

5
28.11.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

СОРОЧИНСЬКА Анастасія Олександрівна
(студентка групи ЗМО-22-1М)

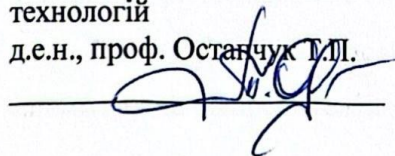


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

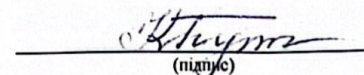
УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

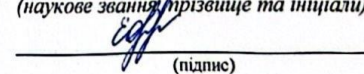
Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Останчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бужимська К. О.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Орлова К.Є.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2023

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління асортиметною політикою підприємства</i>	7
1.1. Поняття та структура виробничого потенціалу підприємства	7
1.2. Система управління асортиметною політикою підприємства	12
1.3. Методичні засади оцінки ефективності асортиметної політики підприємства	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиметною політикою підприємства	32
Висновки до розділу 1	37
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління асортиметною політикою ТОВ «Епіцентр К»</i>	40
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К»	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К»	49
2.3. Оцінка системи управління асортиметною політикою підприємства	56
Висновки до розділу 2	61
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління асортиметною політикою ТОВ «Епіцентр К»</i>	63
3.1. Напрями удосконалення системи управління асортиметною політикою підприємства	63
3.2. Напрямки підвищення ефективності асортиметної політики ТОВ «Епіцентр К»	70
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	78
Висновки до розділу 3	84
<i>Висновки</i>	87
<i>Список використаних джерел</i>	91
<i>Додатки</i>	99

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день конкуренція у сфері торгівлі стрімко зростає. Необхідність удосконалення та забезпечення ефективності діяльності підприємств полягає у формуванні нових цілей та принципів діяльності для задоволення потреб споживачів та розширення їх ринкових можливостей. Тому підвищення ефективності підприємства – це насамперед інструменти для раціонального використання ресурсів і потенціалу підприємствами.

Для вдалого просування бізнесу у сфері торгівлі, потрібно завжди враховувати потреби та побажання споживачів. Переваги над конкурентами досягається завдяки наявності цікавого та широкого асортименту, також постійному контролю за якістю товарів.

Одним з показників роботи підприємства є прибуток. Розробка та впровадження ефективної асортиментної політики представляється одним з ключових завдань підприємств на сьогодні.

Актуальність проблематики полягає в тому, що асортиментна політика підприємства є важливою складовою товарної політики, за допомогою якої підприємство здійснює свою діяльність на ринку.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління асортиментною політикою підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності управління асортиментною політикою ТОВ «Епіцентр К».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

– визначити економічний зміст асортиментної політики підприємства;

- дослідити механізм асортиментною політикою підприємства;
- обґрунтувати методичні засади аналізу рівня управління асортиментом підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К»;
- проаналізувати систему управління асортиментною політикою підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи управління асортиментом підприємства;
- визначити основні резерви підвищення асортиментної політики підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління асортиментною політикою підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності асортиментної політики підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління асортиментною політикою підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, синтезу, аналізу, дедукції, індукції, системного підходу, логічного аналізу тощо. Для розв’язання визначених завдань також застосовувались

наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «асортиментна політика підприємства»; класифікації – для систематизації ознак класифікації видових проявів асортименту підприємства; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про методи управління асортиментною політикою підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління асортиментом підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

– удосконалено методичні засади факторного аналізу асортименту підприємства шляхом розрахунку ефективності асортименту та детального аналізу показників на основі продажів, що, на відміну від існуючих підходів, дозволить більш детально визначити чинники впливу на формування ходового асортименту

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні підвищення ефективності асортиментної політики. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано. Сорочинська А.О. Управління асортиментною політикою підприємства. Тези Всеукр. наук.-практ. on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки. Житомир :Державний університет «Житомирська політехніка», 2023. С. 385.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 99 сторінках друкованого тексту. Робота містить 11 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття асортименту та асортиментної політики підприємства

Ефективність і стабільність функціонування підприємств роздрібної торгівлі в теперішній час визначається передусім структурою асортименту та якістю товарів. Умови ринкової економіки обумовлюють спрямованість підприємств на завоювання міцних позицій, виявлення можливих конкурентів і досягнення конкурентних переваг.

Переваги над конкурентами досягається завдяки наявності асортименту, який за своїми характеристиками або рівнем сервісного обслуговування перевершує пропозиції конкурентів, постійному контролю якості товарів, що продаються у торговельній мережі, підтриманню оптимального асортименту товарів для задоволення потреб споживача. Тому однією з найбільших актуальних проблем українських підприємств є управління асортиментом товарів, як однієї з основних складових комплексу маркетингу та підвищення їх якості. [39]

Діяльність підприємств передусім пов'язана з формуванням та управлінням певним асортиментом, що забезпечується розробкою та реалізацією ефективної асортиментної політики. [5] Відповідно, від дієвого управління асортиментом, успіхів в його реалізації залежать поточні та майбутні результати діяльності, отримання прибутку, забезпечення та підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності та довгострокового існування. [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. Особливе значення цей напрям маркетингової діяльності має в сучасних умовах розвитку економіки, оскільки споживачі висувають підвищені вимоги до якості, асортименту товару і зовнішнього оформлення товару [76]

Асортимент – це значення розширеності товару на підприємстві та задоволеність і попит покупців. Для кожного має бути відповідний асортимент продукції та ціни. Потрібно враховувати способи заробітку населення, масштаби міста та конкурентів. Сегмент асортименту має бути від кращого до гіршого, від дорожчого до дешевшого, тоді підприємство матиме успіхи в фінансовому становищі. [55]

Асортиментна політика - це одна з найважливіших складових конкурентної стратегії підприємства. Питання про розширення або звуження асортименту продукції, що випускається-продається може мати різні рішення в залежності від цілого комплексу конкретних умов: галузь, товарна група, розміри фірми та інші кон'юнктурні складові. [54]

Асортиментна політика підприємства займає особливе місце в системі управління виробничо-збутовою діяльністю комерційного підприємства. Це пояснюється тим, що від результатів саме її впровадження буде залежати чи підприємство займатиме лідируючі позиції на ринках, чи матиме можливість стабільно розвиватися, чи потрапить в кризу через неспроможність ефективно конкурувати та намагатиметься вижити в умовах складного та насиченого середовища. Загалом можна сказати, що вона виступає певним орієнтиром для прийняття рішень щодо взаємодії підприємства із його зовнішнім середовищем. Зазвичай, вона формується на рівні вищого керівництва підприємства на тривалий період, а її призначення – це не допущення прийняття

недалекоглядних та недоцільних управлінських рішень, які не відповідають вимогам умов функціонування суб'єкта ринку. [45]

Формування оптимального асортименту є дуже важливим. Це пояснюється тим, що торгові організації працюють в умовах конкуренції. Тому потрібно не лише розробити такий асортимент, який би якомога ближче відповідав вимогам споживачів, що вплине на конкурентну позицію суб'єкта господарювання на відповідному ринку, але і був би вдало впроваджений в процесі функціонування. Особливого значення дане питання набуває для підприємств, що працюють не лише в Україні, але і на закордонних ринках, де необхідно враховувати ще і споживчі особливості населення інших країн. Відповідно постає необхідність подальшої розробки теоретико-методичних засад управління асортиментною політикою підприємств з урахуванням основних управлінських підходів. [6]

Формування асортименту здійснюється в кілька етапів:

1) визначитися з форматом асортименту, власник або господар компанії приймає рішення про те, яким саме видом роздрібного бізнесу буде займатися. Все залежить від потреб і потенціалу ринку, від бажання і можливостей власника займатися саме цим видом бізнесу;

2) необхідно встановлювати структуру асортименту в магазині. На даному етапі потрібно визначити кількісне співвідношення окремих груп товарів. Також тут відбувається ув'язка даних з плановими показниками магазину і рентабельністю груп і підгруп товару;

3) необхідно визначати розподіл окремих груп, а також підгруп товарів в розмірі споживчих комплексів і мікро комплексів;

4) необхідно здійснювати підбір внутрішньо-групового асортименту за відмітними ознаками з ув'язкою його з конкретною торговою площею, рентабельністю товарів. [60]

Головна мета комерційного підприємства-отримання максимального прибутку. В умовах ринкових відносин це можливо тільки через ефективне задоволення споживчого попиту при високій культурі торгового обслуговування.[49] Отже, маркетинг як система управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства стає ключовим фактором розвитку фірми. Саме тут потрібна чітко вибудована товарна політика, яка є фундаментом всієї маркетингової діяльності. Повнота, раціональність і стійкість асортименту товарів визначають стабільність торгівлі. Зростання товарообігу і прискорення реалізації товарів безпосередньо залежать від складу і швидкості оновлення асортименту. Відсутність необхідних товарів, їх вузький, що не відповідає запитам споживачів або нестабільний асортимент породжують незадоволений попит, що негативно позначається на ефективності торгівлі. [59] Асортиментна політика визначає товарні групи, що забезпечують успішну роботу підприємства на ринку і прибутковість організації в цілому. Розвиток ринкової економіки вимагає ретельного теоретичного осмислення і практичної реалізації нових завдань, які пов'язані з оптимізацією асортименту торгового підприємства. Особливий інтерес представляють проблеми забезпечення системного підходу до управління асортиментною політикою підприємства в умовах жорсткої конкуренції, так як перевагу в конкурентному середовищі отримують тільки ті компанії, які найбільш компетентні в питаннях, що їй стосуються, володіють методами її реалізації і, отже, можуть максимально ефективно нею управляти.

Основними напрямками в області формування асортименту є стабілізація, скорочення, оновлення, розширення, вдосконалення, гармонізація. [3]

Зазначені напрямки взаємопов'язані і значною мірою доповнюють один одного. Для вибору того чи іншого напрямку необхідно знати фактори, які впливають на формування асортименту. Розрізняють загальні та специфічні фактори формування асортименту. Загальними факторами є попит і

рентабельність. Попит-визначальний фактор формування асортименту, в свою чергу, він залежить від сегмента споживачів. Рентабельність проданих товарів, продукції, робіт, послуг – співвідношення величини сальдованого фінансового результату (прибуток мінус збиток) від продажів і собівартості проданих товарів, продукції, робіт, послуг. [61]

Досліджуючи питання щодо удосконалення та формування асортименту можна констатувати, що даний напрям залишається актуальним для дослідження, оскільки в сучасних умовах для підприємств не є проблемою забезпечити виробництво – придбання обладнання, організація виробництва – ці питання втратили свою актуальність, що підтверджують підприємства в розвинених країнах за рахунок вільного доступу до дешевих фінансових ресурсів та в країнах, що розвиваються – коли ринки є ненасиченими – виробники намагаються нарощувати виробництва задля їх освоєння. Дещо іншою є ситуація на українських підприємствах:

по-перше, виробничі потужності оновлюються повільно, а відтак відбувається виробництво продукції не відповідно до попиту, а виходячи з наявних виробничих потужностей;

по-друге, доступ до кредитних ресурсів є обмеженим високими відсотковими ставками;

по-третє, досить часто оновлення асортименту не передбачає впровадження значимих інновацій. [9]

На сьогоднішній час в умовах повномасштабної війни дуже важко працювати над асортиментом з постачальниками. В умовах війни зруйновано багато складів, товару. Дуже важко вдається домовлятися щодо поставок імпорту, є затримки на кордонах. Вітчизняні виробники потребують сировини для виготовлення товару, яка теж частково поставляється через кордону і також з великими затримками. Саме тому питання управління асортиментом не в повній мірі відповідає потребам сучасного етапу розвитку.[44]

До основних цілей асортиментної політики слід віднести: задоволення запитів споживачів; залучення нових покупців; освоєння нових ринків; завантаження виробничих потужностей; оптимальне використання технологічних знань і досвіду підприємства; зниження витрат, пов'язаних із структурою асортименту; збільшення оборотності виробничих запасів; забезпечення оптимального прибутку тощо.

Безумовно, особливо в умовах нестального розвитку для українських підприємств мета отримання максимально-можливого прибутку є найбільш важливою, оскільки її досягнення свідчитиме про розширення можливостей підприємства більш активно управляти асортиментом. Однак в деяких випадках підприємства в структурі випуску зберігають навіть збиткові види продукції, якщо їх випуск дає можливість завантажити виробничі потужності за основними видами продукції, а отже дозволить збільшити базу розподілу витрат. Наступне важливе питання це вибір моделей формування асортименту, яке на сьогодні має широке поле для вибору.[46]

До основних методів і моделей планування асортименту належать: модель планування асортименту за допомогою модифікованої матриці БКГ, модель поточного планування та перспективного, ринкова модель заснована на відповідності асортименту рівню попиту, модель планування шляхом оптимізації ключових фінансових показників, модель планування й управління асортиментом на підставі моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства, модель оптимізації асортименту за маржинальним прибутком і рентабельністю, модель оптимізації асортименту на підставі максимізації показника чистої поточної вартості бізнес-проекту, модель максимуму питомого маржинального доходу на оптимізації асортименту. [64]

1.2. Система управління асортиментною політикою підприємства

Сучасне ринкове середовище потребує від кожного підприємства більше зусиль для привернення уваги споживачів та збільшення свого економічного потенціалу. В умовах жорсткої конкуренції, підприємства змушені постійно та стрімко реагувати на зміни тенденції ринку, політичні ситуації та оновлювати асортимент. Тому для кожного підприємства важливим є визначення оптимального асортименту продукції з метою подальшого успішного функціонування компанії та підтримання високого рівня конкурентоспроможності. [67]

Поняття «асортиментна політика» займає важливе значення в системі управління підприємством. Для початку необхідно проаналізувати значення поняття «асортиментна політика». [64] Поняття «політика» несе в собі ведення компанії, зважаючи на ситуації зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз рішень та прийняття їх у потрібний момент часу. Політика компанії формується на тривалий термін, саме в політиці прописується, як необхідно реагувати на події ринку, світу, геополітичні ситуації та екологічні проблеми. [15] Якщо політика компанії пропрацьована невірно, то компанія досить швидко побачить мінуси у фінансових звітах, адже наразі споживачам важлива і реалізація соціальних ініціатив і корпоративна соціальна відповідальність підприємства. Отже, асортиментна політика є важливою складовою системи управління виробничо-збутової діяльності підприємства, так, як від того наскільки правильно проаналізована та впроваджена асортиментна політика, буде залежати чи зможе компанія мати більшість ринку певної галузі, чи вистачить на це сили команди та асортименту та чи зможе підприємство підтримувати постійно належний рівень якості продукції. [48]

В дослідженнях науковців, які розглядають термін «асортиментна політика» відображається власне бачення його сутності. Проаналізувавши більшість з них, можна зробити висновок, що визначення асортиментної політики у кожного автора трактується по-різному, але є дещо і спільне.

Зокрема те, що більшість науковців зазначають, що формування асортименту продукції чітко направлено на подальший розвиток підприємства та задоволення потреб споживачів. Тобто, сутність даного поняття полягає у тому, щоб розробити такий асортимент продукції, який би сприяв постійному та швидкому розвитку підприємства, постійно оновлюючи та враховуючи нові позиції і тренди. [22]

Для успішного вирішення компанією питань з витратами, щоб витрати не перевищували доходи, необхідно постійно аналізувати ринок сировини, матеріалів, обладнання, політичні аспекти світу, ситуацію в країні та розуміти, як необхідно відредагувати асортимент продукції. Наразі споживачі мають дуже високі вимоги до виробників. [70] Для споживачів важливо щоб продукт був виготовлений екологічно чистим, не надаючи шкоди навколишньому середовищу, стильно упакованим, високої якості та доступною ціною для споживачів. Такі вимоги є дуже складними для будь-якого підприємства, але з іншої сторони на ринку можна спостерігати постійне оновлення продукції, розвиток компаній та розширенням асортиментної продукції підприємств. [30]

Формування оптимального асортименту на промисловому підприємстві є питанням кожного дня, адже компанія має постійно підвищувати показники ефективності діяльності підприємства, збільшувати обороти продажів та збільшувати кількість споживачів [33].

Асортиментна політика на підприємстві будується враховуючи певні умови, а саме:

- споживачі постійно мають бажання отримати оновлений продукт, тому сучасним компаніям треба постійно бути на зв'язку у соціальних мережах, брати участь у соціальних програмах, бути корпоративно соціально відповідальними та перш ніж зробити щось, добре подумати;

- проблеми із постійним оновленням асортиментної політики на підприємстві виникають через те, що неправильно проаналізований попит та його можливі зміни;

- конкуренція на внутрішньому ринку на дуже високому рівні, незважаючи на галузь в якій працює компанія, тому підприємства намагаються швидко реагувати на зміни потреб споживачів, але не завжди вміло та правильно, тому продукт може не приносити дохід. [14]

Для досягнення ефективного сформованого та регульованого асортименту продукції потрібно на підприємстві впровадити систему управління асортиментною політикою. При реалізації продукту, спочатку необхідно проаналізувати товар за стратегією та кожною товарною групою.

Отже, перед тим як сформувати ефективну систему управління асортиментною політикою на підприємстві необхідно виконати наступні етапи [31]:

1. Формування загальної концепції управління асортиментною політикою підприємства;

2. Розробка стратегії за кожною асортиментною групою підприємства.

