективності системи руху товару підприємства.

Таблиця 2.6 – Результат розрахунку суміщення ABC- XYZ-аналізу

Найменування	Прибуток, млн. грн.	Частка	Частка з накопичувальним підсумком	Група	Коефіцієнт варіації, V	Група	Поєднання
Вино 1	173430	12%	72%	A	10%	X	AX
Віскі Бурбон Мейкерс	225680	16%	16%	A	9%	Z	AZ
Віскі Джек Деніелс	242000	17%	33%	A	16%	Z	AZ
Віскі Джемесон	135050	9%	54%	A	15%	Z	AZ
Віскі Чівас Ригал	171140	12%	45%	A	21%	Y	AY
АрманіякФайн	123300	9%	81%	A	28%	Y	AY
Коньяк 1	94870	7%	60%	B	11%	Y	BY
Коньяк 2	98280	7%	94%	Y	34%	Y	BY
Віскі Джим Бім	91392	6%	87%	C	34%	Z	CZ
Коньяк Ріс	91840	6%	100%	3	27%	Y	CY

Аналіз показав, що тільки одна позиція відповідає вимогам, які пред'являються до групи AX ABC- XYZ-аналізу. Лідируючі позиції в асортименті займають товари групи AZ, яким характерний високий товарообіг та помірна стабільність витрати. Також є три позиції групи BY, до якої належать товари з низькою прогнозованістю продажів. Загалом можна дійти висновку, що у товарному асортименті переважають товари, які потребують регулярному контролю, прогнозі, оновленні. Необхідно постійно підвищувати їхню ефективність. Товарний асортимент вимагає модернізації та вдосконалення, щоб підтримувати конкурентоспроможність та не втрачати своїх сильних сторін.

Діяльність щодо формування асортименту можна охарактеризувати як має комплексний характер. При цьому, якщо ігнорувати хоча б один з її напрямків, можуть бути марними всі інші зусилля.

При цьому ключ до ефективного управління продукцією полягає в мотивації відділів, які безпосередньо стосуються продажу. Це відділ управління товарними запасами та відділ маркетингу.

Для співробітників кожного відділу має бути застосована своя система мотивації. Мотивація менеджерів з управління асортиментом має бути зосереджена на збільшенні обсягу продажу та залежати від показників маржинального прибутку та ліквідності. Для ефективної роботи менеджера з управління асортиментом потрібно мати досвід продажів, аналітичний склад розуму та знання в галузі маркетингу.

Мотивація співробітників відділу з управління товарними запасами повинна включати такі показники як:

- а) індекс прибутковості;
- б) оборотність товарних запасів.

Вкрай необхідно, щоб дохід співробітників товарного запасу залежав від кількості неліквідів на складі (співвідношення «запаси-продажу»). Вимоги до співробітників становлять такі: ці люди повинні мати системне мислення, бути уважними у процесі роботи, знати статистику та бути готовими до рутинної роботи з цифрами. За успішної мотивації цих відділів вони зможуть вирішувати серйозні завдання, створити сильну закупівельну структуру, зробити продаж ефективним та покращити показники компанії.

Безперервний контроль над товарами, які приносять прибуток, – важливий процес, до якого слід підходити з повною відповідальністю. Грамотний аналіз та моніторинг запасів важливі для будь-якого підприємства. Для грамотного аналізу існують спеціальні моделі для розрахунку оптимальної партії замовлення та управління запасами за наявності фіксованого часового інтервалу між замовленнями (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Основні системи управління запасами

Система	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Система з фіксованим розміром замовлення	Високі: втрати при дефіциті, витрати на зберігання, вартість товару, ступінь невизначеності попиту на товар	Найменші: рівень максимального запасу; витрати на утримання запасів	Необхідність ведення постійного контролю наявності запасів на складі
Система з фіксованим інтервалом часу між замовленнями	Великі витрати з розміщення товару та його доставки. Втрати від дефіциту порівняно невеликі	Відсутність постійного контролю наявності запасів на складі	Високі: рівень максимального запасу, витрати на утримання запасів на складі

Була побудована і розрахована суміщена модель запасів, показана в Додатку А.