Під час реалізації даних етапів необхідно приділити увагу важливим моментам, таким як:

- аналіз потенційних та наявних споживачів, так як кожне підприємство має знати свою цільову аудиторію;

- сегментація споживачів, під час даного етапу, необхідно розподілити наявних та постійних споживачів на спільні характерні дані, сформувавши певні групи;

- сформувати портрет споживача того сегмента, який має найбільшу кількість людей;

- постійно проводити опитування, тестування для отримання фідбеку від цільової аудиторії та реагувати на їхні побажання, проводити зміни. [52]

Основними етапами у формуванні системи управління асортиментної політики є дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначення сильних та слабких сторін компанії, дослідження можливостей та загроз і обов'язково проведення аналізу ринкових потреб [42].

Тільки після того, як виконаються вищенаведені етапи, можна починати розробляти новий товар, створювати та тестувати технологічний процес виготовлення даного товару, залучати фахівців з даного напрямку, для розгляду з декількох сторін виготовлення певного продукту. Відповідно до того, в яких об'ємах потребує ринок, необхідно визначитися із необхідними обсягами виробництва продукції. [73]

Після того, як товар буде введений на ринок, необхідно стежити за реакцією споживачів на появу даної продукції і досліджувати життєвий цикл нового товару. Даний аналіз дасть змогу зробити висновок, коли необхідно:

- корегувати товар, вносити зміни та надалі реалізовувати продукцію, дана стадія ЖТЦ має назву - стадія насичення;
- реалізовувати новостворений товар у більших кількостях, працювати на обсяги - стадія зростання;
- виводити товар з ринку - стадія занепаду.

Дана система управління асортиментною політикою має в собі всі основні підходи, які наразі наявні. Таким чином, використовуючи їх на етапі розширення асортименту, або повністю побудові нового продукту, необхідно контролювати процес відповідно даним етапам. Використовуючи їх компанія не загубить та не пропустить жодний важливий момент аналізу для майбутнього товару. Необхідно не забувати, що система управління асортиментною політикою також включає в себе швидкий ситуаційний підхід, на який також необхідно розраховувати під час прийняття рішень. [56]

Ефективність управління асортиментом і його планування полягають в тому, щоб реалізувати реальні та потенційні можливості підприємства в такому

поєднанні виробів, що задовольняє потреби покупців на високому рівні та забезпечує підприємству достатній прибуток.

Таким чином, управління асортиментом підприємств – це діяльність відповідних служб підприємства з аналізу, контролю та ухвалення управлінських рішень в області маркетингу, збуту і виробництва продукції з метою адаптації асортименту до потреб покупців. [13]

Оскільки формування асортименту є інструментом підвищення ефективності підприємства, то при його складанні важливі знання про життєві цикли товарів, які дозволяють грамотно керувати торговельним асортиментом. Ці знання можуть гарантувати підприємству орієнтовні обсяги продажів і стійке положення на ринку.



Рис. 1.1 Основні цілі асортиментної політики [13]

Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі одержує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно нею керувати. На жаль, керівництво багатьох підприємств України здебільшого недооцінює значення ефективної асортиментної політики, тому одним із напрямів економічного зростання країни має бути саме привернення уваги комерсантів до визначеної проблеми. [68]

Формування асортиментної політики відбувається з урахуванням цілого ряду факторів: стан попиту та очікування споживачів, технологічні можливості підприємства, наявність аналогів товарів на ринку збуту і т.п.

Тому можна виділити такі проблеми управління асортиментом:

- потреби покупців швидко змінюються, тому підприємство вимушене постійно оновлювати свій асортимент, що підвищує вимоги до техніко-технологічної бази;
- на підприємствах не налагоджена система управління асортиментом через складність прогнозування зміни попиту споживачів і відсутність методик оптимізації асортименту;
- відсутні чіткі критерії та інструменти формування оптимального асортименту підприємств;
- жорстка конкуренція призводить до того, що нова продукція не встигає окупили інвестиції в її виробництво та просування. [24]

Також основними проблемами при розробці асортиментної політики є: інновації, забезпечення конкурентоздатності товару, оптимізація товарного асортименту, товарна марка, створення ефективної упаковки, життєвий цикл товару, позиціонування товару на ринку. [12] При формуванні асортиментної політики також доречно враховувати, що товари можуть розрізнятися за видом та періодом використання, функціональним призначенням, надійністю, зручністю використання, обслуговуванням, гарантією і т.п. [18]

Варто відмітити, що завдання управління асортиментом лежить на перетині техніко-економічного (виробничого. та маркетингового (ринкового. аналізу. В свою чергу, сукупність техніко-економічних та маркетингових методів аналізу відповідно визначають внутрішні та зовнішні фактори формування асортименту промислового підприємства (рис. 1.2).



Рис.1.2 Процес формування асортименту підприємства [13]

Можна впевнено стверджувати, що роль підприємства на ринку змінюється: відбувається перехід підприємств до активної ринкової поведінки, розробки асортиментної політики на засадах маркетингу. Її найважливішим

елементом стає перегляд асортименту продукції, а в окремих випадках істотне перепрофілювання підприємств.

Основною спонукальною причиною змін стали вимоги ринку – зрушення в попиті і зростання собівартості продукції, підвищення попиту на нові товари, відповідно зменшення на товари, що активно продавались у минулих періодах.

Торгівля починає переорієнтовуватися на продукцію, що користується попитом і є більш рентабельною. Однак, зворотним боком процесу стало падіння рівня обслуговування як у роздрібній, так і у гуртовій мережі. Перебудовуючи асортиментну політику, торговельні підприємства намагаються заздалегідь зорієнтувати об'єми продукції на конкретного покупця та їх групи. [36]

Асортиментна політика підприємств України повинна враховувати динаміку факторів підвищення купівельної спроможності населення, попит споживачів, поведінку конкурентів, загальний рівень достатку не лише території, де знаходяться торговельні площі, а й країни загалом.

Ринкова економіка спрямовує підприємства на завоювання міцних позицій, виявлення можливих конкурентів і досягнення конкурентних переваг. Перевага над конкурентами здобувається за рахунок пропозиції споживачам більш високого рівня обслуговування, додаткових послуг, що пропонуються покупцям, зваженої політики ціноутворення, можливості ідентифікації постійних клієнтів торговельної мережі та ін.

Аналіз конкурентів потребує оцінки напрямів, сильних та слабких сторін їх діяльності і спектру можливих дій для підвищення свого положення як у окремому сегменті споживачів, так і у комплексі [71].

Основне завдання підприємства на конкурентному ринку – створення стійких відмінних переваг, що допомагають завоювати споживачів (режим роботи, постійне підвищення якості асортименту продукції, що продається у торговельній мережі, розширення асортименту продукції. відповідно

підвищення рівня задоволеності споживача, стимулювання покупця до здійснення наступних покупок продукції визначеного підприємства. [16]

Перевага досягається завдяки наявності асортименту, який за своїми характеристиками або рівнем сервісного обслуговування перевершує пропозиції конкурентів, постійному контролю якості товарів, що продаються у торговельній мережі (походження, термін зберігання та ін.), постійному підтриманню мінімального асортименту товарів для задоволення потреб споживача. Формування відмінних переваг дає змогу стабілізувати або збільшити частку ринку, отримати прибуток і випередити конкурентів або втримати свою позицію лідера. [19]

Концепція управління асортиментною політикою підприємства передбачає комплекс дій: аналіз ринку і брендів; аналіз комунікації; розподіл; юридичні відносини; відносини з конкурентами; пакування та транспортування; постачання товарів; продаж та післяпродажне обслуговування. Підвищення конкуренції між підприємствами потребує комплексного підходу до процесу управління асортиментною політикою, що у ринковій економіці гарантує стабільне місце на ринку та підвищення прихильності споживачів.

Споживчий попит є основним фактором, який впливає на формування асортименту, і направлений на максимальне задоволення попиту населення і разом з цим – на активний вплив на попит в сторону його розширення. Формування асортименту і споживчий попит в своєму розвитку взаємозв'язані [27].

Суттєвим фактором формування асортименту являється ціна товару. Покупець обов'язково визначає для себе граничну ціну, або діапазон цін в границях якого він збирається заплатити за покупку. Тому одним із критеріїв раціонального формування асортименту товарів в магазині є забезпечення співставлення товарів з різною ціною. Формування асортименту товарів в фірмі дозволяє забезпечити задоволення споживчого попиту, підвищення економічної

ефективності підприємства і рівня торгового обслуговування населення. Від складу і своєчасного оновлення асортименту товарів в фірмі, в значній мірі, залежить ступінь задоволення попиту, витрати потреб населення, які пов'язані з покупкою товарів.

Відсутність в фірмі окремих товарів, їх вузький або нестабільний асортимент, що не відповідає запитам покупців, породжують незадоволений попит, збільшуючи витрати часу населення на пошук необхідних товарів, негативно відбивається на економічній ефективності. Тому при формуванні асортименту товарів важливою вимогою являється максимальне задоволення попиту покупців при мінімальних витратах часу на здійснення покупки і забезпечення ефективної роботи фірми [51].

Формування асортименту також залежить від асортиментного переліку товарів фірми. Розробка кожним конкретним торговим підприємством асортиментного переліку товарів і здійснення контролю за його дотриманням веде до кращого обслуговування покупців цільового ринку і створення стійкого асортименту. У випадку виявлення відсутності в продажу товарів, які передбачені асортиментом, фірма повинна приймати заходи з їх постачання в магазин.

Наявність асортиментного переліку дозволяє не тільки раціонально регулювати асортимент товарів, але і систематично контролювати його повноту і стабільність. Відсутність асортиментної політики веде до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових або змінних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Поточні рішення, які приймаються керівником в таких випадках, нерідко базуються виключно на інтуїції, а не на тверезому розрахунку з урахуванням довгострокових інтересів [69].

Добре продумана асортиментна політика не лише дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але й слугує керівництву

підприємства свого роду вказівником загальної спрямованості дій, дає змогу контролювати ситуації, які виникають в ході торговельної діяльності. За умови підвищення конкуренції серед учасників ринку, асортиментна політика торговельного підприємства відіграє роль каталізатора розвитку мережі та підвищення кількості задоволених споживачів.

Втілення програми розширення асортименту пов'язане з джерелами фінансування, які підприємство обирає залежно від об'єму, терміну, інших необхідних грошових засобів.

Також наявна невідповідність українського законодавства умовам ринку, що несе за собою обмеження розвитку підприємств, відіграє значну роль при проведенні асортиментної політики підприємством, яке прагне досягнути успіху та посісти вигідне місце на ринку товарів та послуг [28].

Отже, можна зробити висновки, що сутність асортиментної політики, полягає у тому, що це певний комплекс заходів, який має включати в себе певні проаналізовані товари, які розроблені для того, щоб компанія отримувала прибуток із продажу даних продуктів та була успішною на ринку. Існує певна сформована система управління асортиментною політикою на підприємстві, використовуючи яку, можна розробити та втілити в життя якісний та успішний асортимент продукції, який буде постійно оновлюватися та розвиватися, включати в собі новинки та трендові продукти. [69]

1.3. Методичні засади оцінки ефективності асортиментної політики підприємства

Методичний інструментарій оцінки ефективності асортиментної політики за критерієм споживчої цінності повинен ураховувати різне функціональне призначення товарів, їх місце у споживанні й задоволенні потреб та базуватись на показниках, що відбивають цінність певного асортименту для споживача.

Виходячи з того, що споживча цінність трактується в науковій літературі як комплекс переваг та вигід, які отримують споживачі в результаті придбання та використання певних товарів, було запропоновано використання цільового підходу до оцінки та виділено показники споживчих переваг за двома напрямками: характеристики товару та умови придбання [2]. Подальші дослідження в цьому напрямі, а також доробки науковців, які розглядали теорію ефективності, дозволили дійти висновку, що складність і комплексність цієї категорії не дають можливості виділити ознаки ефективної політики на засадах одного окремого підходу. Найбільш прийнятним є використання декількох взаємопов'язаних підходів. Стосовно ефективності асортиментної політики вважаємо за доцільне, одночасно з цільовим, застосування витратного підходу, який дозволить порівняти ступінь реалізації цілей асортиментної політики з витратами на його досягнення. Відповідно, ефективна асортиментна політика підприємства роздрібної політики має забезпечувати не тільки рівень досягнення цілей, а й мінімізацію витрат для їх досягнення. [64]

Підсилює доцільність використання витратного підходу до оцінки ефективності асортиментної політики за обраним критерієм і змістовне наповнення категорії «споживча цінність», яка трактується як співвідношення між перевагами, що отримує споживач у результаті придбання та використання певних товарів, та витратами на їх придбання та використання. Таке визначення не суперечить, а підтверджує доцільність застосування витратного підходу до оцінки ефективності. Для характеристики вигод споживачів перелік показників, виділених на попередніх етапах, доповнено такими, як «основні функції» та «економічність» для визначення переваг за рахунок властивостей товарів і «наявність програм лояльності», що відбиває задоволення споживачів умовами придбання товарів у конкретному магазині. [28]



Рис.1.3 Напрямки аналізу ефективності управління асортиментом[64]

На сьогоднішній день зустрічається багато різних концепцій, які використовуються в тій чи іншій мірі при формуванні асортименту. Але жодна з них не має точної і універсальної методики з розробки асортиментної матриці, яка б підходила до будь-якого що відкривається торговому підприємству.

Кожен з поширених методів класифікації, формування і оптимізації асортименту продукції застосовується з урахуванням напрямків діяльності сучасних компаній, обсягів збуту, спеціалізації в роботі, регіональних особливостей, але наявні методи не враховують економічну складову – витрати на закупівлю товару і доведення його до споживача.

Діагностика конкурентного середовища і побудова матриці ефективності маркетингу в залежності від ефективності системи управління товарним асортиментом дозволили виділити типи, що відрізняються ступенем

використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів.

Зіставляючи матрицю конкурентної карти ринку і матрицю ефективності маркетингу за значеннями ранжируваних рядів, можна зробити висновок про місце і роль системи управління товарним асортиментом досліджуваних організацій. У свою чергу, ми розглянемо більш детально класифікуючі підходи, адже ці підходи дозволяють досить точно визначити позицію асортименту товарів. Отож, розглянемо основні методи дослідження та результат, який вони вимірюють:

1. АВС-аналіз. В основі розглянутого аналізу лежить принцип Парето, який акцентує увагу на тому, що 20% зусиль забезпечують 80% результату. Решта 20% результату досягаються через 80% зусиль. Цей принцип є актуальним для будь-якої сфери бізнесу, спрямований на оцінку ефективності та вкладу. Відповідно до принципу Парето асортимент класифікується за обсягом продажів і прибутку, а всі товари поділяються на три великі групи [50]:

А. Є основною групою, забезпечує прибутковість бізнесу. Сюди входять близько 20% позицій, реалізація яких забезпечує до 80% виручки. Йдеться про продукцію, що є локомотивом. Вона має бути присутня в асортименті постійно.

В. Сюди входить близько 15% товарних позицій, які забезпечують аналогічний обсяг виручки. Є щось середнім між групами А і С, але має стратегічну цінність, добре доповнюючи лідируючі позиції.

С. До цієї групи, відповідно до принципу Парето, відносяться близько 75% товарів. Їх багато, але вони забезпечують всього 5% виручки.

Група А є найбільш значимою, це лідери, за рахунок яких формується основний прибуток. Ці позиції не рекомендується змінювати або виключати, в іншому випадку уникнути фінансових втрат не вдасться.

Група В – доповнює, це пул, який забезпечує середні продажі.

В групі С зібрана велика кількість «порожньої» продукції, це товари, які займають останні позиції. Вона може роками припадати пилом на складі, займаючи місце і приносячи збитки підприємцю. Такий аналіз дозволяє оцінити і вивчити асортимент, проте в ньому не передбачені сезонні коливання і інші чинники, що може спотворювати загальну картину. [64]

2. XYZ-аналіз. XYZ-аналіз, що відрізняє його від ABC-моделі, орієнтований на визначення стабільності продажів, а також коливань попиту. Найчастіше ці моделі застосовуються спільно, що дозволяє отримати чітку картину і правильно розставити пріоритети.

На першому етапі здійснюється розрахунок коефіцієнта варіації обсягу продажів (рівня попиту) по кожній товарній групі.

Формула розрахунку коефіцієнта варіації (1.1) являє собою відношення стандартного відхилення до математичного сподівання обсягу продажів.

Формула має такий вигляд:

$$V = \frac{\sigma}{x} = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - x)^2}{n}}}{x} * 100\%, \quad (1.1)$$

де

σ – стандартне відхилення обсягу продажів;

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

n – кількість розглянутих періодів продажів товарів;

x – середнє арифметичне значення продажів товарів.

За основу можна брати обсяг або суму продажів, на фініші здійснюється угруповання позицій в категорії, детальне пояснення показано в табл 1.1 [16]

Таблиця 1.1[16]

Роз'яснення категорій XYZ-аналізу

Категорія	Коливання продажів	Особливості
-----------	--------------------	-------------

	товарів, %	
X	До 10	Стабільне споживання, можливо чітке прогнозування
Y	До 25	Нестабільне прогнозування, товари, які в цій групі мають сезонні коливання
Z	Більше 25	Споживання нерегулярне, чітке прогнозування попиту неможливе

3. SWOT аналіз. SWOT – це аббревіатура, яка розшифровується, як:

strengths – сильні сторони,

weaknesses – слабкі сторони,

opportunities – можливості,

threats – загрози.

Сильні і слабкі сторони – це внутрішні фактори організації, на які вона може впливати, виправляти, покращувати ситуацію. Можливості та загрози – це зовнішні обставини, над якими керівництво підприємства не владне.

4. Матриця БКГ (BCG) – це термін, що походить від назви моделі, створеної Бостонською консультативною групою. Це квадрант, в який були занесені результати досліджень, що проводилися в рамках вивчення портфеля компаній.

Створення моделі матриці БКГ було засновано на принципах життєвих циклів будь-якого товару – розробка і виведення на ринок, зростання, зрілість, спад [16].

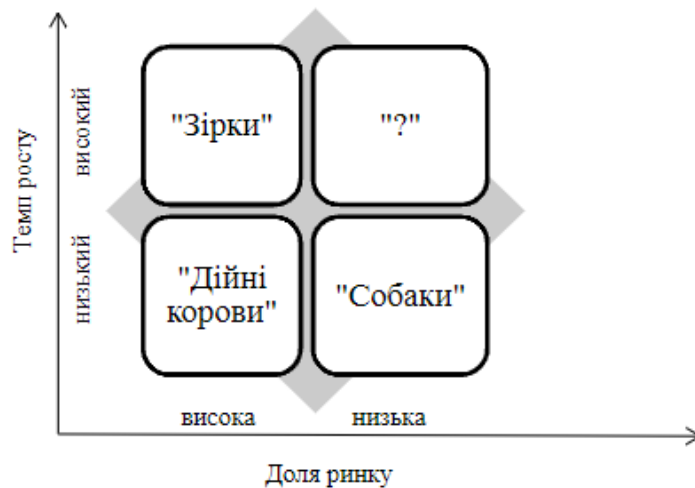


Рис. 1.4 Приклад матриці БКГ [16]

Для побудови матриці застосовуються 2 параметри – темп зростання ринку по конкретній товарній категорії в своїй галузі і відносна частка ринку, яку займає досліджуваний товар.

Для розрахунку відносної частки ринку береться співвідношення частки компанії і частки найбільшого конкурента в галузі, приклад можна побачити на рис. 1.4.

Квадранти моделі БКГ – це чотири основні групи, на які розбиваються всі товари або послуги комерційного підприємства. Використовуючи вище наведені параметри, всі продукти компанії діляться на чотири категорії:

«Знаки питання». Це категорія, що відрізняється швидким зростанням ринку і малою часткою. Може бути перспективною, якщо в неї вкладати необхідні кошти, або через час перейти в категорію «собак».

«Зірки». Товари, що займають велику частку ринку, який швидко зростає. Це найбільш рентабельні і конкурентоспроможні продукти. Для підтримки таких же позицій вимагають значного фінансування.

«Дійні корови». Продукція з високою часткою повільно зростаючого ринку. Найстабільніші види товарів / послуг, прибуток від реалізації яких значно перевищує витрати на підтримку поточних позицій. Саме ці товарні категорії дають кошти, які компанія може перенаправляти на дослідження, розробки нових товарів.

«Собаки». Продукти, які займають малу частку ринку з повільними темпами зростання. Це товари, які не мають перспектив розвиватися в прибуткові напрямки, а тільки відволікають ресурси. У більшості випадків такі категорії краще закривати [65].

5. Матриця МакКінзі.

Модель GE / McKinsey являє собою матрицю, що складається з 9 осередків для відображення та порівняльного аналізу стратегічних позицій напрямів господарської діяльності організації.

Головною особливістю цієї моделі стало те, що в ній вперше для порівняння видів бізнесу стали розглядатися не тільки «фізичні» чинники (такі, як обсяг продажів, прибути, віддача інвестицій і т. п.), а й суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, кадри і т. п.

У матриці «Дженерал Електрик – МакКінзі» виділяються три області стратегічних позицій:

- переможці;
- ті, хто програв;
- середня область.

Від сили даних показників залежить портфельна стратегія компанії:

– чим вище буде конкурентоспроможність асортиментного профілю товарів, та чим вище привабливість даного сегменту ринку – тим вище можливість заняття значної частки ринку;

– чим слабший товар компанії у порівнянні з конкурентними товарами та чим нижче привабливість даного сегменту ринку – тим менше можливостей щодо укріплення та зростання підприємства. [1]

Таблиця 1.2 [1]

Зовнішній вигляд матриці МакКінзі і рекомендації від її укладачів

Привабливість галузі	Конкурентна позиція		
	Сильна (8-10 балів)	Середня (4-7 бали)	Слабка (0-3 бали)
Висока (8-10 балів)	Переможець 1. Експлуатація	Переможець 2. Інвестиції у розвиток	Переможець 3. Розвивається вибірково
Середня (4-7 балів)	Переможець 3. Захищати позиції	Середній бізнес. Обережний розвиток	Програвший 1. Обмежений розвиток
Низька (0-9 бали)	Творець прибутку. Зберігати чи перенаправляти	Програвший 2. Готується до відступу	Програвший 3. Вихід з ринку

6. Прибуток від кожної товарної одиниці. Так як підприємницька діяльність будь-якого підприємства завжди спрямована на отримання прибутку, яка покликана покрити збитки, прибуток являє собою чистий дохід, що отримується компанією від здійснення своєї господарської діяльності (продажу або виробництва товарів, надання послуг). Прибуток і виручка – це не рівнозначні поняття, оскільки прибуток виходить при відрахуванні з виручки основних витрат по виробництву товарів, таких як:

- собівартість продукції;
- податкові платежі (акциз, ПДВ та ін.);
- експортний збір та ін.

Прибуток від кожної товарної одиниці розраховується за формулою:

$$\text{Преал} = \text{ЧП} - \text{С} - \text{П} \quad (1.2)$$

де ЧП – чистий прибуток від продажу товарів;

С – собівартість товару;

П – податкове обтяження одиниці товару.

Цей метод є дуже дієвим, адже дозволяє вносити корективи та бачити варіацію при зміні складових. Всі сфери управління між собою взаємопов'язані, так як управління є системним утворенням. Тому будь-які зміни в будь-якому елементі управління викликають відповідні зміни у всіх інших його складових. Оптимальний товарний асортимент є однією з основних складових маркетингу, яка прямо впливає на збутову діяльність, що важливо для досягнення конкурентоспроможності продукції. [11]

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства

Завданням держави є створення сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності. Саме державні органи приймають нормативно-правові акти, якими керуються суб'єкти підприємницької діяльності в процесі виконання своїх статутних завдань. Правове регулювання діяльності підприємств в Україні здійснюється численними нормативно-правовими актами як загального, так і спеціального характеру.

Основними принципами упорядкування нормативного регулювання підприємницької діяльності є: доцільність, достатність і відповідність нормативного регулювання вимогам ринкових відносин; ефективність і забезпечення досягнення позитивних економічних і соціальних результатів застосування регуляторних актів; системність, послідовність і координованість дій щодо розробки, видання і виконання регуляторних актів; гласність у процесі підготовки проєктів найбільш важливих регуляторних актів, що істотно впливають на ринкове середовище, права й інтереси підприємців, і публічне

обговорення цих проєктів; обов'язковість і своєчасність доведення виданих регуляторних актів до суб'єктів підприємницької діяльності.

Основні напрями економічної стратегії і тактики держави у сфері господарювання закріплені в Господарському Кодексі України. Серед них визначають такі: інвестиційна політика, амортизаційна політика, політика інституційних перетворень, цінова політика, антимонопольно-конкурентна політика, бюджетна політика, податкова політика, грошовокредитна політика, валютна політика, зовнішньоекономічна політика, екологічна політика, соціальна політика захисту прав споживачів, політика заробітної плати і доходів населення, політика зайнятості, політика соціального захисту та соціального забезпечення тощо. Отже очевидно, що державна політика у сфері господарювання спрямована на створення сприятливих економічних, організаційних та правових умов для цієї діяльності. При перерахуванні законів і документів, які регулюють нормативно-правову діяльність доцільно розділяти їх на зовнішні і внутрішні. [35].

Економіка України вимагає істотних інвестицій в усі галузі економіки з метою підвищення інноваційної активності, однак можливістю здійснювати цю діяльність володіє незначне коло підприємств. Саме тому на рівні держави здійснюється фінансування пріоритетних досліджень та інноваційних проєктів.

Загальні умови здійснення господарсько-торговельної діяльності у сфері роздрібної торгівлі у взаєминах із споживачами встановлені Законом України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. у редакції від 02.12.2012 р., який регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту й основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів. Так, ст. 4 Закону «Про захист прав споживачів» встановлює права споживачів, яким кореспондують відповідні обов'язки торговельного підприємства, а саме:

надавати споживачеві у доступній формі необхідну, достовірну та своєчасну інформацію про товари; всіляко сприяти споживачеві у вільному виборі товарів і додаткових послуг, на його вимогу провести перевірку якості, безпеки, комплектності, міри, ваги та ціни товарів із наданням йому контрольно-вимірювальних приладів, документів, що підтверджують якість, безпеку, ціну товарів; перевіряти справність виробу, демонструвати, за можливості, роботу товару, ознайомлювати споживача з правилами користування; забезпечувати приймання, зберігання та продаж товарів і продукції, виготовленої у закладі ресторанного господарства, відповідно до законодавства. Загальною умовою здійснення господарсько-торговельної діяльності у сфері роздрібної й оптової торгівлі є додержання суб'єктом господарювання загальних правил здійснення торговельної діяльності щодо споживчих товарів, передбачених «Порядком провадження торговельної діяльності і правилами торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів» в редакції від 18.04.2013 р.

Ці Порядок і правила визначають загальні умови провадження торговельної діяльності суб'єктами оптової торгівлі, роздрібної торгівлі, закладами ресторанного господарства, основні вимоги до торговельної мережі, мережі закладів ресторанного господарства та торговельного обслуговування споживачів (покупців), які придбають товари у підприємств, установ та організацій незалежно від організаційно-правової форми та форми власності фізичних осіб – підприємців, іноземних юридичних осіб, що провадять підприємницьку діяльність на території України.

Пункт 10 Порядку і правил встановлює умови, які суб'єкти господарювання, що бажають займатися торговельною діяльністю, повинні виконати до початку роботи торговельного підприємства: відповідність приміщення (місця) для провадження діяльності у сфері торгівлі та ресторанного господарства необхідним санітарним нормам, а також відповідність технічного стану приміщення (місця), будівлі й устаткування

вимогам нормативних документів щодо зберігання, виробництва та продажу відповідних товарів, охорони праці; наявність на видному та доступному місці куточка покупця, в якому розміщується інформація про найменування власника або уповноваженого ним органу, книга відгуків і пропозицій, адреси та номери телефонів органів, що забезпечують захист прав споживачів; розміщення торговельного патенту, ліцензії відповідно до встановлених законодавством вимог; продаж товарів та їх обмін згідно з установленими правилами і нормами.

Для здійснення господарсько-торговельної діяльності необхідно дотримуватися не лише загальних, а й спеціальних умов. Спеціальні умови здійснення господарсько-торговельної діяльності встановлені спеціальними нормативно-правовими актами, які відображають особливості господарювання окремих суб'єктів господарсько-торговельної діяльності.

До спеціальних умов відносяться, зокрема, ліцензування та патентування торговельної діяльності. Стаття 9 Закону «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» в редакції від 02.09.2014 р. встановлює види діяльності, які підлягають ліцензуванню. Види торговельної діяльності, які звільняються від обов'язку придбання торгового патенту або здійснюються на підставі пільгового патенту, ставки, строки дії, порядок придбання та використання торгового патенту, порядок і строки сплати за торговий патент встановлені ст. 267 ПК, який розглядає торговий патент як збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності. Крім ліцензування та патентування торговельної діяльності, законодавство України передбачає інші спеціальні умови для суб'єктів господарювання щодо порядку здійснення господарсько-торговельної діяльності. Зокрема, такі умови передбачені Законом України «Про споживчу кооперацію» в редакції від 16.10.2012 р., який встановлює спеціальні умови здійснення господарсько-торговельної діяльності суб'єктами господарювання у сфері споживчої кооперації.

Закон «Про зовнішньоекономічну діяльність» в редакції від 27.03.2014 р. встановлює особливі умови діяльності юридичних і фізичних осіб – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Закон «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» в редакції від 09.04.2014 р. встановлює спеціальні умови, які є обов'язковими під час здійснення господарсько-торговельної діяльності.

Закон «Про лікарські засоби» в редакції від 12.08.2014 р. регулює правовідносини, пов'язані із створенням, реєстрацією, виробництвом, контролем якості та реалізацією лікарських засобів, визначає права й обов'язки підприємств, установ, організацій і громадян, а також повноваження у цій сфері органів виконавчої влади та посадових осіб.

Закон «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» в редакції від 01.01.2014 р. визначає правові засади застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг. Він встановлює суб'єктів господарювання, які застосовують реєстратори розрахункових операцій.

Закон «Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції» в редакції від 04.07.2013 р. закріплює правові й організаційні засади здійснення державного ринкового нагляду та контролю нехарчової продукції.

Закон «Про безпечність та якість харчових продуктів» в редакції від 04.07.2013 р. регулює відносини між органами виконавчої влади, виробниками, продавцями (постачальниками) та споживачами харчових продуктів і визначає правовий порядок забезпечення безпечності й якості харчових продуктів, що виробляються, знаходяться в обігу, імпортуються, експортуються. Проведений аналіз дозволяє зробити такі [64].

Управління асортиментом продукції, що випускається - це безупинний процес, що виникає з моменту зародження задуму «створення» нового виробу і триває до моменту зняття його з виробництва, тобто протягом усього життєвого

циклу виробу. Ефективна реалізація всіх елементів системи асортиментної політики підприємств і цілеспрямоване управління ними, вимагає систематичного проведення аналізу їх діяльності. Це допоможе визначити, зіставити і привести у відповідність існуючий і бажаний стани системи. Проведення будь-якого аналізу, у тому числі аналізу ефективності асортиментної політики підприємств, неможливе без наявності своєчасної і достовірної інформації. Це обумовлюється тим, що управління в соціально-економічних системах, якою є асортиментна політика, розглядається, насамперед, як процес перетворення інформації. [1]

Інформація є основою процесу керування, підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Без неї неможливо визначити цілі управління, оцінити ситуацію, сформулювати проблему, прийняти рішення і проконтролювати його виконання. Інформаційне забезпечення в широкому змісті включає не тільки збір конкретних облікових даних, але і їхню систематизацію, наукову обробку й оцінку. Реалізація маркетингової концепції діяльності підприємств, у тому числі і формування системи управління їхньою асортиментною політикою, базується на аналітичних процедурах, тобто на системному комплексному аналізі. Тому важливо визначити, на яких напрямках маркетингової діяльності підприємств, які із застосованих видів і методів аналізу найбільш ефективні. При цьому створюється новий напрямок в аналізі - аналіз самої маркетингової діяльності [73]

Висновки до розділу 1

Висновком по розділу є те, що створення підприємства, формування правильного та ходового асортименту, налагодження робочого процесу з постачальниками, менеджерами та досягнення успіху у своїй справі, це велика

праця, яка потребує часу та великих зусиль. Асортимент продукції має завжди аналізуватись на сезонність, класифікуватись за обсягом продажів і прибутку .

Асортиментна політика підприємства займає особливе місце в системі управління виробничо-збутовою діяльністю комерційного підприємства. Це пояснюється тим, що від результатів саме її впровадження буде залежати чи підприємство займатиме лідируючі позиції на ринках, чи матиме можливість стабільно розвиватися, чи потрапить в кризу через неспроможність ефективно конкурувати та намагатиметься вижити в умовах складного та насиченого середовища.

Загалом можна сказати, що вона виступає певним орієнтиром для прийняття рішень щодо взаємодії підприємства із його зовнішнім середовищем. Зазвичай, вона формується на рівні вищого керівництва підприємства на тривалий період, а її призначення – це не допущення прийняття недалекоглядних та недоцільних управлінських рішень, які не відповідають вимогам умов функціонування суб'єкта ринку.

Грамотно складений асортимент товарів та послуг дозволяє залучити платоспроможного покупця і досягти головної мети підприємницької діяльності – отримання максимально можливого прибутку. При формуванні асортименту потрібно враховувати динаміку факторів купівельної можливості населення, попит споживачів, діяльність конкурентів, рівень достатку населення.

Існують певні напрямки аналізу ефективності асортиментної політики, які використовуються при формуванні асортименту.

Найбільш точно допомагають класифікуючі підходи визначити позицію асортименту товарів. А саме:

1. ABC-аналіз- класифікується за обсягом продажів і прибутку, товари поділяються на три великі групи за попитом у покупців.
2. XYZ-аналіз - визначає стабільність продажів та попит.
3. SWOT аналіз – аналіз сильних та слабких сторін підприємства.