Також ТОВ «АТБ-маркет» дотримуються наступної стратегії розвитку:

а) розширення торгової мережі передбачає збільшення щільності покриття ключових ринків присутності, що сприятиме ефективному охопленню цільової аудиторії та підвищенню конкурентоспроможності компанії. Одним із стратегічних напрямів розвитку є органічне розширення у менш освоєних регіонах України, що дозволить поступово нарощувати ринкову присутність, адаптуючись до особливостей локального споживчого попиту та економічних умов;

б) забезпечення стану, якому характерний високий рівень лояльності до торгової марки (бренду) із боку цільової аудиторії;

в) використання низки додаткових заходів, які б забезпечили оптимізацію витрат і поліпшили рентабельність роботи підприємства.

ТОВ «АТБ-маркет» ретельно дбає не лише про конкурентоспроможність та здатність задоволення купівельного попиту, а й стежить за своєю репутацією. ТОВ «АТБ-маркет» керуються у своїй безпосередній діяльності та у взаєминах з партнерами високими етичними та моральними стандартами.

РОЗДІЛ 3

ПРОЕКТУВАННЯ ЗАХОДІВ ПО ВДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1 Пропозиції по розробці асортиментних стратегій торговельного підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Для стимулювання продажів магазину ТОВ «АТБ-маркет» використовують низку заходів, націлених підвищення продажів і, відповідно, прибутку. Найбільш відомі заходи і частково ефективні перераховані нижче:

а) реклама товарів з допомогою ЗМІ. Це самий доступний метод оповіщення про майбутні знижки, акції та всілякі розпродажі через телебачення, радіо, оголошення в газети. Раніше, коли був пік популярності у телебачення та радіо, цей захід працював з великою ефективністю. Хоча охоплення аудиторії у ЗМІ високе;

б) журнали та листівки, що розповсюджуються в межах торгової точки, на вулиці та в поштові скриньки житлових приміщень. Прийшовши в магазин за покупками, ми нерідко знаходимо в кошику продуктів раніше покладений буклет або журнал. Цей спосіб працює ефективніше, тому що простіше впливати на покупця;

в) не так давно з'явився ще один спосіб оповіщення покупців про «товари тижня» або товарах, на які діє знижка у визначений період.

Всі ці заходи мають ефективність, але не завжди дають бажаний результат. Вони приносять лише додатковий відсоток прибутку, але не основний. Найголовніше – це правильно та грамотно впливати на покупця на території торгової точки. До цього можна віднести:

а) гарне освітлення;

б) правильно розставлені стелажі;

в) наявність плакатів із акціями;

г) наявність супутніх товарів у магазині, розміщених на видному місці;

Проаналізувавши інші існуючі заходи щодо стимулювання збуту, було виділено такі:

1. Поєднання методу ДМП (Додаткові місця продажу) і прийом Cross-well. Додаткові місця продажу – цей метод полягає в тому, що певний товар розміщують не тільки в тому місці, яке йому відведено за регламентом, а й, наприклад, у центрі торгового залу, поруч із касами. Однак цей метод працюватиме ефективніше, якщо ставити товар поруч із таким товаром, який може бути йому супутнім. Тобто два товари. Наприклад, не дарма розміщують соуси і спеції над холодильниками з замороженою продукцією (м'ясо, риба, напівфабрикати) – це і є додатковим місцем продажів. святкові скатертини, серветки, набори фужерів або чарок підвищують продажі до 8 разів.

2. Нині нерідко у подарунок вважають за краще вибирати алкоголь. Прийшовши до магазину, який виробляє продаж алкогольної продукції, маючи при цьому широкий асортимент цього виду товару, покупець не завжди може зупинити свій вибір на будь-якому сорті вина або вибрати коньяк з певною витримкою. Працівники торгового зали не завжди мають можливість приділити необхідну кількість часу покупцеві для консультації, тому ми хочемо запропонувати розміщення цікавих брошур із коротким, але доступним та лаконічним описом алкогольної продукції. Також можна буде розміщувати безпосередньо на пляшки незвичайні наклейки-вітання («З Новим роком!», «З ювілеєм!», «Гірко!» і т.д.) Цей спосіб націлений підвищення прибутку, як задоволення споживача. Проте, він забезпечує підвищення доходу на 25%.