4. Матриця БКГ (BCG) – аналіз рентабельності товарів на ринку.
5. Матриця МакКінзі - використовується для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій бізнес-процесів організації.
6. Прибуток від кожної товарної одиниці.

Також особливе завданням держави є створення сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності. Саме державні органи приймають нормативно-правові акти, якими керуються суб'єкти підприємницької діяльності в процесі виконання своїх статутних завдань. Правове регулювання діяльності підприємств в Україні здійснюється численними нормативно-правовими актами як загального, так і спеціального характеру. Основний закон у здійсненні торгівельної діяльності у сфері роздрібно́ї торгівлі виступає Закон України «Про захист прав споживачів», який регулює відносини між споживачем товарів і послуг та виробником та продавцем цих товарів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Об'єктом дослідження обрано Компанію «Епіцентр К» - це національна мережа сучасних будівельних гіпермаркетів, з широким асортиментом товарів та європейськими стандартами обслуговування.

ТОВ «Епіцентр К» було зареєстровано 27 серпня 2003 року. Мережа гіпермаркетів «Епіцентр К» динамічно розвивається. Сьогодні мережа "Епіцентр К" налічує понад 80 ТЦ.

У гіпермаркетах «Епіцентр К» представлено товари як вітчизняного, так і іноземного виробництва. Товар поставляється як власним виробництвом, так і за допомогою співпраці з понад 1000 постачальниками продукції. Гіпермаркети «Епіцентр К» розраховані на всі категорії клієнтів і можуть задовільнити навіть найвишуканіші смаки покупців. Прогресивний менеджмент організації сприяє розвитку персоналу, кар'єрному росту й росту матеріального благополуччя всіх співробітників компанії.

Компанія постійно вдосконалюється, покращує сервіс, розширює асортимент товарів та спектр послуг щоб максимально задовольнити потреби споживачів і на практиці втілювати головне гасло компанії «Покупець завжди правий!».

Керівництво ТОВ «Епіцентр-К»:

1. Засновник ТОВ “Епіцентр К” – Герега Олександр Володимирович;
2. Засновник, Голова ТОВ “Епіцентр К” – Герега Галина Федорівна;

3. Засновник, перший заступник Голови ТОВ “Епіцентр К” -Суржик Тетяна Федорівна;

4. Генеральний директор -Михайлишин Петро Йосипович;

5. Заступник Голови товариства ТОВ “Епіцентр К” -Юрій Яковлєв.

Структура управління підприємством є ієрархічною, тобто всі працівники прямо чи опосередковано підпорядковуються директорам підприємства.

Вищим органом управління є збори учасників. Зборами учасників призначається генеральний директор, який організовує великий супермаркет, підписує договір, представляє його в усіх організаціях і установах, видає інструкції, затверджує штатні розклади, формує плани продажу, приймає на роботу та звільняє працівників.

Гіпермаркет підпорядковується безпосередньо директору гіпермаркету, призначеному генеральним директором. Якщо директор гіпермаркету відсутній, то його функції виконує відповідний комерційний директор.

Комерційному директору підпорядковуються такі відділи: маркетинг, торгівля, комплектація, тюнінг, внутрішня реклама, інформація, прийом товарів, доставка. У гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр-К» відділ продажів очолює керівник, якому підпорядковані керівники підрозділів. Кожному керівнику відділу підпорядковуються завідувачі секцій. В середньому на кожному відділі по 3-4 секції. [59]

Гіпермаркет є юридичною особою, є платником пенсійних фондів, фондів соціального страхування, пов’язаних з нарахованою та виплаченою заробітною платою працівників гіпермаркету, платником окремих податків відповідних податкових органів.

За 18 років мережа Епіцентр пройшла еволюцію від будівельних гіпермаркетів до будівельно-господарських та переросла в найбільшу в Україні мережу торговельних центрів. Епіцентр створив власний унікальний

формат, який не має аналогів у світі. Відділи у торговельних центрах “Епіцентр” представлені у форматі shop-in-shop.

У 2017 році відкрився перший магазин Intersport поза межами мережі “Епіцентр”. У 2020 року частина магазинів формату shop-in-shop – “Галереї “Деко” та E.PIC - також вийшли за межі мережі “Епіцентр”, відкрившись у інших торговельно-розважальних центрах.

«Епіцентр» створив свою неповторну модель, яку генеральний секретар European DIY Retail Association Джон Херберт назвав «унікальним світовим форматом».

Сьогодні у мережі «Епіцентр» клієнти можуть придбати широкий асортимент товарів, відвідати ресторани та розважити дітей. Європейська бізнес-асоціація називає «Епіцентр» «торговим центром майбутнього». Експерти західної Європи відзначають креативність, високотехнологічність, зручність та особливу атмосферу у торгових залах мережі. Постійний розвиток, переформатування, нові магазини, салони та галереї, розширення асортименту товарів та послуг зумовили беззаперечне лідерство компанії на ринку роздрібної торгівлі.

З оновленням формату збільшується пересічність нової аудиторії, яка окрім “будівництва” склала понад 60% нових сегментів. У 2019 році на технічній платформі 27.ua створено Epicentr.ua. Основною перевагою та цінністю для покупців є можливість забрати замовлення безкоштовно в будь-якому ТЦ «Епіцентр» в Україні.

Компанія активно розвиває концептуальні магазини всередині торгових центрів.

У “Галереях Деко” представлено широкий асортимент товарів для дому: посуд, домашній текстиль, декор та подарунки. ДЕКО було виділено як окремий напрям в мережі Епіцентр у 2008 році. Найбільші “Галереї Деко” площею 15 тис. кв. м розташовані у ТЦ “Епіцентр” на вул. Полярній у м. Київ.

Понад 40 % асортименту “Галерей Деко” складає продукція власних торговельних марок – LaNuit, Flamberg, SmartKitchen, Fiora, SongerundSohne, Origami, Luna, NotaBene, UP! тощо.

У “Садових центрах” представлено широкий асортимент живих рослин та аксесуарів для них, найсучасніше обладнання для поливу і зрошення, товари для саду, дачі, насіння та садовий декор. Для покупців надаються додаткові послуги – пересадка рослин та створення вишуканих подарункових декоративно-квіткових композицій під замовлення.

Магазини “Пиши-малюй” - все, щоб зробити навчання школярів та роботу офісних працівників комфортною та результативною. Представлене канцелярське приладдя та товари для офісу, школи та творчості: стильні блокноти, записники, зошити, портфелі, рюкзаки, пенали, товари для творчості та креативного дозвілля.

Мережа торговельних центрів Епіцентр розвиває “Центри меблів” з 2014 року. Асортимент “Центрів меблів” складає понад 11,5 тис. найменувань у шести основних категоріях: корпусні меблі, столові меблі, офісні меблі, м’які меблі, кухня і концептуальні меблі. Акцент робиться на готові рішення, зокрема — дизайнерські інтер’єри у різних стилях. Бренд співпрацює з більш ніж 100 виробниками. Орієнтується на якісні та доступні вітчизняні бренди. Перші “Центри техніки ЦЕ ТЕ” було відкрито у березні 2019 року. На окремих experience- та бренд-зонах представлений широкий вибір побутової техніки у всіх цінових та технічних сегментах, а також ексклюзивні моделі провідних брендів та новинки преміум-сегменту техніки та електроніки.

“Студія світла” — це сучасний інноваційний простір, де зручно, комфортно та затишно робити покупки. Новий формат “Студія світла” дозволяє покупцеві одночасно знайти різні стилі освітлювальної продукції, керуючись оформленням свого власного інтер’єру: сканді, лофт, мінімалізм, модерн та багато інших. Компанія стрімко розвиває онлайн-сервіс. 2016 року

був запущений партнерський проект — інтернет-магазин 27.ua з асортиментом понад 1 млн найменувань. Лише за три роки онлайн-магазин став одним з лідерів ринку. У 2019 році на технічній платформі 27.ua створено Epicentr.ua. Основною перевагою та цінністю для покупців є можливість забрати замовлення безкоштовно в будь-якому ТЦ «Епіцентр» в Україні. [34]

Забезпечення підприємства сировиною, матеріалами і комплектуючими виробами, основним устаткуванням і допоміжним обладнанням, своєчасна їх закупівля в необхідному асортименті, кількості і високої якості впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. Особливо цей вплив відчувається в ринкових умовах, коли кінцеві результати діяльності підприємства залежать від кваліфікації, вміння, компетенції та ініціативи робітників закупівельного центру.

Закупівельним центром зазвичай називають сукупність осіб або груп осіб, які беруть участь у процесі ухвалення рішення про закупівлю. Учасники такого центру мають ряд загальних цілей (вони не завжди повністю збігаються) і розподіляють відповідальність за ризики, пов'язані з ухваленням рішення. Взаємодія усередині центру здійснюється, виходячи з ролі, які його учасники виконують у процесі закупівлі. Всі учасники центру або беруть безпосередню участь у процесі купівлі, або відповідають за результати діяльності фірми і тому тим або іншим чином беруть участь в ухваленні рішень про закупівлю.

Основні функції закупівельних центрів промислового підприємства:

- дослідження ринку сировини і матеріалів;
- визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах;
- складання плану закупівель;
- вибір постачальників;
- складання угод з постачальниками, транспортними організаціями на поставку сировини і матеріалів;

- приймання матеріальних ресурсів на склади;
- встановлення ліміту на матеріали для цехів та оформлення документів для видачі в цехи;
- контроль за станом норм виробничих запасів;
- забезпечення зберігання матеріальних ресурсів;
- участь у виставках, ярмарках тощо.

Основною задачею управління закупівельною діяльністю виявляється здійснення закупки конкурентоспроможних товарів у відповідності до вимог та запитів потенційних споживачів і до договірних зобов'язань з привабливими, надійними постачальниками.[53]

Маркетинг закупівлі - це маркетинг відносин, який поєднує в єдину систему конкретних виробників, оптову і роздрібну торгівлю з конкретними споживачами, де найбільш активну роль грає підприємство, яке здійснює закупівлю. Такий зв'язок являє собою новий тип взаємовідносин в каналі збуту, ініціюється підприємством, що здійснює закупівлю товарів, та втілюється в додаткових видах його діяльності, які забезпечують вивчення та активне формування попиту і пропозиції, приведення їх у відповідність один з одним.

Для забезпечення ефективності управління закупівлями товарів в умовах маркетингової орієнтації в підприємстві повинно базуватися на наступних принципах: ретельний облік потреб реальних і потенційних споживачів при прийнятті управлінських рішень в області закупівельної діяльності; створення умов для максимального пристосування товарної, цінової політики, розподілу і політики просування до потреб покупців; забезпечення прибутковості закупівельної діяльності.

Торговельним підприємствам слід управляти закупівельною діяльністю в процесі управління товарним портфелем по наступних етапах: планування закупівельної діяльності, її організація, контроль та регулювання.

Планування закупівельної діяльності в торговельних підприємствах слід здійснювати по наступних напрямках: оптимізація товарного портфеля; аналіз потенційних та постійних постачальників по таких критеріях як конкурентоспроможність їх товарного портфеля, імідж постачальників, якість співробітництва з ними; вибір постачальників на основі результатів проведеного аналізу; складання переддоговірних вимог до постачальників (на основі життєвого циклу товарів, їх споживчих характеристик, цін та конкурентоспроможності з урахуванням вимог потенційних споживачів), рішень щодо процесу співробітництва (транспортування товарів, забезпечення їх сервісною підтримкою, відповідальності за можливі збитки, характеру розрахунків); вибір методу закупівлі товарів.

В процесі планування закупівельної діяльності дуже важливо визначити її стратегію. Залежно від типів постачальників виділяються чотири сучасні стратегії в маркетингу закупівель: вибір глобальних постачальників; вибір одиничних постачальників; модульні поставки, закупівля модулів; комплексний функціонально-вартісний аналіз.

Організація закупівельної діяльності, що виступає наступним етапом її управління, повинна передбачати наступні дії: організація ефективних зв'язків між службами та спеціалістами, які приймають участь в управлінні закупівельною діяльністю (менеджер по закупках товарів, бренд - менеджер (менеджер по марках), менеджер по товарах (товарних групах), маркетологи, юристи, робітники складів, транспортна служба або підрозділ) а саме, інтерактивність зв'язків, раціональний розподіл функцій, обов'язків, відповідальності; укладення договорів, торговельних угод із постачальниками на поставку товарів з визначеними характеристиками, у визначеному обсязі, через визначений інтервал приймання товарів; оплата за товари, що надходили, у відповідності до вимог договорів та торговельних угод.

Успіх організації запланованої закупівельної діяльності в підприємствах залежить від наявності її контролю та регулювання, які є заключним етапом підсистеми управління закупівельною діяльністю.[17]

Під організаційно-управлінським аналізом діяльності підприємства слід розуміти дослідницьку діяльність, яка спрямована на одночасне багатовекторне цільове вивчення:

1) системи цілей (стратегічних, тактичних) підприємства, множини (переліку) можливих стратегій їх досягнення (за ієрархією в системі управління, за функціональним критерієм, за стадіями життєвого циклу, за конкурентною позицією на ринку, за способом досягнення конкурентних переваг, за напрямками розвитку тощо), вибір якої (стратегії) здійснюється на основі оцінки таких факторів:

а) рівень ризику;

б) вплив минулих стратегій;

в) вплив факторів зовнішнього середовища підприємства, до яких відносяться економічні, ринкові, політичні, природні, науково-технічні, демографічні та інші фактори;

г) залежність від фактору часу та витрат;

д) вплив факторів внутрішнього середовища, яке визначається згідно теорії і практики менеджменту такими основними внутрішніми змінними підприємства, як цілі, структура, завдання, технологія і працівники, які взаємопов'язані між собою, утворюють системну модель;

2) організаційної структури управління, специфіки (особливостей) управлінських процесів і організаційної культури на основі економічної, податкової, статистичної, науково-технічної, соціологічної, правової та інших видів інформації з урахуванням оцінки фактору часу [53].

За результатами дослідження праць можна зробити висновок, що на основі організаційно-управлінського аналізу, виходячи із його змісту,

структури (складових) і стану елементів, встановлюється застосовувана на підприємстві модель бізнес-процесів і управління ними, яка враховує динамічні зміни характеристик зовнішнього середовища, при оптимальному використанні всіх наявних ресурсів підприємства для досягнення економічних цілей (результату, економічного зростання).

Водночас тут доцільно також відмітити, що основними структурними складовими організаційно-управлінського аналізу є:

- 1) аналіз системи цілей підприємства та стратегій їх досягнення;
- 2) аналіз організаційної структури підприємства;
- 3) аналіз процесів управління підприємством;
- 4) аналіз структури інформації на підприємстві;
- 5) аналіз організаційної культури підприємства[53].

Аналіз визначає проблемні моменти та слабкі сторони підприємства в умовах конкуренції (з погляду організації управління ним) і його організаційно-управлінський потенціал, де потенціал, якість управління, інновації (нові досягнення в галузі технології та управління) та орієнтація на процеси постійного удосконалення забезпечують економічне зростання (результат) підприємства. А також – формує цілі організаційної реструктуризації та підходи до неї. Виявлення і аналіз системи цілей (стратегічних, тактичних) підприємства і стратегій їх досягнення (на засадах менеджменту, маркетингу та економічної діагностики) передбачають:

- 1) аналіз місії підприємства;
- 2) аналіз цілей підприємства;
- 3) аналіз системи відповідальності за досягнення цілей і виконання дій, спрямованих на їх досягнення (в умовах зовнішніх дій, що безперервно змінюються).

Тут під юридичною відповідальністю бізнесу (підприємства) слід розуміти:

а) обов'язок менеджерів дотримуватися законності дій при досягненні економічних цілей підприємства;

б) п'ять основних груп юридичних обов'язків менеджерів: перед власниками (радою директорів), перед персоналом (підлеглими), перед клієнтами, перед постачальниками та перед конкурентами підприємства. У рамках моделювання і аналізу процесів управління економічними системами та бізнес-процесами управлінські процеси й інформаційні зв'язки накладаються на організаційну структуру та аналізуються з погляду багатьох сфер функціонування, потенціалу та резервів зростання підприємства (на основі застосування системи параметрів, показників та критеріїв системно-орієнтованої економічної діагностики) з метою визначення його перспективи. На засадах вивчення організаційної структури і процесів управління та аналізу системи інформаційного обміну (з управлінської точки зору) формується інформаційно-технологічна бізнес-модель підприємства для забезпечення безперервної інформаційної підтримки його ділового (економічного) циклу з метою пояснення обставин щодо перебігу та особливостей розвитку підприємства. На основі аналізу системи управління виявляються проблемні моменти і слабкі сторони підприємства та оцінюється організаційноуправлінський потенціал підприємства. Чим вищий рівень потенціалу у суб'єкта господарювання, тим більші можливості до забезпечення розвитку він має. Результатом організаційно-управлінського аналізу діяльності підприємства є розроблення комплексу певних (конкретних) вимог до перепроєктування організаційної структури підприємства і системи його управління в контексті організаційного розвитку підприємства [62]

2.2 Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К»

Фінансовий стан — це найважливіша характеристика економічної діяльності підприємства в зовнішній середовищі. Воно визначає конкурентноздатність підприємства, його потенціал у діловому співробітництві, оцінює, у якому ступені гарантовані економічні інтереси самого підприємства і його партнерів по фінансовим і іншим відносинам. Основна задача аналізу фінансового стану — показати стан підприємства для внутрішніх та зовнішніх споживачів, кількість яких при розвитку ринкових відносин значно зростає.

Метою аналізу фінансового стану підприємства є оцінка його поточного стану, а також визначення по яких напрямках потрібно вести роботу з поліпшенню цього стану. При цьому бажаним є такий стан фінансових ресурсів, при якому підприємство, вільно маневруючи коштами, здатне шляхом ефективного їхнього використання забезпечити безперебійний процес виробництва і реалізації продукції, а також витрати по його розширенню і відновленню. Таким чином, внутрішніми стосовно даного підприємства користувачами фінансової інформації є працівники управління підприємством, від яких залежить його майбутній фінансовий стан. [43]

У ринкових умовах виключно велика роль діагностики фінансового стану підприємства. Це пов'язано з тим, що підприємства набувають самостійність та несуть повну відповідальність за результати своєї виробничогосподарчої діяльності перед власниками, робітниками, банком та кредиторами. Також ринкові умови вимагають від підприємств збільшення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та послуг на основі втілення досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання та управління підприємством, активізації підприємства та інше. Отже роль діагностики фінансового стану достатньо велика. [40]

Фінансова діяльність підприємства аналіз або діагностика комплексного стану підприємства, тобто визначення стану досліджуваного підприємства або

фінансового стану чи стану результатів досліджуваної фінансово-господарської діяльності, повинен здійснюватися у вигляді проведення низки дослідницьких процедур.

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства ТОВ “Епіцентр К”, показані в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	5101	61558,9	85565,7	81464,7	1597,03
2	Валовий прибуток, тис. грн.	5101	40315,3	64403	58302	1142,95
3	Чистий прибуток, тис. грн.	-50130,8	-28898,2	32812,3	82943,1	-165,45
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	81141,60	98549,55	121576,20	40434,60	49,83
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	55455,00	75818,70	99687,15	44232,15	79,76
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	25686,60	22730,85	21889,05	-3797,55	-14,78
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	200	245	250	50	25,00
8	Фондовіддача	0,09	0,81	0,87	0,78	844,04
9	Фондомісткість	10,87	1,23	1,15	-9,72	-89,41
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	277,28	309,46	398,75	121,47	43,81
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	25,51	251,26	346,26	320,76	1257,63
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,20	2,71	3,95	3,76	1891,45

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши основні економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» встановлено, що на протязі трьох років на 1597,09 % відбулося збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Також спостерігаємо збільшення валового прибутку на 1142,95% за рахунок подорожчання товарів. Проте чистий прибуток зменшився на 165,45% це сталося в основному за рахунок зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), також не до кінця продуману бізнес-модель. За звітний період з 2020 року по 2022 рік, необоротні активи збільшилися на 79,76% і складають 44232,15 тис. грн., проте оборотні активи зменшилися на -14,78%. Середньооблікова чисельність працівників, збільшилась на 25%, за рахунок розширення підприємства, збільшення асортименту.

Фондомісткість є величиною зворотною до фондovіддачі. Цей показник дає можливість визначити вартість основних засобів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. За нормальних умов фондovіддача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення, так як ми і спостерігаємо в таблиці. Збільшення продуктивності праці, можна досягати за рахунок різних причин. Це можуть бути розширення факторів виробництва, збільшення виробничих ресурсів, використання плодів науково-технічного прогресу та інше.

Проаналізуємо характеристики майна підприємства ТОВ «Епіцентр К» та джерел його формування за балансом.

Таблиця 2.2

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2020	На 31.12.2021	На 31.12.2022	Відхилення 2022 р. до 2020 р.
-----------	---------------	---------------	---------------	-------------------------------

	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Необоротні активи:	55455	68,34	96182,4	82,95	103191,9	81,13	47736,9	86,08	12,79
в т.ч. основні засоби	0	0,00	1720,3	1,48	262,1	0,21	262,1	0,00	0,21
2. Оборотні активи	25686,6	31,66	19755,1	17,05	24003	18,87	-1853,6	-6,5	-12,8
в т.ч. запаси	0,7	0	54,6	0,05	0	0,00	-0,7	-100,00	0,00
дебіторська заборгованість	25218,3	31,08	18455	15,92	5251,8	4,13	-19966,5	-79,17	-26,9
грошові кошти	380,6	0,47	1265,5	1,09	18751,2	14,74	18370,6	4826,8	14,27
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	65438,5	80,65	80287,6	69,24	113187,6	88,99	47749,1	72,97	8,34
в т.ч. зареєстрований капітал	160623,4	197,95	126033,3	108,69	126033,3	99,09	-34590,1	-21,53	-98,9
нерозподілений прибуток	-50130,8	-61,78	-80335,8	-69,24	-47435,8	-37,29	2695	-5,38	24,49
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,00	398,3	0,34	1,6	0,00	1,6	0,00	0,00
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	15703,1	19,35	32271,6	30,42	14005,7	11,01	-1697,4	-10,81	-8,34
БАЛАНС:	81141,6	100,00	115957,5	100,00	127194,9	100,00	46053,3	56,76	0,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З табл. 2.2 можна зробити висновок, що необоротні активи зросли на 86,08 % це збільшення відбулось переважно за нарощення основних засобів підприємства, проте оборотні зменшились на -6,55%. Також спостерігаємо зменшення дебіторської заборгованості на -79.19% та приріст грошових коштів на 4826,8%.

Власний капітал збільшився на 72,97% вказує на підвищення рівня благополуччя власників компанії.

Таблиця 2.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5101	61558,9	86464,7	81464,7	1597,03
Інші операційні доходи	0	12218,7	12218,7	12218,7	x
Разом доходів	5101	73777,6	98784,4	93683,4	1836,57

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

По таблиці 2.3 спостерігаємо гарний приріст чистого доходу на 1597,03 і складають 81464,7тис.грн завдяки підвищенням цін на товари.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	

				+, -	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,64	0,56	1,71	0,08	4,27
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,04	1,34	1,31	6600
3. Чистий оборотний капітал	9983,50	-15496,50	9997,30	13,80	0,14

Продовження табл.2.4

4. Коефіцієнт автономії	0,81	0,69	0,89	0,08	9,88
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,81	0,70	0,89	0,08	9,88
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	14262,14	-291,11	0,00	0,00	0
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,06	0,62	0,71	0,65	1083,33
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,08	0,77	0,76	0,69	850
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-90,76	-28,15	60,70	151,47	-166,88
10. Рентабельність власного капіталу, %	-76,61	-35,99	28,99	105,60	-137,84
11. Рентабельність продукції, %	x	-57,52	-1,30	x	x

За показниками табл. 2.4, спостерігається збільшення коефіцієнта загальної ліквідності на 4,27%, це характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 6600%, що показує платоспроможність підприємства.

Чистий оборотний капітал зріс на 0,14%. Зростання цього показника сприяє підвищенню рівня ліквідності підприємства. Коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансової стабільності відображає значну фінансову стійкість підприємства. Приріст коефіцієнта оборотності активів демонструє ефективність використання активів компанії, коефіцієнт оборотності власного

капіталу – це показник ділової активності, який демонструє ефективність управління власним капіталом компанії. Спостерігається значне зниження рентабельності власного капіталу на -166,88% та рентабельність власного капіталу на -137,84%.

За отриманими результатами обрахунків, можна зробити висновок, що у підприємства ТОВ «Епіцентр К», можливість банкрутства дуже низька.

По отриманим даним спостерігається стрімкий приріст чистого доходу, збільшення власного капіталу.

Збільшилась чисельність працівників за останні три роки, про що свідчить що підприємство розвивається, та дає людям можливість працювати та розвиватися.

Проте в період 2020 року під час кризи, карантину та COVID-19, підприємство зазнало кризи, порівнюючи три роки суттєво впав чистий дохід підприємства саме в цей період. Коли підприємство не мало змоги працювати в повному обсязі.

Проте вже в 2022 році, спостерігається, покращення ситуації і в основному зростання всіх основних показників.

ТОВ «Епіцентр К» - це процвітаюче підприємство, сильна команда, яка працює задля задоволення потреб споживача, постійного збільшення асортимента новинками та доступними товарами.

2.3 Оцінка системи управління асортиментною політикою підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки підприємства змушені здійснювати свою діяльність у нестабільному економічному середовищі. У зв'язку з цим потрібно ще на початку створення компанії чітко визначити основну ціль діяльності і так само чітко встановити шляхи її досягнення та подальшого втримання заданого курсу.

Зрозуміло, що кожне підприємство за мету встановлює досягнення прибутку, але саме стратегічна ціль правильно обрана і забезпечує досягнення високих доходів. Адже не можна отримати прибуток, не розуміючи, за якими

методами, способами, моделями його буде досягнуто. Необхідно чітко окреслити сутність, складники та принципи стратегічного управління, що дасть змогу сформулювати конкретні рекомендації менеджменту компаній. [58]

Одним із найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дає змогу побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є так званий SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки, які потрібно знати і враховувати. Позитивні риси SWOT-аналізу здебільшого все ж таки переважають негативні, що зумовлює його популярність у сфері стратегічного управління. Для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно правильно визначити внутрішні (сильні і слабкі сторони фірми) та зовнішні фактори (можливості та загрози), оцінити їхню важливість та порівняти. [75]

Був проведений SWOT - аналіз ТОВ «Епіцентр-К» та встановлення зв'язків між внутрішніми і зовнішніми факторами, який представлений в табл. 2.5

Таблиця 2.5

SWOT - аналіз підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Сильні сторони	Ранг	Слабкі сторони	Ранг
1	2	3	4
1.Відомий бренд; 2.Ефективна робота маркетингового відділу; 3.Висока кваліфікація персоналу; 4.Доступність необхідних комунікацій; 5.Утилізація та переробка відходів		1.Висока конкурентність. 2. Низька ефективності формування товарних запасів.	
Ринкові можливості	Ранг	Ринкові загрози	Ранг

1. Використання новітніх технологій, обладнання; 2. Вихід на нові ринки; 3. Ослаблення позицій конкурентів; 4. Лояльність цін; 5. Велика кількість різних постачальників.		1. Підвищення цін на товар; 2. Насиченість ринку; 3. Тиск з боку конкурентів. 4. Бажання покупців працювати з великим відстроченням платежу-ризик інфляційних втрат.	
---	--	---	--

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Виходячи з результатів наведеного вище аналізу, організація загалом є конкурентоспроможною.

Іншими словами, компанія має сильну стратегічну та організаційну структуру. Протягом багатьох років їй вдалося зарекомендувати себе на міжнародному ринку як сильного конкурента, хорошого роботодавця та клієнтоорієнтовану компанію.

Слабкими сторонами ТОВ "Епіцентр К" є висока конкурентність малих та великих підприємств.

На данному етапі підприємству ТОВ «Епіцентр-К» рекомендовано використовувати новітні технології задля розширення та вдосконалення свого асортименту, що дозволить втримувати лідерство на ринку.

Також вжити кроки до згладження ситуації стосовно підняття ціни на продукцію, а саме використання інтенсивної маркетингової політики для збільшення продажу товарів ТОВ «Епіцентр-К».

Виходячи з результатів аналізу, підприємство працює за стратегією «Максі-Максі», тому що сильні сторони фірми переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз. [1]

Одним з найбільш популярних та ефективних методів аналізу асортименту є АВС-аналіз. Даний метод передбачає визначення для кожної товарної групи її ролі та місце в торгово-економічному процесі на основі врахування особливостей товарних груп, а за ступенем їх важливості для споживачів дозволяє визначити рейтинг товарів за зазначеними критеріями та виявити ту частину асортименту, яка забезпечує максимальний ефект.

В основу цього методу було покладено принципа Парето, який звучить так: 20 % асортименту товарів приносить 80 % прибутку, і навпаки 80 % асортименту товарів приносить 20 % прибутку.

Порядок проведення АВС-аналізу наступний:

А-найбільш цінні, складають 20 % товарних запасів і 80 % продажів. Це товари лідери, які приносять найбільший прибуток і добре відомі покупцям.

В- приміжні, складають приблизно 30 % товарних запасів і 15 % продажів.

Це товари середнього ступеня важливості, мають помірні обсяги продажів.

С- це найменш важливі товари, складають 50 % товарних запасів і 5% продажів. [47]

Таблиця 2.6

Проведення АВС-аналізу ТОВ «Епіцентр К» по департаментах
відділу «Деко» за 2022 рік

Департамент	Річний обіг, тис.грн.	Частка у загальному обігу, %	Група
Всього, тис.грн.	78000000	100	
Посуд	36738000	47,1%	А
Текстиль	20982000	26,9%	В
Канцтовари	11076000	14,2%	С
Подарунки	9204000	11,8%	С

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи табл. 2.6, можна дійти висновку, що найбільший вклад в річний обсяг продажу дав департамент «Посуд», найменший департамент «Подарунки».

Департамент «Посуд» є лідером у продажах, товари найбільше та найшвидше зношуються та мають попит у покупців та в АВС-аналізі мають групу А

Департамент «Текстиль» є сезонним департаментом. Продажі коливаються та не є стійкими. Займають групу В у проведеному АВС-аналізі.

Департамент «Канцтовари» та «Подарунки», дають найменшу виручку у відділі. Ці групи особливо є сезонними.

Канцтовари мають пік продажів перед навчальним роком, подарунки в період новорічних св'ят. Тому їм характерна група С.

Також доцільно розглянути метод XYZ- аналізу, який доповнює АВС-аналіз.

Метод XYZ-аналізу дає змогу здійснити розподіл стабільності продажів товару та попиту споживачі.

XYZ-аналіз статистичний інструмент, що дозволяє аналізувати та прогнозувати стабільність продажів товарів і коливання рівня споживання.

Мета XYZ-аналізу- поділ товарів по групах, залежно від рівномірності попиту або оборотності товару. За його допомогою найбільш популярні товари та ті які не потрібні постійно.

XYZ-аналіз ґрунтується на тому ж принципі, що й АВС-аналіз, товари поділяються на три групи:

- група Х – товари, які характеризуються наявністю постійного споживчого попиту, а отже можливістю побудови високоточних прогнозів та створення оптимального страхового запасу.

- група Y – група товарів, що характеризуються сезонними коливаннями попиту і середніми можливостями їх прогнозування. За товарами цієї категорії вірогідність допущення неліквідів і дефіциту є досить високою.

– група Z – група товарів з нерегулярним споживанням і непередбачуваними коливаннями, тому, спрогнозувати їх попит досить складно.

Застосування методу XYZ-аналізу дає змогу контролювати вихідні грошові потоки підприємства та визначати потребу у відповідних окремих групах товарів для забезпечення фінансово-господарської діяльності підприємства. [37]

Таблиця 2.7

Проведення XYZ-аналізу ТОВ «Епіцентр К» по департаментах
відділу «Деко» за 2022 рік

Департамент	Коефіцієнт варіації	Група	Характеристика
Посуд	9%	X	Товари з найбільш стійкими обсягами продажів
Текстиль	10%	X	
Канцтовари	13%	Y	Товари з прогнозованими, але мінливими обсягами продажів
Подарунки	20%	Y	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи табл. 2.7, що департаменти «Посуд» та «Текстиль», мають товари з найбільш стійкими обсягами продажів та постійне зацікавлення у покупців.

Департаменти «Канцтовари» та «Подарунки», мають сезонні коливання попиту.

Висновки по розділу 2

Об'єктом дослідження обрано Компанію «Епіцентр К» - це велика мережа гіпермаркетів по всій території України.

Група компаній «Епіцентр» — це омніканальна екосистема, яка об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова лінія».

У гіпермаркетах «Епіцентр К» представлено товари як вітчизняного, так і іноземного виробництва. Широкий вибір товарів для різних категорій клієнтів.

Структура управління підприємством є ієрархічною, всі працівники підпорядковуються директорам підприємства.

Вищим органом управління є збори учасників.

Компанія постійно оновлюється, дбає про якість продукції, про постійне оновлення асортименту. Також піклується про своїх працівників, діють постійні заохочення до роботи матеріальні та нематеріальні, проводяться постійні тренінги та навчання по роботі з клієнтами, колегами та товарообігом.

Було проведено аналіз економічного стану підприємства за останні три роки. Відбулося збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Також відбулося збільшення валового прибутку на за рахунок подорожчання товарів та приріст грошових коштів. Власний капітал збільшився, що вказує на підвищення рівня благополуччя власників компанії.

Тому за отриманими результатами обрахунків, можна зробити висновок, що у підприємства ТОВ «Епіцентр К», можливість банкрутства дуже низька.

Також було проведено аналіз асортименту товару використавши метод ABC-аналіз та XYZ-аналіз. Використання цих аналізів дозволяє в повній мірі оцінити весь асортимент компанії й зрозуміти, як можна управляти тими чи іншими групами та категоріями товару, які товари необхідно вивести з асортименту, а для яких товарів навпаки необхідно збільшити страховий запас. В данній роботі зроблено аналіз відділу «Деко» ТОВ «Епіцентр К» в розрізі по департаментах згідно річного обігу.