3. Під час нових технологій та інновацій наступний прийом найефективніший. Up-selling – покупець бере товар сучасніше, гідніше, з сильнішим функціоналом, із привабливішим оформленням. Даний прийом працює на будь-якій групі товарів, починаючи з алкоголю (коньяк без «зірок», вино без витримки поступиться дорогим алкоголем) і закінчуючи технікою (сучасні смартфони та побутова техніка витісняють з прилавків застарілі моделі мобільних телефонів. Помітно підвищення прибутку на 25%.

3.2 Рекомендації щодо оптимізації розміру товарного асортименту торгового підприємства ТОВ «АТБ-маркет» і оцінка ефективності запропонованих заходів

З урахуванням запропонованих заходів щодо вдосконалення товарної політики та розробки асортиментних стратегій торгового підприємства ТОВ «АТБ-маркет», у проектній частині здійснюється розрахунок ефективності за такими критеріями:

- а) поєднання методу «ДМП» (додаткові місця продажів) і прийом «Cross-well»;
- б) використання винної карти та незвичайних наклейок на алкогольну продукцію;
- в) «Up-selling».

Для розрахунку ефективності необхідно розрахувати, яких вкладень вимагають заходи. Результати проведених заходів мають певну вартісну оцінку, яка може бути виражена:

- а) сталося зниження собівартості продукції, робіт або послуг підприємства (видатки звернення);
- б) збільшився прибуток організації.

Поточний ефект частіше всього розраховується на певному відрізку часу, зазвичай, кроком розрахунку є рік. За заходами, які пропонуються у випускній кваліфікаційній роботі, визначається величина поточного (річного) ефекту.

Розрахунок економічної ефективності від розробки асортиментних стратегій торгового підприємства за рахунок впровадження в поєднанні таких двох прийомів як «ДМП» і «Cross-well».

Раціональне викладання товарів та використання прийомів мерчендайзингу сприяє зростання товарообігу магазину. Практикою доведено, що раціональне викладання товарів та використання системи мерчендайзингу може збільшити товарообіг у середньому на рік на 5 %. $T_d = 84000 * 5/100 = 88200$ тис. грн

На проведення цього заходу необхідні додаткові витрати, які становитимуть 18 тис. грн. Вони складаються з витрат на придбання додаткових стелажів та вітрин, заробітної плати робітників, найнятих на перепланування та оформлення додаткових місць продажу.

На першому етапі впровадження поєднання методу ДМП (додаткові місця продажу) та прийом Cross-well додаткового збільшення обсягів замовлень на супутні товари не планується, оскільки всі вони вже є.

Очікувані зміни показників під час використання прийомів мерчендайзинга наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Очікувані зміни показників під час використання прийомів мерчендайзинга

№ п/п	Показник	До проведення заходів	Після проведення заходів	Приріст тис. грн
1	Товарообіг, тис. грн	7000	7350	350
2	Собівартість товарів, тис. грн	5900	5918	18
3	Прибуток від продажу, тис. грн	1100	1432	332
4	Рентабельність продажів, %	16	19	3

Подемо розрахунок ефективності при використанні прийомів мерчендайзингу в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок ефективності використання прийомів мерчендайзингу

Найменування показника	Методика розрахунку	Розрахунок показника
Запланований товарообіг продукції в плановому році, тис. грн	$T_{o.пл} = T_{ф} + \Delta O$	$7000 + 350 = 7350$
Запланований виробіток одного працівника у плановому році, тис. грн	$V_{пл} = T_{o.пл} / Ч_{отч}$	$7350/11 = 668$
Приріст виробітку праці, %	$\Delta ПР = (V_{пл} - V) / V * 100$	$(668-636) / 636 * 100 = 5$
Умовна економія чисельності, чол.	$E_{ч} = \Delta ПР * Ч_{отч} / (\Delta ПР + 100)$	$5 * 11 / (5 + 100) = 0,5$
Умовно-річна економія по зарплаті, тис.грн	$E_{зп} = E_{ч} * Z_{ср}$	$0,5 * 21,0 = 10,5$
Умовно-річна економія щодо відрахувань на ЕСВ, тис. грн	$E_{сн} = E_{зп} * У_{от} / 100$	$10,5 * 30/100 = 3,15$
Умовно-річна економія по умовно-постійних витрат, тис. грн	$E_{упр} = (Z_{уп} / T_{оф} - Z_{уп} / T_{опл}) * Z_{уп}$	$(41,4/7000 - 41,4/7350) * 41,7 = 0,01$
Умовно-річна економія від запровадження заходу, тис. грн	$E_{у-р} = E_{зп} + E_{сн} + E_{упр}$	$10,5 + 3,15 + 0,01 = 13,66$

Розрахунок ефективності показує, що при використанні прийомів мерчендайзинга економія чисельності становитиме 5 чол., умовно-річна економія від застосування заходу становитиме 13,66 тис. грн.

Розрахунок економічної ефективності від розробки асортиментних стратегій торгового підприємства за рахунок впровадження такого прийому як Up-selling. Прийом Up-selling, коли відвідувача орієнтують на покупку товару з більш якісними характеристиками, чим початковий його вибір, може підвищити прибутку магазину на 5-7%. Для використання цього прийому пропонується виготовлення винної карти та закупівлі наклейок на алкогольну продукцію.

Для початку розберемося в тому, що ж являє собою винна карта і для чого вона потрібна. Винна карта – список алкогольних напоїв та інших супутніх товарів. Цей перелік необхідний для того, щоб грамотно поінформувати споживачів про найменування напоїв та ціни на них.

Тепер переходимо безпосередньо до розрахунку ефективності вибраних заходів. Розрахуємо приріст річного виторгу з урахуванням пропонованих заходів: $8400,0 * 1,05 = 8820$ тис. грн

Далі необхідно розрахувати витрати на пропоновані події:

1. Розробка та друк карти вин становить 1950 грн. (20 екз.) Нам потрібно 5 комплектів на місяць. $1950 * 5 = 9750$ грн. – витрати по заходу на один місяць. На рік витрати становитимуть: $9750 * 12 = 117000$ грн.

2. Що стосується наклейок, то пропонується використовувати вже готові, які не потребують розробок. Наклейки мають оригінальний дизайн та написи. Закупівля наклейок буде проводитися раз на місяць, у розмірі 100 штук, що дорівнює двом упаковкам. Ціна за пакування 149 грн. Усього за рік буде 53 замовлення: $53 * 298 = 15794$ грн. – вартість події.

Усього витрат: $117,0$ тис. грн + $15,794$ тис. грн = 133 тис. грн

Очікувані зміни показників при використанні прийомів Up-selling представлені у Таблиці 3.3. У таблиці 3.4 подамо розрахунок ефективності продажів від використання прийомів Up-selling

Таблиця 3.3 – Очікувані зміни показників

№ п/п	Показник	До проведення заходів	Після проведення заходів	Приріст, тис. грн
1	Товарообіг, тис. грн	8400,0	8820	420
2	Собівартість товарів, тис. грн	7304,3	7437	133
3	Прибуток від продажу, тис. грн	1095,7	1383	287
4	Рентабельність продажів, %	13	16	3

Таблиця 3.4 – Розрахунок ефективності використання прийомів Upselling

Найменування показника	Методика розрахунку	Розрахунок показника
Запланований товарообіг продукції в плановому році, тис. грн	$To_{пл} = T_{ф} + \Delta O$	$8400,0 + 420 = 8820$
Запланований виробіток одного працівника у плановому році, тис. грн	$U_{пл} = To_{пл} / Чотч$	$8820/11 = 801,8$
Приріст виробітку праці, %	$\Delta ПР = (V_{пл} - v) / U * 100$	$(801,8 - 764) / 764 * 100 = 5$
Умовна економія чисельності, чол.	$Eч = \Delta ПР * Чотч / (\Delta ПР + 100)$	$5 * 11 / (5 + 100) = 0,5$
Умовно-річна економія по зарплаті, тис. грн.	$Eзп = Eч * Зср$	$0,5 * 21,0 = 10,5$
Умовно-річна економія щодо відрахувань до ЕСВ, тис. грн.	$Eсн = Eзп * Уот / 100$	$10,5 * 30/100 = 3,15$
Умовно-річна економія по умовно-постійних витрат, тис. грн	$Eупр = (Зуп / To_{ф} - Зуп / To_{пл}) * Зуп$	$(34,5/8400 - 34,5/8820) * 34,5 = 0,345$
Умовно-річна економія від запровадження заходу, тис. грн	$Eу-г = Eзп + Eсн + Eупр$	$10,5 + 3,15 + 0,345 = 13,995$