Було проведено SWOT - аналіз підприємства, де було досліджено сильні та слабкі сторони, ринкові можливості та ринкові загрози компанії. Та з'ясували що Компанія «Епіцентр К», доволі конкурентноспроможне підприємство, з широким асортиментом товарів та послуг, яке постійно розвивається та вдосконалюється задля своїх покупців.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Напрями удосконалення системи управління асортиментною політикою підприємства.

В умовах економічних змін, збільшення рівня конкуренції і стрімкого розвитку ринкових відносин виникає необхідність пошуку нових підходів у підприємстві, які будуть спрямовані на підвищення прибутку і конкурентоспроможності підприємства.

Забезпечення прибутковості підприємства та конкурентоспроможності характеризується здатністю товарного асортименту підприємства відповідати попиту споживачів на кількісному і якісному рівнях.

Кожне підприємство повинно постійно швидко реагувати на кожну зміну ринкової ситуації, що відбивається на асортименті. Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі отримує той, хто найбільш

компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно нею управляти. [41]

Ретельно розроблена і продумана асортиментна політика для підприємства є основою його високої конкурентоспроможності, рентабельності та індивідуальності, що визначає успіх підприємства на ринку.

Асортиментна політика є важливою частиною в діяльності підприємства, вона є головним елементом під час розроблення і прийняття маркетингового або будь-якого іншого рішення, пов'язаного з умовами придбання товару і методами його просування від виробників до споживача. Ця політика полягає в діяльності у маркетинговій сфері, пов'язаній із здійсненням заходів і плануванням стратегій зі створення таких переважних характеристик товару, які виведуть його на високий рівень в очах споживача, зроблять цінними для нього і задовольнять будь-яку потребу, тим самим приносячи максимальний прибуток підприємству. [63]

Динамічність зміни обсягу та структури споживчого попиту обумовлює необхідність постійного здійснення стратегічного регулювання асортиментної структури товарообігу на основі використання концепції маркетингу. До завдань асортиментної політики також належать: задоволення попиту та завоювання нових покупців, оптимізація фінансових результатів підприємства та використання його технологічного досвіду.

Проблема визначення ролі маркетингу і її складових для забезпечення оптимальної структури товарообігу підприємства та підвищення, таким чином, конкурентоспроможності торговельного підприємства набуває актуальності в умовах становлення ринкових відносин та посилення конкурентної боротьби за споживача на споживчому ринку. Зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства, можуть сприяти появі нових конкурентних переваг і усуненню наявних. У цьому контексті особливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до умов

зовнішнього середовища і максимально використати можливу сприятливу ситуацію. [41]

Маркетинг має особливе значення на стадії планування товарно-асортиментної політики підприємства в аспекті постановки системи стратегічних конкурентних цілей, аналізу ринкового середовища і діагностики внутрішнього конкурентного потенціалу, розроблення конкурентних маркетингових стратегій, а також адаптації стратегічних цілей, планів та механізму їхньої реалізації згідно зі змінами конкурентного середовища.

Формування асортименту товарів підприємства обов'язково потребує узгодження і встановлення оптимального значення із урахуванням інтересів продавця і споживача з пріоритетом останнього. Торговельне підприємство не зможе домогтися сталого успіху якщо не буде застосовувати новітніх досягнень маркетингу в галузі управління асортиментом і номенклатурою товарів. [10]

Асортиментна політика визначається у певних номенклатурних позиціях, кожна з яких має визначену кількість товарних різновидів. Більшість торговельних підприємств формують і підтримують обрану ними групову асортиментну номенклатуру, що створює їхній товарний профіль. Зазвичай, цей параметр є стабільним і незначно змінюється в часі. У стратегічному напрямі може відбутися диверсифікація товарного профілю, або й істотна його зміна, що залежить від стану ринку, на якому працює підприємство, зміна його погляду на майбутнє тощо. При чому значної трансформації зазнає асортиментна політика, яка є основною складовою товарної політики. [34]

Визначальними параметрами асортиментної політики є широта та глибина асортименту. Конфігурації якісних ознак широти і глибини асортименту визначають переваги і недоліки асортиментного позиціонування підприємства, які можуть використовуватися для оцінки товарної політики.

Динамічна компонента асортиментної політики вказує на цільову спрямованість управлінських дій щодо зміни наявних параметрів товарного асортименту торговельного підприємства, а визначення напрямів зазначених змін дає змогу ідентифікувати асортиментні трансформації.

Товарний асортимент характеризується: шириною, яка визначає кількість запропонованих асортиментних груп; глибиною, яка відображає кількість позицій у кожній асортиментній групі; насиченістю, яка визначається загальною кількістю запропонованих товарів; зіставленням, яке відтворює те, наскільки тісно пов'язані між собою окремі асортиментні групи з огляду на кінцеве споживання, канали розподілу, діапазон цін і та інше. [8]

Не менш важливою характеристикою торговельного підприємства є масштабність асортиментних змін. Вона визначається на основі комплексної оцінки статичних і динамічних ознак асортиментної політики. Високий рівень динаміки асортименту свідчить про управлінську активність щодо його змін. Однак, значне процентне зростання кількості категорій товарів при різних базових характеристиках свідчать про різну масштабність асортиментних зрушень. Тому, вагомість динамічних ознак буде більшою за умови наявності у торговельного підприємства широкого базового асортименту товарів (табл. 10). Особливо це стосується номенклатури товарів (широта асортименту), оскільки значне її коригування є свідченням вагомості асортиментних зрушень, реалізація яких потребує значних витрат. [34]

Таблиця 3.1[34]

Ідентифікація асортиментних змін торговельного підприємства

Показники	Напрями зміни			
	зростання	звуження	зростання	звуження
Широта асортименту	зростання	звуження	зростання	звуження
Глибина асортименту	зростання	звуження	звуження	зростання
Зміст асортиментної	універсалізація	спеціалізація	номенклатурна універсалізація	номенклатурна спеціалізація

політики				
----------	--	--	--	--

Залежність між зміною асортиментної структури підприємства, обсягами товарообігу і рівнем його валового доходу представлено у вигляді формул 3.1 та 3.2, з використанням яких стає можливим побудова, лінійних економіко-математичних моделей залежності між цими показниками:

$$TO_{\text{план}} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{Y_{i\text{план}}}{TO_{i\text{план}}/TO_{\text{фактзаг}}} \times K_{i\text{регр}} \right) \rightarrow \max, (3.1)$$

$$ВД_{\text{план}} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{Y_{i\text{план}}}{(TO_{i\text{факт}}/TO_{\text{фактзаг}}) \times RVD} \times K_{i\text{ррегр}} \right) \rightarrow \max (3.2)$$

де:

$TO_{\text{план}}$ – плановий обсяг товарообігу, грн;

$Y_{i\text{план}}$ – планова частка і-го виду продукції (або товарної групи) у загальному обігу підприємства;

n – кількість видів продукції (або товарних груп) в асортименті підприємства;

$TO_{\text{факт}}$, $TO_{\text{фактзаг}}$ – наявний товарообіг з і-го виду продукції (або товарної групи) та загалом на підприємстві, грн;

$K_{i\text{регр}}$ – коефіцієнт (регресії), який відображає залежність між зміною обсягів товарних запасів і-го виду продукції (або товарної групи) та обсягами товарообігу підприємства;

$ВД_{\text{план}}$ – плановий обсяг валового доходу, грн;

RVD – рівень валового доходу і-го виду продукції (або товарної групи).

Система представлених лінійних економіко-математичних моделей з використанням ЕОМ дає змогу здійснювати планування обсягів товарообігу та показників ефективності господарської діяльності цього підприємства під

впливом змін у асортиментній політиці цього торговельного підприємства. Ведення господарської діяльності в умовах обмеженості ресурсів та значної конкуренції на ринку значно ускладнює процес управління асортиментом продукції. [8]

Обмеженість ресурсів ставить керівництво підприємства в умови, коли воно змушене вкладати кошти у товарні запаси лише тих товарних груп, які приносять йому найбільшу вигоду.

Управління асортиментом продукції повинно стати одним з найважливіших об'єктів управління діяльністю торговельного підприємства. Адже ефективність управління асортиментом продукції впливає як на фінансовий стан підприємства, так і на його ринкові позиції, яких визначає задоволення попиту покупців наявним асортиментом продукції, їх виправдане очікування щодо кількості, якості та ціни товарів тощо. Перед керівництвом торговельного підприємства постає дилема під час формування принципів асортиментної політики: з одного боку постають споживачі, які очікують первинного набору продуктів відповідної якості, кількості, інноваційності та задоволення інших персональних потреб, а з іншого боку – особиста вигода підприємства. [7]

Торговельному підприємству необхідно сформувати чотири ключових принципи, які повинна одночасно задовольняти продукція, яка претендує бути залученою до базового асортиментного ряду підприємства, а саме: задоволення потреб споживачів; формування найбільшого вкладу у валовий дохід; генерування максимальної суми чистих грошових потоків; найшвидша обіговість. Враховуючи все це доцільно наведену вище методику доповнити такими обмеженнями:

$$TOi_{\text{план}} \leq Di_{\text{прогн}} , (3.3)$$

$$\frac{TO_{\text{план}}}{\sum_{i=1}^m TO_{i\text{план}}} \rightarrow \max, (3.4)$$

де $Di_{\text{прогн}}$ – прогнозовані обсяги попиту на i -ий вид продукції (або товарної групи).

Подальша робота щодо програмування управління асортиментною політикою підприємства, повинна передбачати розробку лінійних математичних обмежень, які задовольняють такі умови:

1. обсяг грошових коштів, який надійде на підприємство від реалізації продукції буде достатнім для нормального ведення господарської діяльності підприємства (покриє постійні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати), а також зможе покрити той обсяг інвестиційних видатків, який за планом керівництва вилучатиметься з обігових коштів;

2. плановий обсяг реалізації окремих видів продукції не повинен перевищувати прогнозовані обсяги попиту на продукцію. Це дасть змогу уникнути ситуації,

коли обсяги наявної продукції значно перевищують обсяги збуту та утворюють надлишки на складі;

3. планування проводиться з урахуванням мінімізації витрат обігу необхідних для забезпечення реалізації продукції. Обираються ті товарні позиції, які приносять найбільший маржинальний дохід за найменшого споживання ресурсів. Підсумовуючи викладене вище, сформуємо алгоритм стратегічного планування асортиментної структури для торговельного підприємства, та представимо його на рис.3.1



Рис 3.1 Алгоритм стратегічного планування асортиментної структури для торговельного підприємства[7]

Слід узагальнити, що застосування економіко-математичних моделей для оцінки привабливості структури асортименту підприємства та методів лінійного програмування дає змогу структурувати та ідентифікувати взаємозв'язки між такими характеристиками товарів, як попит на них, спроможність товару приносити вклад у формування прибутку підприємства загалом, необхідність забезпечити належну швидкість обертання товарних запасів підприємства тощо. [42]

3.2. Напрямки підвищення ефективності асортиментної політики ТОВ «Епіцентр К»

Більшість матеріальних благ, які використовуються для особистих потреб, населення отримує через торгівлю. Ринкова система господарювання, яка формується в Україні, обумовлює зміну форм та методів управління економікою підприємства, зокрема торговельних підприємств, вимагає наукових підходів до визначення ресурсного забезпечення та підвищення його ефективності. При цьому управління та регулювання розвитку підприємств торгівлі потребує створення дієвих організаційно-економічних механізмів забезпечення ефективного функціонування та використання ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання, тому дослідження цієї проблеми на сучасному етапі розвитку торговельних підприємств є досить актуальною. [29]

Проведені дослідження підвищення ефективності асортиментної політики ТОВ «Епіцентр К» дозволили виявити проблеми та недоліки їх використання, а саме: у забезпеченні товарними запасами, формуванні та використанні основних засобів торгівлі та забезпечення відповідального персоналу. [23]

Розглянемо перший елемент ефективності асортиментної політики – товарний запас та якість його формування, який являє собою товари, призначені для наступного продажу, що знаходиться в сфері обігу в процесі переміщення від виробництва до споживача.

З метою підвищення ефективності формування товарних запасів ТОВ «Епіцентр К», що забезпечують якість управління ними, запропоновано наступні організаційно-економічні заходи:

- дослідження складу та структури товарних запасів, а також їх вплив на стан та динаміку активів підприємств торгівлі, їх оборотність та

рентабельність, джерел фінансування запасів (особливо за рахунок позикових коштів та кредиторської заборгованості);

- здійснення оцінки реального стану та ефективності використання товарних запасів підприємств торгівлі за умов інфляції;
- зменшення диспропорцій асортиментних структур товарних запасів і товарообігу на підприємствах торгівлі, що дозволяє уникнути збитку на одиницю запасів і покращення їх фінансування;
- дослідження ефективності управління товарними запасами підприємств торгівлі у розрізі конкурентних груп;
- визначення взаємозв'язку між ефективністю управління товарними запасами та ефективністю діяльності підприємств торгівлі;
- здійснення постійного моніторингу за станом та динамікою товарних запасів з урахуванням зміни чинників зовнішнього середовища (сталість економічного розвитку території, рівень інфляції, кон'юнктура споживчого ринку, рівень платоспроможності населення, обсяг споживчого кредитування населення тощо);
- систематично проводити аналіз замовлень тільки ходових позицій та новинок. Товари з найменшими попитом або як в торгівлі говорять «мертвий товар», повертати постачальникам. [29]

При реалізації наведених заходів необхідно визначити асортиментну політику підприємства. При цьому треба зазначити, що формування асортиментної політики підприємства спрямоване на найбільш повне задоволення попиту споживачів та забезпечення умов для прибуткової діяльності підприємства, що неможливе без ефективного забезпечення підприємства товарними запасами. [23]

Заключним етапом наведених вище заходів є контроль за виконанням поставлених завдань, що здійснюється на етапі управління товарооборотом.

Цей процес полягає у порівнянні досягнутих результатів з плановими показниками, після чого вносяться необхідні корективи у попередньо розроблені плани та політику підприємства з метою забезпечення умов для використання розробленого плану товарообороту та отримання максимально можливого обсягу доходу і прибутку

Важливим елементом ресурсного забезпечення підприємств торгівлі є також основні засоби торгівлі, які являють собою матеріальні засоби, що використовуються у торговельній діяльності впродовж не менше одного року, вартість яких поступово зменшується у зв'язку із фізичним або моральним зносом.

Необхідно зазначити, що у сучасних умовах основні засоби торгівлі тісно пов'язані із довготерміновою інвестиційною привабливістю підприємств торгівлі, тому їх ефективне формування потребує розробки відповідних організаційно-економічних заходів.

З метою підвищення ефективності формування та використання основних засобів торгівлі, що забезпечують налагодження торговельної діяльності та функціонування підприємств торгівлі, запропоновано наступні заходи:

- дослідження складу та структури основних засобів торгівлі, а також їх вплив на стан та динаміку активів підприємств торгівлі;
- оцінка реального стану та ефективності використання основних засобів торгівлі, враховуючи різні методи оцінки їх вартості;
- визначення оптимального співвідношення між активною та пасивною частинами основних засобів торгівлі;
- розрахунок потреби у збільшенні обсягу основних засобів торгівлі, у тому числі власних та орендованих;

- здійснення індексації основних засобів торгівлі, враховуючи рівень інфляції; удосконалення амортизаційної політики; дослідження ринку торговельного обладнання та комерційної нерухомості;
- пошук джерел фінансування відтворення основних засобів торгівлі;
- визначення взаємозв'язку між ефективністю управління основними засобами торгівлі та ефективністю діяльності підприємств торгівлі.[69]

Ще одним напрямом ефективності асортиментної політики, це є персонал, існує, управління асортиментом по товарних категоріях (категорійний менеджмент). [21]

Категорійний менеджмент - система управління асортиментом, в основі якої лежить виділення в структурі асортименту товарних категорій з подальшим управлінням ними як самостійними бізнес одиницями. Він ґрунтується на двох головних правилах:

- 1) споживач - основна цінність, вся діяльність орієнтується на максимальне задоволення його запитів;
- 2) категорія є самостійною бізнес-одиницею, вона передбачає наявність єдиного особи, відповідальної за все, що відбувається в рамках категорії.

Категорійний менеджмент дозволяє досягти помітних результатів за рахунок детального опрацювання факторів, що впливають на конкретний товар або товарну групу. До основних завдань категорійного менеджера відносяться:

- аналіз ринку товарів і послуг з визначенням продукції, максимально задовольняє потенційний попит покупця;
- оптимізація складських запасів і товарних потоків на основі виявлення і реалізації продукції підвищеного попиту;

- чітке розбиття товарних груп на категорії; – оптимізація управління фінансами в кожній категорії товарів; – розробка чіткої асортиментної політики;

- визначення правильного позиціонування товару в категорії; – розробка та проведення промопрограми в рамках категорії;

- аналіз впливу різних груп товарів як в категоріях, так і між ними;

- врахування інтересів виробників, постачальників, покупців;

- розробка системи оцінки ефективності.

Відзначимо, що категорійний менеджмент передбачає формування комплексного підходу до розвитку окремої бізнес-одиниці, що виводить підприємство з розгалуженою торговельною мережею і асортиментом товарів на якісно новий рівень за рахунок орієнтації на максимальну задоволеність споживачів і збільшення маржинального доходу від продажу товарів.