Розрахунок ефективності показує, що з використання прийомів Up-selling економія чисельності становитиме 1 чол., умовно-річна економія від застосування заходу становитиме 14 тис. грн.

Розрахунок економічної ефективності від зниження націнки. Результати опитування показали, що 10% опитаних вважають, що у магазині високі ціни на товари групи CZ, які відносяться до товарів, що приносять організації невеликий дохід у цій групі. Пропонується знизити націнку на ці товари, наблизивши ціни до конкурентних. Це дозволить збільшити обсяг продажів, до того ж допоможе раціональніше використовувати складське приміщення, вчасно звільняючи його для нових товарних поставок. Пропонується знизити націнку на товари низької доходності групи CZ на 30%.

Спираючись на дані, отримані в ході аналізу ціновий політики магазину, можна зробити розрахунок цін з урахуванням запланованої знижки.

За формулою розраховуємо новий товарообіг після застосування зниженої націнки (3.1):

$$H_{\text{то}} = C/c + H_{\text{тн}}, \quad (3.1)$$

де, $H_{\text{то}}$ – товарообіг після зниження націнки;

C/c – собівартість з ПДВ;

$H_{\text{тн}}$ – нова торгова націнка.

Жодних додаткових витрат на проведення цього заходу не потрібно. Отже, управлінські та комерційні витрати за цей період не зростуть.

Після зниження цін на наведені товари в магазині очікується збільшення на них попиту (на підставі проведеного опитування та спостережень) на 10% та, природньо, збільшення товарообігу. У зв'язку зі споживчим ажіотажем цей показник може збільшитися вдвічі, тобто 20%. Очікувані зміни показників подано у Таблиці 3.5. З Таблиці 3.5 видно, що після застосування призначеної знижки збільшиться товарообіг товарів низької доходності групи CZ на 202 тис. грн.

Розрахунок ефективності зниження націнки на товари низької прибутковості групи CZ на 30% представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.5 – Очікувані зміни показників у разі зниження націнки на товари з низькою прибутковістю групи CZ на 30%

№ п/п	Показник	До зниження націнки на групи лікєро-горілочаних товарів	Після зниження націнки	Приріст тис. грн.
1	Товарообіг, тис. грн	1008	1210	202
2	Собівартість товарів, тис. грн	876,5	876,5	0
3	Прибуток від продажу, тис. грн	131,5	333,5	202
4	Рентабельність продажів, %	0,1	0,3	0,2

Таблиця 3.6 – Розрахунок ефективності зниження націнки на товари низької прибутковості групи CZ на 30%

Найменування показника	Методика розрахунку	Розрахунок показника
Запланований товарообіг продукції в плановому році, тис. грн	$T_{o.пл} = T_{ф} + \Delta O$	$1008 + 202 = 1210$
Запланований виробіток одного працівника у плановому році, тис. грн	$U_{пл} = T_{o.пл} / Ч_{отч}$	$1210/11 = 110$
Приріст виробітку праці, %	$\Delta ПР = (V_{пл} - v) / U * 100$	$(110 - 92) / 92 * 100 = 19,6$
Умовна економія чисельності, чол.	$E_{ч} = \Delta ПР * Ч_{отч} / (\Delta ПР + 100)$	$19,6 * 11 / (19,6 + 100) = 1,8$
Умовно-річна економія по зарплаті, тис. грн.	$E_{зп} = E_{ч} * Z_{ср}$	$1,8 * 21,0 = 37,8$
Умовно-річна економія щодо відрахувань до ЕСВ, тис. грн.	$E_{сн} = E_{зп} * U_{от} / 100$	$37,8 * 30/100 = 11,3$
Умовно-річна економія по умовно-постійних витрат, тис. грн	$E_{упр} = (Z_{уп} / T_{оф} - Z_{уп} / T_{o.пл}) * Z_{уп}$	$(34,5/1008 - 34,5/1210) * 34,5 = 0,207$
Умовно-річна економія від запровадження заходу, тис. грн	$E_{у-г} = E_{зп} + E_{сн} + E_{упр}$	$37,8 + 11,3 + 0,207 = 49,307$

У наслідок розрахунку ефективності зниження націнки на товари низької прибутковості групи CZ на 30% умовно-річна економія чисельності становитиме 1,8 чол., умовно-річна економія від запровадження заходу становитиме 49,307 тис. грн.

Загалом запропоновані рекомендації щодо вдосконалення організації збутової діяльності мають високу ефективність.

Зведена таблиця економічної ефективності від запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення товарної та збутової політики на ТОВ «АТБ-маркет» наведена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Зведена таблиця економічної ефективності

Найменування рекомендації	Приріст виторгу, ΔO , тис. грн	Приріст витрат обігу, Δo , тис. грн	Приріст прибутку, ΔPr , тис. грн
1. Заходи по зниження націнки на окремі товари	202	161	40
2. Заходи по використанню прийомів мерчендайзингу	350	18	332
3. Заходи по застосуванню прийому Upselling	420	133	287
Разом	972	312	659

Аналізуючи дані таблиці 3.7 можна дійти висновку у тому, що запропоновані рекомендації щодо вдосконалення товарної та збутової політики на ТОВ «АТБ-маркет» призведуть до приросту виручки у вигляді 972 тис. грн, що значно більше приросту витрат обігу (312 тис. грн).

Основні очікувані фінансово-економічні показники збутової діяльності ТОВ «АТБ-маркет» внаслідок запровадження запропонованих заходів наведена в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Основні очікувані фінансово-економічні показники збутової діяльності ТОВ «АТБ-маркет» внаслідок запровадження запропонованих заходів

Найменування показників	Величина показника		Зміна показника	
	2024	проект	Абс.	Темп зростання, %
Виручка, тис. грн	16408	17380	972	6
Собівартість проданих товарів, тис. грн.	14010,4	14010,4	-	-
Управлінські та комерційні витрати, тис. грн	70,4	221,1	150,7	314
Прибуток від реалізації, тис. грн	2327,2	3148,5	821,3	35
Витрати на 1 грн виручки, коп.	85,4	80,6	- 4,8	- 6
Рентабельність продажів, %	14	18	4	29

За результатами розрахунків прогнозується збільшення виручки приблизно на 972 тис. грн (6%). Попри зростання витрат обігу, викликане збільшенням товарообігу, прибуток від реалізації може зрости на 821,3 тис. грн (35%).

Очікуваним наслідком впровадження рекомендованих заходів стане зростання рентабельності продажів на 29%, що свідчить про високу ефективність запропонованих змін у збутовій діяльності компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було проведено аналіз збутової політики ТОВ «АТБ-маркет».

В умовах високої конкуренції роздрібні торговельні підприємства повинні постійно моніторити рівень попиту, аналізувати асортимент та визначати шляхи його оптимізації. У сучасному ринковому середовищі ключовим фактором успішного функціонування є гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін, що дозволяє компанії своєчасно реагувати на нові тенденції та вимоги споживачів.

Формування товарного асортименту – це процес підбору таких товарів, які могли б задовольнити реальні купівельні потреби оптимальним чином як покупця, так роздрібною підприємства. Такий результат досягається при гармонійному поєднанні раціональних витрат на управління товарорухом та ціною товару. Завдання формування товарного асортименту – підвищення рентабельності продажу торговельного підприємства.

Основними напрямками формування товарного асортименту є: поглиблення та розширення асортименту; оновлення та підтримання повноти асортименту; підвищення стійкості та гармонізація асортименту; розвиток інновативності та забезпечення збалансованості асортименту.