Безумовно, оптимізація асортименту підприємства є багатоступеневим процесом, що полягає в зборі, структуруванні, аналізі та оцінці інформації про товари на ринку. Логічна схема оптимізації асортименту підприємств повинна починатися з маркетингового дослідження, що включає розгляд динаміки продажів і рівня цін по товарних групах, визначення впливу зміни ціни на обсяги продажів, оцінку загального стану галузі, перспектив зміни попиту і конкуренції в сегментах і т.д. На основі проведених досліджень фахівці з маркетингу розробляють заходи щодо зміни структури асортименту, спрямовані на підвищення задоволеності споживачів, зміцнення конкурентної позиції організації і збільшення частки ринку. Однак для оцінки і оптимізації асортименту недостатньо дослідження зовнішнього середовища (ринків, конкурентів), велике значення має аналіз внутрішньої інформації підприємства. [38]

Наступним найважливішим етапом в процесі оптимізації асортиментної політики є аналіз вже розроблених маркетингових рішень, а також розрахунок основних фінансових показників, що вказують на ефективність асортиментної позиції, і вироблення пропозицій щодо вдосконалення структури асортименту організації. Для цього необхідно застосовувати наступні рекомендації:

1. Дослідження продажів і ефективності асортименту потрібно починати на рівні великих груп, поступово переходячи до підгруп і окремим SKU (Stock keeping unit - асортиментна позиція). Це не дозволить деталям затьмарити загальну картину.

2. Порівняльний аналіз показників продажів різних SKU необхідно проводити тільки на рівні їх груп і підгруп. Якщо розглядати SKU різних категорій, то висновки можуть виявитися необґрунтованими.

3. Постійний контроль показників, а також структури продажів - обов'язкова умова своєчасного виявлення впливу негативних факторів та вжиття заходів щодо їх ліквідації.

4. Аналіз не повинен концентруватися на одній групі показників, так як це може спотворити загальний висновок.

Усередині кожної товарної категорії компанія вибудовує рейтинг продуктів по базовим критеріям - обсяг продажів, прибуток або і те й інше. За допомогою цього рейтингу можна виявити «сильні» і «слабкі» продукти і відслідкувати які продажі вносять найменший внесок в загальний продаж. Рейтинг успішних і неуспішних товарів складається на основі відразу декількох параметрів, серед яких можуть бути як базові (обсяг продажів, прибуток), так і додаткові (наявність замінників і т.д.). Далі будуються більш складні аналітичні моделі, що дозволяють порівнювати ефекти різних рішень про зняття товарів з продажу і прогнозувати обсяги продажів нових продуктів. Так вимальовується більш загальна картина асортименту, товарних категорій і динаміки продажів.

Аналіз споживчих потреб - наступний і найглибший рівень аналізу, для якого доводиться задіяти всі наявні дані і будувати модель поведінки споживача для кожної товарної категорії. Спираючись на складну систему критеріїв, компанія може проаналізувати показники товарів уже в їх взаємозалежності: паралельно виключати зайві позиції, додавати нові і оцінювати загальний результати. [66]

Поєднуючи результати ABC та XYZ – аналізу з розділу 2.3, які проводились на основі річного обсягу продажів ТОВ «Епіцентр К», відділу «Деко», з'ясувалось що департаменти «Подарунки» та «Канцтовари», займають групу С по продажах та значення Z по сезонності.

Тому на підставі цього по департаменту «Подарунки», було б доцільно розширити площу та збільшити асортимент цікавими та актуальними товарами по сезону та заключити договори з новими постачальниками, актуальної та якісної продукції. На кожний сезон (зима-літо), мати окремий актуальний асортимент, який був би цікавий покупцям по доступним цінах.

Систематично проводити акції, розіграші та майстер-класи для залучення покупців до покупки, та застосовувати рекламу на радіо та Інтернеті для розголошення. Також проводити навчання для персоналу для якісної консультації. Систематично проводити опитування покупців, щодо асортименту та побажань.

Проаналізувати ринок постачальників та заключити договір з надійним, які пройшли основні критерії відбору.

Аналізуючи департамент «Канцтовари», доцільно також розширити площу, представити більш якісніше товари по групах щоб було зрозуміло покупцям. Також слідкувати та аналізувати товарний запас ходових позицій групи А та В, щоб товар завжди був в наявності.

Постійно надсилати комерційні пропозиції на товари офісні, різним фірмам, для безготівкових продажів.

Також потрібно навчати персонал, як працювати з клієнтом. Для цього існують етапи продажів.

Етапи продажів — це певний план, метою якого є привести клієнта до укладання угоди. Можна виділити 5 основних етапів:

1.Встановлення контакту з клієнтом. На етапі знайомства важливо показати щирість, відкритість і бажання допомогти. Для встановлення контакту можна використовувати відкриті питання та скрипт початку розмови. Встановлення контакту з клієнтом в торговому залі: виявляти інтерес і зацікавленість людиною, як тільки вона переступить поріг. Навіть якщо клієнтом він не стане, увага та миле спілкування залишить гарне враження. А якщо клієнт спочатку прийшов певною метою, може допомогти збільшити середній чек і продати супутні товари.

2.Етап виявлення потреб. Це один з найголовніших етапів продажів. Якщо клієнт небалакучий або не може виразно пояснити, чого хоче, потрібно використовувати відкриті питання, які потрібно підготувати заздалегідь. Це допоможе, аби розмова йшла за планом.

3.Ефективна презентація товару. На цьому етапі знадобиться інформація, яку отримали з попереднього пункту. Не важливо, яка техніка використовується на етапі презентації товару, важливо підібрати для клієнта оптимальне рішення його проблем за допомогою продукту / послуги. Тому потрібно робити акцент не на властивостях товару, а на кінцевій вигоді його використання.

4.Робота з запереченнями. Заперечення клієнта — звичайна частина продажу. Важливо розібратися, це конструктивне заперечення чи суб'єктивне. З конструктивними можна працювати правильними аргументами, створенням потреби та знижками. А ось з суб'єктивним зробити що-небудь буває складно — ви не вплинете на настрій або особисті проблеми клієнта.

5. Завершення угоди. На етапі завершення угоди важливо не ставити зайвих запитань. Підтвердити те, до чого йшли протягом усієї розмови, аби переконати клієнта, що він робить правильний вибір.

Потрібно використовувати техніки продажів. Техніки продажів існують, щоб в залежності від особливостей ніші та клієнтів побудувати розмову належним чином. Наприклад, SNAP техніка продажів, яка виправдовує себе на висококонкурентних ринках, радить розділити продажі на 4 етапи:

1. Простота. Розказати про товар або послугу та про те, як вона допоможе клієнту
2. Унікальність. Розказати про те, чим товар або послуга унікальні.
3. Клієнтоорієнтованість. Зробити акцент на тому, як товар підходить клієнту.
4. Пріоритетність. Показати, чому він повинен придбати його

Також дуже важлива у сфері торгівлі мотивування співробітників. Ніщо так не впливає на рівень продажів, як мотивація співробітників. Тому рекомендується прив'язати зарплатню співробітників до продажів:

1. робити процентні нарахування за продаж певних позицій;
2. давати бонуси за продаж супутніх товарів (крос-продажі);
3. робити винагороди за виконання певної кількості продажів.

Важливо також зробити акцент на телефонні продажі, це допоможе нагадати про себе та свої послуги постійним клієнтам, зацікавити новими акціями та цікавими пропозиціями нових клієнтів. [70]

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Запропоновані основні напрями підвищення ефективності асортиментної політики ТОВ «Епіцентр К» передбачають ефективне формування товарних запасів, основних засобів торгівлі та забезпечення

відповідального персоналу, що проявляються у розробці відповідних організаційно-економічних заходів, використанні сучасного методичного інструментарію їх оцінки, системах управління ними тощо.

Запровадження запропонованих шляхів підвищення ефективності управління кожного елементу ресурсного потенціалу підприємств торгівлі дозволить оптимізувати витрати на їх формування та використання, а також забезпечити розвиток даного підприємства у перспективі та підвищити конкурентоспроможність на споживчому ринку.

На мою думку тільки злагоджена робота команди може призвести до підвищення ефективності асортиментної політики ТОВ «Епіцентр К».

Таким чином, у сучасних умовах на конкурентоспроможність підприємства сфери торгівлі істотно впливають ефективне управління товарним асортиментом, рівень досконалості і прогресивності. Під товарним асортиментом слід розуміти групу товарів, пов'язаних між собою, що продають одним і тим же групам споживачів або через одні й ті ж типи торгових підприємств, або в рамках одного і того ж цінового сегмента. [26]

Виявлено, що однією з умов досягнення прибутку є максимізація асортименту, під час формування якого враховується кон'юнктура ринку. Визначено, що під кон'юнктурним оглядом розуміється інформація, що відображає основні умови торгової діяльності підприємства й особливості розвитку ринку окремих груп і видів товарів.

В ході складання кон'юнктурного огляду аналізуються ступінь забезпечення товарообороту товарними ресурсами, хід поставок товарів і стан товарних запасів; визначається ступінь відповідності обсягу пропозиції товарів на торговому підприємстві попиту покупців.

Вибір постачальника є найважливішим етапом у задоволенні потреб споживачів та отримання прибутку підприємства та отримання конкретних переваг.

Основним етапом роботи є визначення критеріїв та показників оцінювання постачальників. Серед значної кількості критеріїв вибираються найбільш важливі для підприємства торгівлі кількісні критерії.

Крім кількісних, визначальну роль відіграють якісні критерії, до яких відносять імідж підприємства, відсутність негативних повідомлень про нього у партнерів по бізнесу, в засобах інформації, Інтернеті, здатність розвивати тривалі партнерські відносини тощо. Виділяють такі найбільш значущі критерії вибору постачальника:

- 1) ціна постачальника та витрати, які несе підприємство під час розміщення товарів на складі;
- 2) якість – відповідність якісних характеристик товару встановленим на підприємстві параметрам якості товарів;
- 3) фінансові умови – умови та терміни, які висуває постачальник щодо оплати товару;
- 4) терміни поставок – час, протягом якого постачальник може поставити товар;
- 5) дотримання термінів поставок – фактичні терміни поставок наявних постачальників;
- 6) якість обслуговування – повнота, вчасність та зворотність інформаційних та матеріально-технічних потоків;
- 7) готовність до поставки товарів у зручний для підприємства час;
- 8) порядок задоволення рекламаций – складність механізму повернення неякісного або пошкодженого товару постачальником. [4]

Для доцільності укладання договору з постачальником необхідно виконати оцінку ефективності укладання договору.

Виконаємо розрахунок ефективності закупки в департамент «Подарунки», нового асортимента новорічної сувенірної продукції, а саме

свічки, декоративні статуетки та вази, постачальника ПП «Будпостач», адреса потужностей м.Київ. Дані для проведення розрахунку внесемо у табл. 3.1

Таблиця 3.2

Дані для розрахунку, ефективності укладання договору
з постачальником ПП «Будпостач»

Середньомісячний дохід працівників по відношенню до обороту по закупівлі товарів, грн	1000
Єдиний соціальний внесок, %	25
ПДВ	20
Ціна реалізації, грн	70000
Ставка податку на прибуток, %	20
Сума власних оборотних коштів, потрібних на закупівлю товарів, грн	60600
Депозитна ставка, %	1,5
Середньомісячний темп інфляції, %	2,8

Виконання розрахунку ефективності:

1 Розрахунок поточних витрат підприємства

$$B_3 = BT + BK + BC \quad (3.5)$$

$$B_3 = 0 + 0 + 0 = 0 \text{ грн.}$$

де B_3 – загальна сума поточних витрат підприємства, пов'язана із закупівлею товарів;

BT – сума витрат на транспортування товарів (відсутній для постачальника); BK – сума витрат на обслуговування кредитування угоди (відсутній для постачальника);

BC – розмір витрат на страхування угоди (відсутній для постачальника);

1. Розрахунок поточних витрат на реалізацію товарів:

$$B_p = MB_p + \Phi OT = 280000 \text{ грн.} + 280000 \text{ грн.} = 560000 \text{ грн.} \quad (3.6)$$

де V_p - поточні витрати, пов'язані з реалізацією товарів;

M_{Bp} – сума матеріальних та прирівняних до них витрат з реалізації закуплених товарів, розраховуємо за формулою 3.7;

ΦOT – сума витрат на оплату праці робітників, що відносяться до витрат за угодою, розраховується за формулою 3.8.

$$M_{Bp} = \frac{C_z \times K \times U_{MH}_B \times D}{30 \times 100} = \frac{60000 \times 50 \times 20 \times 14}{30 \times 100} = 280000 \text{ грн (3.7)}$$

де C_z – ціна закупівлі товарів;

U_{MH}_B – фактичний середньомісячний рівень матеріальних витрат по відношенню до обороту по закупівлі товарів (у відсотках);

K – кількість закуплених одиниць товару;

D – прогнозований період між закупівлею та реалізацією товарів, дн.

$$\Phi OT = \frac{C_z \times K \times D}{30 \times 100} = \frac{60000 \times 1000 \times 14}{30 \times 100} = 280000 \text{ грн (3.8)}$$

де R_d - фактичний середньомісячний рівень доходів працівників по відношенню до обороту по закупівлі товарів.

2. Розрахунок розмірів обов'язкових платежів (податків, зборів), що підлягають сплаті торговельним підприємством:

$$OP = OP_{Bo} + OP_{\Pi} + OP_{Pr} = 220 + 9994 + 13933,2 = 24207,2 \text{ грн. (3.9)}$$

де OP – загальний розмір обов'язкових платежів;

OP_{Bo} – витрати обігу підприємства, розраховуємо за формулою 3.10;

OP_{Π} – сума податку на додану вартість, розраховується за формулою 3.11;

OP_{Pr} – сума платежів з прибутку, розраховуємо за формулою 3.12.

$$OP_{Bo} = OP_{\phi} + OP_o = 220 \text{ грн.} + 0 = 220 \text{ грн. (3.10)}$$

де OP_{ϕ} – платежі, що формуються по відношенню до суми витрат на оплату праці, розраховується за формулою (3.13);

Опо – платежі, що формуються по відношенню до обсягу діяльності, на наступний момент не входить до обов'язкових платежів.

$$\text{Опф} = \text{ЄСВ} \times \text{ФОП} = 0,22 \times 1000 = 220 \text{ грн. (3.13)}$$

де ФОП – рівень фонду оплати праці до обороту по закупівлі товарів;

ЄСВ – 22% (0,22)

$$\text{ОП}_{\text{ц}} = \frac{\text{С}_{\text{ПДВ}} \times (\text{Ц}_{\text{р}} - \text{Ц}_{\text{з}}) \times \text{К} - \text{ПВ}_{\text{м}}}{100} = \frac{20 \times (70000 - 60000) \times 50 - 600}{100} = 9994 \text{ грн (3.11)}$$

де, Спдв – ставка ПДВ (20%);

Цр – ціна реалізації;

ПВм – витрати пов'язані з закупівлею та реалізацією товарів

$$\text{ОП}_{\text{пр}} = \frac{(\text{ВД} - \text{ОП}_{\text{ц}} - \text{З}_{\text{з}} - \text{З}_{\text{р}}) \times \text{С}_{\text{пр}}}{100} = \frac{(80000 - 9994 - 140 - 200) \times 20}{100} = 13933,2 \text{ грн (3.12)}$$

де ВД – валовий дохід от реалізації товарів по договору;

Спр – ставка податку на прибуток.

3. Розрахунок розміру чистого прибутку за угодою:

$$\text{ЧПр} = \text{ЧПн} - \text{ВтрД} = 66006,8 - 36481,2 = 29525,6 \text{ грн. (3.14)}$$

де ЧПн – номінальний розмір, розраховуємо за формулою 3.15;

ВтрД – розмір втраченого доходу за угодою, розраховуємо за формулою 3.14.

$$\text{ЧП}_{\text{н}} = \text{ВД} - \text{В}_{\text{з}} - \text{В}_{\text{р}} - \text{ОП} = 80000 - 0 - 13993,2 = 66006,8 \text{ грн (3.15)}$$

$$\text{В}_{\text{трД}} = \frac{\text{ВОК} \times (\text{ДП} + \text{Т}_{\text{інф}})}{100} \times \text{Д} = \frac{60600 \times (1,5 + 2,8)}{100} \times 14 = 36481,2 \text{ грн (3.16)}$$

де ВОК – сума власних оборотних коштів, потрібних для закупівлі товарів;

ДП – депозитна ставка (без урахування інфляції), 1,5% в місяць;

Тінф – середньомісячний темп інфляції (очікуваний на період реалізації угоди), 2,8%;

Д – період здійснення угоди (час між закупівлею та реалізацією товару), днів.