Проведення всебічного аналізу товарного асортименту передбачає поєднання кількох відомих та універсальних методів, які адаптовані до ситуації на конкретному підприємстві.

У ході виконаної роботи були вирішені наступні завдання:

а) вивчені теоретичні аспекти формування товарного асортименту підприємства роздрібною торгівлі;

б) проведено аналіз діяльності ТОВ «АТБ-маркет» та оцінку стратегій управління запасами;

в) розроблено рекомендації щодо вдосконалення формування товарного асортименту ТОВ «АТБ-маркет».

Аналіз фактичного асортименту ТОВ «АТБ-маркет» проводився за допомогою суміщеного аналізу ABC- та XYZ-методів, який сприяв виявленню серед представлених товарних груп «лідерів» та «аутсайдерів» продажу. На підставі результатів аналізу було розроблено модель запасів контролю за станом товарних запасів на складах підприємства.

При оцінці збутової діяльності ТОВ «АТБ-маркет» було виявлено такі недоліки:

а) у товарному асортименті ТОВ «АТБ-маркет» є товари, оборотність яких значно відстає від середньої за асортиментною групою;

б) товарний асортимент ТОВ «АТБ-маркет» не є збалансованим та не має впорядкованої структури;

в) підприємство не повною мірою використовує можливості мерчендайзингу.

З метою подолання цих недоліків були розроблені рекомендації щодо стимулювання продажів ТОВ «АТБ-маркет» за допомогою впровадження прийомів Up-selling та мерчендайзингу. А також для збільшення товарообігу пропонується знизити націнку на товари, оборотність яких значно відстає від середньої по асортиментної групі, тим самим наблизивши ціни конкурентоспроможним.

Прогнозується, що за рахунок запропонованих заходів виторг може зрости на 972 тис. грн на рік, а рентабельність продажів збільшиться на 29%.

Таким чином, розроблені рекомендації щодо вдосконалення збутової діяльності ТОВ «АТБ-маркет» доцільні та економічно вигідні. Їхнє впровадження забезпечить поліпшення показників виробничо-господарської діяльності торговельного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 320 с.
2. Боярчук О. С. Особливості асортиментної політики в умовах цифрової трансформації ринку. Економіка. Управління. Інновації. 2022. №1(27). С. 59–65.
3. Власова Н. А. Сучасні тенденції розвитку рітейлу в Україні. Бізнес Інформ. 2023. №3. С. 78–83.
4. Гончарук Я. В. Розробка асортиментної стратегії в роздрібній торгівлі. Харків : ХНЕУ, 2019. 210 с.
5. Грицай Л. І. Управління товарною номенклатурою : навчальний посібник. Львів : ЛНУ, 2021. 298 с.
6. Данько Т. П., Сергієнко О.М. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2022. 348 с.
7. Дяченко І. Ю. Методичні підходи до оптимізації асортиментної структури підприємств роздрібною торгівлі. Бізнес-Інформ. 2022. №11. С. 55–61.
8. Зубок Ю. В. Основи торговельної діяльності : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 392 с.
9. Іваненко І. В. Формування товарного асортименту на підприємствах роздрібною торгівлі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. №1. С. 112–121.
10. Ковальчук М. М. Управління асортиментною політикою підприємства торгівлі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №3. С. 92–96.
11. Корнієнко Л. В. Управління розвитком товарного асортименту як складова інноваційної діяльності. Інноваційна економіка. 2021. №5–6. С. 103–108.
12. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент : підручник; пер. з англ. Київ: Вільямс, 2021. 816 с.
13. Левицький В. В. Операційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 110 с.

14. Лойко В.В. Ефективність асортиментної політики : підходи та інструменти.. Ків : Освіта України, 2020. 256 с.
15. Маркетинг : підручник / за ред. С.Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2022. 510 с.
16. Мельник К. А. Вплив поведінки споживачів на структуру товарного асортименту. Маркетинг і цифрові технології. 2023. №2(16). С. 89–94.
17. Мельник О. Г. Товарознавство та експертиза в митній справі : підручник. Львів : ЛНУ, 2021. 476 с.
18. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Надія Михайлівна Буняк. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с.
19. Мунтіян Л. І. Формування товарного асортименту : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2020. 208 с.
20. Олійник С. І. Роль товарного асортименту у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Економічний дискурс. 2020. №4. С. 41–47.
21. Павлюк О. С., Бондаренко Ю. А. Стратегічне управління асортиментом в умовах зміни споживчих пріоритетів. Економіка та суспільство. 2022. №37. С. 58–63.
22. Попович Т. М. Логістика та управління асортиментом : навчальний посібник. Київ : Фенікс, 2021. 180 с.
23. Прокопенко І.Ф. Управління розвитком підприємств торгівлі : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2019. 296 с.
24. Редько О. М. Управління товарними запасами : навчальний посібник. Харків : Факт, 2020. 250 с.
25. Соколова Т. А. Асортиментна політика підприємства : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2021. 210 с.
26. Соловей Л. М. Маркетингове обґрунтування оновлення товарного асортименту. Наукові праці НУХТ. 2021. Т. 27. №6. С. 128–133.

27. Стельмах О.О. Проблеми та перспективи розвитку офлайн-рітейлу. Маркетинг в Україні. 2022. №4. С. 34–39.
28. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
29. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
30. Ткаченко В. О. Оцінка ефективності асортиментної політики офлайн-магазину. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія: Економіка. 2023. №1(69). С. 74–79.
31. Ткаченко Т.І. Асортиментна політика торговельного підприємства : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2020. 264 с.
32. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2013. 608 с.
33. Храмов О. В. Інновації в асортиментній політиці торговельного підприємства. Економіка і держава. 2022. №6. С. 45–48.
34. Черваньов Д. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 388 с.
35. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2014. 687 с.
36. Шокун В. В. Основи менеджменту : навчальний посібник / В. В. Шокун, Т. І. Пішеніна. Київ : Університет України, 2015. 340 с.
37. Allretail.ua : новини українського рітейлу URL: <https://allretail.ua>
38. Deloitte. Ukraine Retail Sector Overview, 2023 URL: <https://www2.deloitte.com>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А МОДЕЛЬ ЗАПАСІВ

Таблиця А.1 - Модель запасів

№ П/П	Найменуван ня товару	Характеристика складу					Характеристика поставок					Тижневий середній обсяг продажів в од. зберігання	Управління запасами					
		Одиниці вимірювання	Од. зберігання товару	Величина зберігання в од. зберігання	Ціна за од. вимірювання	Вартість 1 одиниці зберігання, грн.	Постачальник	Одиниці постачання	Кількість од. зберігання в од. постачання	мін. розмір поставленої партії в од. постачання	мін. період постачання, дні		Запас зберігання, дні	Щоденна потреба	Запас зберігання в од. постачання	Тижнева потреба	Вартість запасів, грн.	Періодичність замовлення, дні
1	Віскі Бурбон Мейкерс	л.	пляшка	0.5	0	2120	США	скринька	6	3	35	4	90	0,57	0,10	4	1211	30
2	Віскі Джек Деніелс	л.	пляшка	0.75	0	2000	США	скринька	6	3	35	3	45	0,43	0,07	3	857	30
3	Віскі Чівас Ригал	л.	пляшка	0.75	0	1990	Шотландія	скринька	12	2	28	5	45	0,71	0,06	5	1421	30
4	Віскі Джемесон	л.	пляшка	0.5	0	1890	Ірландія	скринька	6	4	28	5	15	0,71	0,12	5	1350	30
5	Коньяк 1	л.	пляшка	0.5	0	1870	Франція	скринька	12	3	28	7	15	1,00	0,08	7	1870	30
6	Вино Алма Гранде	л.	пляшка	0.75	0	1790	Португалія	скринька	12	3	21	8	21	1,14	0,10	8	2046	30
7	Арманяк Файн	л.	пляшка	0.75	0	1730	Франція	скринька	6	6	21	8	21	1,14	0,19	8	1977	30
8	Віскі Джим Бім	л.	пляшка	0.5	0	1600	США	скринька	6	4	21	6	21	0,86	0,14	6	1371	30