4. Розрахунок ефективності здійснення комерційної угоди

Основним показником оцінки ефективності комерційної угоди по закупівлі товарів виступає рентабельність витрат обігу:

$$P_{\text{во}} = \frac{\text{ЧП}_p \times 100}{\text{ВО}} = \frac{29525,6 \times 100}{3560220} = 0,83\% \quad (3.17)$$

де, ВО – сума витрат обігу торговельного підприємства, що відносяться до даної угоди, визначається за формулою 3.18.

$$\text{ВО} = \text{Ц}_3 \times K + \text{В}_p + \text{ОП}_{\text{во}} = 60000 \times 50 + 0 + 560000 + 220 = 3560220 \quad (3.18)$$

Рентабельність обороту із закупівлі товарів розраховується за формулою:

$$P_{\text{оз}_p} = \frac{\text{ЧП}_p \times 100}{\text{Ц}_3 \times K} = \frac{29525,6 \times 100}{60000 \times 50} = 0,98\% \quad (3.19)$$

Рентабельність обороту по реалізації товарів розраховується за формулою:

$$P_{\text{ор}_p} = \frac{\text{ЧП}_p \times 100}{\text{Ц}_p \times K} = \frac{29525,6 \times 100}{70000 \times 50} = 0,84\% \quad (3.20)$$

За розрахунками можна зробити висновок, що ефективність співпраці з постачальником ПП «Будпостач» є досить низькою і становить 0,83%. Підприємству ТОВ «Епіцентр К» не вигідно торгувати цією продукцією, але підприємство повинно розглядати розширення асортименту новими товарами.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розглянуто напрями удосконалення системи управління асортиментною політикою підприємства.

З'ясовано, що в сьогоденній реалії в умовах, економічних змін та війни виникає необхідність удосконалювати та шукати нові підходи для підвищення попиту підприємства та залишатися конкурентноспроможним.

Також були досліджені напрямки підвищення ефективності асортиментної політики ТОВ «Епіцентр К». На мою думку це ефективне формування товарних запасів, основних засобів торгівлі та забезпечення відповідального персоналу.

Ефективне формування товарних запасів заключається у дослідженні оцінки реального складу та структури товарних запасів, здійснення постійного моніторингу за станом на динакою товарних запасів, здійснення оцінки реального складу та ефективності використання товарних запасів.

Ефективне формування основних засобів торгівлі заключається у дослідження складу та структури основних засобів торгівлі, оцінка реального стану та ефективності використання основних засобів торгівлі, розрахунок потреби у збільшенні обсягу основних засобів тощо.

Також особливим напрямом ефективності є персонал, який спеціально навчений працювати над асортиментом, вивчати його, аналізувати попит та ефективність його на підприємстві.

Поєднали результати ABC та XYZ – аналізу з розділу 2.3, які проводились на основі річного обсягу продажів ТОВ «Епіцентр К», відділу «Деко», зясувалось що департаменти «Подарунки» та «Канцтовари», займають групу С по продажах та значення Z по сезонності.

На підставі цього, одним з напрямків підвищення ефективності асортиментної політики, було залучення нового постачальника.

Було проведено розрахунок ефективності угод з постачальником, який показав, що ефективність співпраці з постачальником ПП «Будпостач» є досить низькою і становить 0,83%. Підприємству ТОВ «Епіцентр К» не

вигідно торгувати цією продукцією, але підприємство повинно розглядати розширення асортименту новими товарами.

ВИСНОВКИ

Асортиментна політика підприємства займає особливе місце в системі управління виробничо-збутовою діяльністю комерційного підприємства. Це пояснюється тим, що від результатів саме її впровадження буде залежати чи підприємство займатиме лідируючі позиції на ринках, чи матиме можливість стабільно розвиватися, чи потрапить в кризу через неспроможність ефективно конкурувати та намагатиметься вижити в умовах складного та насиченого середовища.

Загалом вона виступає певним орієнтиром для прийняття рішень щодо взаємодії підприємства із його зовнішнім середовищем.

Грамотно складений асортимент товарів та послуг дозволяє залучити платоспроможного покупця і досягти головної мети підприємницької діяльності – отримання максимально можливого прибутку. При формуванні асортименту потрібно враховувати динаміку факторів купівельної можливості населення, попит споживачів, діяльність конкурентів, рівень достатку населення.

Існують певні напрямки аналізу ефективності асортиментної політики, які використовуються при формуванні асортименту.

Найбільш точно допомагають класифікуючі підходи визначити позицію асортименту товарів. А саме:

1. ABC-аналіз- класифікується за обсягом продажів і прибутку, товари поділяються на три великі групи за попитом у покупців.
2. XYZ-аналіз - визначає стабільність продажів та попит.
3. SWOT аналіз – аналіз сильних та слабких сторін підприємства.
4. Матриця БКГ (BCG) – аналіз рентабельності товарів на ринку.
5. Матриця МакКінзі - використовується для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій бізнес-процесів організації.

6. Прибуток від кожної товарної одиниці.

Також особливе завданням держави є створення сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності. Саме державні органи приймають нормативно-правові акти, якими керуються суб'єкти підприємницької діяльності в процесі виконання своїх статутних завдань. Правове регулювання діяльності підприємств в Україні здійснюється численними нормативно-правовими актами як загального, так і спеціального характеру. Основний закон у здійсненні торгівельної діяльності у сфері роздрібної торгівлі виступає Закон України «Про захист прав споживачів», який регулює відносини між споживачем товарів і послуг та виробником та продавцем цих товарів.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Епіцентр К».

«Епіцентр К»- це група компаній в Україні та найбільший непродуктовий ритейлер України, заснована 2003 року. Володіє найбільшою в Україні мережею торговельних центрів ТЦ «Епіцентр» та онлайн-магазином Epicentrk.ua.

Компанія постійно оновлюється, дбає про якість продукції, про постійне оновлення асортименту. Також піклується про своїх працівників, діють постійні заохочення до роботи матеріальні та нематеріальні, проводяться постійні тренінги та навчання по роботі з клієнтами, колегами та товарообігом.

На основі проведеного аналізу економічного стану підприємства за останні три роки, можна зробити висновки про те, що відбулося збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Також відбулося збільшення валового прибутку на за рахунок подорожчання товарів та приріст грошових коштів. Власний капітал збільшився, що вказує на підвищення рівня благополуччя власників компанії, за отриманими результатами обрахунків,

можна зробити висновок, що у підприємства ТОВ «Епіцентр К», можливість банкрутства дуже низька.

Також було проведено аналіз асортименту товару використавши метод ABC-аналіз та XYZ-аналіз. Використання цих аналізів дозволяє в повній мірі оцінити весь асортимент компанії й зрозуміти, як можна управляти тими чи іншими групами та категоріями товару, які товари необхідно вивести з асортименту, а для яких товарів навпаки необхідно збільшити страховий запас. В данній роботі зроблено аналіз відділу «Деко» ТОВ «Епіцентр К» в розрізі по департаментах згідно річного обігу.

Було проведено SWOT - аналіз підприємства, де було досліджено сильні та слабкі сторони, ринкові можливості та ринкові загрози компанії. Та з'ясували що Компанія «Епіцентр К», доволі конкурентноспроможне підприємство, з широким асортиментом товарів та послуг, яке постійно розвивається та вдосконалюється задля своїх покупців.

Були досліджені напрямки підвищення ефективності асортиментної політики ТОВ «Епіцентр К».

Ефективне формування товарних запасів заключається у дослідженні оцінки реального складу та структури товарних запасів, здійснення постійного моніторингу за станом на динакою товарних запасів, здійснення оцінки реального складу та ефективності використання товарних запасів.

Ефективне формування основних засобів торгівлі заключається у дослідження складу та структури основних засобів торгівлі, оцінка реального стану та ефективності використання основних засобів торгівлі, розрахунок потреби у збільшенні обсягу основних засобів тощо.

Також особливим напрямом ефективності є персонал, який спеціально навчений працювати над асортиментом, вивчати його, аналізувати попит та ефективність його на підприємстві.

Поєднавши результати ABC та XYZ – аналізу, які проводились на основі річного обсягу продажів ТОВ «Епіцентр К», відділу «Деко», з'ясувалось що департаменти «Подарунки» та «Канцтовари», займають групу С по продажах та значення Z по сезонності.

На підставі цього, одним з напрямків підвищення ефективності асортиментної політики, було залучення нового постачальника.

Було проведено розрахунок ефективності угод з постачальником, який показав, що ефективність співпраці з постачальником ПП «Будпостач» є досить низькою і становить 0,83%. Підприємству ТОВ «Епіцентр К» не вигідно торгувати цією продукцією, але підприємство повинно розглядати розширення асортименту новими товарами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(1). С. 6-9. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg> (дата звернення 20.08.2023)
2. Ажаман І.А., Жидков О.І. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2018. №2.
3. Ажаман І. А., Жидков О. І. Методичні підходи до оцінювання рівня розвитку економічного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 5.
4. Балабан П. Ю. Комерційна діяльність: підруч. П. Ю. Балабан, М. П. Балабан, Т. Л. Мітяєва, О.М. Михайленко, Л. О. Попова, М. М. Хурса; за ред. проф. П. Ю. Балабана. Харків: Світ Книг, 2018. 452 с.
5. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник. К. ФОП Гуляєва В.М., 2021. 344 с.
6. Безугла Л. С. Формування маркетингової товарної політики підприємства. Л. С. Безугла, О. Д. Агафонов, Д. Р. Гладкий. Інфраструктура ринку : електронний наук.-практ. жур. 2019. № 35. С. 133-137.
7. БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023
8. Бізнес-планування : навч. посіб. Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. К. : Знання, 2018. 173 с

9. Білик М. Д. Формування ринкових відносин в Україні. НДЕІ, Міністерство економіки України, 2019. Вип. № 8 (111). С. 150–154
10. Біловодська О.А. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія К. : Центр навчальної літератури. 2018. № 10. С. 243.15.
11. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці. Навчальний посібник. Київ «Знання-Прес», 2018-313с.
12. Бондар Н. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: Вид-во А. С. 99 К., 2019. 400 с.
13. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. Чернівці .ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.
14. Браницька І.І. Огляд сучасного ринку: стан асортименту та шляхи його оптимізації. Вісник України. 2018. № 1. С. 6–7.
15. Василюха Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. Економіка і суспільство. №19. 2018. С.960-964 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/144.pdf (дата звернення 10.09.2023)
16. Васильченко Л. С. Особливості розвитку маркетингового комунікаційного середовища підприємства в умовах нової парадигми ведення бізнесу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Одеса. 2020. № 41. С. 46–49
17. Васюта В.Б., Добрицька В.О. Значення та особливості формування асортиментної політики підприємства в сучасному товарознавстві 2022. Р. 600-603. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/10352> (дата звернення 20.09.2023)
18. Войт Д.С. Стратегії вдосконалення асортиментної політики торгововиробничих об'єднань. 2018 С.210-214 URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua>

/bitstream/handle/123456789/93219/52-Voight.pdf?sequence= (дата звернення 15.09.2023)

19. Вудвуд В. В. , М. В. Карвацький. Платоспроможність як основа забезпечення прибуткової діяльності підприємства. Науковий вісник Чернівецького торговельно – економічного інституту. 2017.

20. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу». Вісник НАН України. 2017. №11.

21. Герасимова Л.М., Асмарян А.С. Асортимент товарів: сучасні проблеми управління URL:http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91123.doc.htm (дата звернення 30.08.2023)

22. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl....va.html> (дата звернення 30.08.2023)

23. Григор'єв Л., Черненко А., Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні, №5, 2018. – 43с.

24. Гринькова В. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. Гринькова В. М., Коюда В. О. – К., 2019. – 265 с.

25. Грішнова О.А. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерій визначення та показники вимірювання. Україна: аспекти праці 2019. №3. С. 3–9.

26. Дікань Л. В., Вороніна О.О. Фінансовий результат підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз: монографія. СПД ФО Лібуркіна Л.М., 2017

27. Д. М. Дмитрович, Ю.М. О. Русіна. Формування ринкових відносин в Україні. – 2023. – № 3. С.262

28. Дмитрієва Н. А. Визначення економічної ефективності на макро- та мікрорівні. Фінанси України. 2018. № 9. С. 68–72.

29. Донець Л.І., Баранцева С.М. Управління формуванням прибутку підприємства в умовах ринкових форм господарювання : монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2019. 255 с

30. Дячков Д. В., Потапук І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. Економіка та управління підприємствами. Вип. 4(27). 2020. С. 46-51

31. Економіка підприємства: навчальний посібник О.І. Лисак, Л.О. Андрєєва, Л.О. Болтянська . Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.

32. Економіка підприємства: підручник за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2018. С. 528 .

33. Економіка підприємства : підручник під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В.. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с

34. Епіцентр К. - Режим доступу: URL <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення (15.09.2023))

35. Єфімова Є. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. Траєкторія науки. 2017. №7 (12). С. 311-314.

36. Єпіфанова І.Ю., Дзюбк М.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах .Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 99–103.

37. Зятковський І. В. Фінансове забезпечення діяльності підприємств: монографія І. Зятковський. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 229 с.

38. Іванова В. В. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2019. – 472 с

39. Іванов Ю. Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія Х. : ІНЖЕК, 2018. 352с
40. Іванечко Н. Р., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ. 2021. 180 с.
41. Касич А. О., Марченко К.О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. Ефективна економіка .2018. № 6 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6387> (дата звернення 01.09.2023)
42. Керанчук Т. Фінансова стабільність підприємств і методичні аспекти її оцінки Економіст. 2018. № 1. С. 83–86
43. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. Агросвіт. №1. 2021. С. 90-94.
44. Ковалюк О. М. Методологічні основи фінансового механізму Фінанси України. 2019. № 4. С. 51–59
45. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 294 с.
46. Крижко О. В. Особливості стимулювання збуту на підприємстві залежно від суб'єктів стимулювання. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 1(31). С. 141–148
47. Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2019. № 16. С. 287-300. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2019_16_32. (дата звернення 02.09.2023)
48. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібно́ї торгівлі. Траектория науки. 2017. No 7. С. 315–337.

49. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків, 2019. № 66. С. 149–158.

50. Кулакова С.Ю., Янко А.О. Проблеми розвитку маркетингу в Україні та шляхи їх вирішення. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 15 черв. 2023 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. – С. 309.

51. Курінна І. Г., Рябик Г.С., Білоброва О.В. Удосконалення системи управління збутовою і асортиментною політикою торговельних підприємств. Нобелівський вісник. 2018. № 1. С. 56–66.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2018_1_8 (дата звернення 20.09.2023)

52. Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2018. 73 с.

53. Макаренко Н. О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури: економіка та управління підприємством. Дніпро, 2018. Вип. 2(13). С. 107–113.

54. Марусяк Н.Л. Фінанси підприємства : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ ім. Юрія Федьковича : Рута, 2019. 131 с.

55. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління : підручник Львів: Магнолія . 2019. 544 с.

56. Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 27 URL : <http://www.market-infr.od.ua/uk/27-2019> (дата звернення 15.09.2023)

57. Овсак О. П., Назаренко О. П., Зелінський В. В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 149-153.

58. Основи підприємницької діяльності : підручник В. М. Марченко, С. О. Тульчинська, І. В. Макалюк та ін ; КПІ ім. Ігоря Сікорського за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 516 с.

59. Офіційний сайт компанії ТОВ Епіцентр К <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/> (дата звернення 16.09.2023)

60. Оцінка потенціалу підприємства: конспект лекцій, укладачі: С. В. Мішенін, О. М. Дутченко, Т. О. Семененко. Суми : Сумський державний університет, 2017.

61. Пашенко О. П., Царук І.М. Теоретичні засади стратегічного управління асортиментною політикою підприємства. Бізнес-навігатор. 2020. Вип.3. С.109-114.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_3_20 (дата звернення 10.09.2023)

62. Петрикiва О. С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. Modern Economics. 2021. №27. С. 129-134. 2018.

63. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. - К.: КНЕУ, 2018.

64. Про затвердження правил роздрібної торгівлі непродовольчими товарами URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1257-07#Text> (дата звернення 15.09.2023)

65. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 4. С. 7—16

66. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020. 347 с.

67. Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства. 2018. URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963 (дата звернення 20.09.2023)

68. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., ЯрошДмитренко Л. О. Маркетинг : навчальний посібник. К.: “НВП “Інтерсервіс”. 2018. 216 с.

69. Стратегії, моделі та технології управління економічними системами. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (8—9 жовтня 2020 р., м. Хмельницький). Хмельницький: ХНУ, 2020. 404 с.

70. Стаття: 5 порад, як збільшити продажі без зайвих вкладень URL: <https://remonline.ua/blog/how-to-increase-sales/> (дата звернення 20.09.2023)

71. Фінанси підприємств : підручник .В. В. Сокурєнко, Д. В. Швець, С. М. Бортник, С. О. Ткаченко ; за заг. ред. В. В. Сокурєнка. 2-ге вид., допов. та перероб. Харків : ХНУВС, 2022. 292 с

72. Фінанси підприємств: Підручник. За ред. професора А.М.Поддєрьогіна. К.: КНЕУ, 2018. 368 с

73. Фінансовий менеджмент : підручник за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки ,О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

74. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб’єкта господарювання в сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. Вип. 53. 2020. С. 129-134.

75. Характеристика SWOT-аналізу соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій. Укладач І. Ю. Аблєєва.Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с.

76. Широков О.Є. Економічне обґрунтування шляхів вдосконалення асортиментної політики сучасного підприємства. Економіка України. 2018. № 11. С. 30–33

