

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет документальних комунікацій, менеджменту, технологій та
фізики
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему :

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ
(на прикладі ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»)

Виконала: здобувач вищої освіти
II освітнього рівня
«Магістр» кафедри менеджменту
Пашинська Вікторія Андріївна

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Берташ Борис Миколайович

Рецензент:
кандидат технічних наук, доцент кафедри
менеджменту Машта Н.О.

Рівне 2020

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему: «Шляхи вдосконалення управління асортиментом (на прикладі ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»)» включає 134 сторінки друкованого тексту, містить 32 рисунки, 36 таблиць, перелік посилань із 44-х джерел на 4-х сторінках.

Ключові слова: АСОРТИМЕНТ, УПРАВЛІННЯ, АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА, ТОВАРНИЙ АСОРТИМЕНТ, ОЦІНКА.

Об'єкт дослідження - ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ».

Предметом дослідження є система управління асортиментом товарів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків.

У **вступі** обґрунтовано актуальність вибраної теми, сформульовано мету і завдання дослідження, вказано об'єкт і конкретизовано предмет дослідження.

Перший розділ розкриває теоретичні засади сутності і класифікації товарного асортименту торговельного підприємства, систему показників аналізу асортиментного портфеля торговельного підприємства.

У **другому розділі** проаналізовано ефективність управління асортиментом товарів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ».

У **третьому розділі** визначено стратегію розвитку системи управління асортиментом підприємства, проведено економічне обґрунтування ефективності програми заходів.

Висновки містять основні пропозиції та рекомендації, реалізація та впровадження яких спрямована на вирішення досліджуваної проблеми на підприємстві.

ABSTRAKT

Qualification work on the topic: „Ways to improve the management of the assortment (on the example of Limited Liability Company „WELL-INVEST”)» includes 134 pages of printed text, contains 32 figures, 36 tables, a list of links from 44 sources on 4 pages.

Key words: ASSORTMENT, MANAGEMENT, ASSORTMENT POLICY, PRODUCT ASSORTMENT, EVALUATION.

The object of research of the qualification work is Limited Liability Company «WELL-INVEST».

The subject of research is the product range management system of Limited Liability Company «WELL-INVEST». Qualification work consists of an introduction, 3 sections, conclusions.

The introduction substantiates the relevance of the chosen topic, formulates the purpose and the object of research, indicates the specification of the subject of the qualification work.

The first section reveals the theoretical foundations of the essence and classifies the product assortment of a commercial enterprise, analyzes the system of the assortment portfolio of a commercial enterprise.

The second section analyzes the effectiveness of product assortment management of Limited Liability Company «WELL-INVEST».

In the third section defines the strategy of development of the management system, carries out the economic substantiation of efficiency of the actions program.

The conclusions contain the main suggestions and recommendations, the implementation of which are aimed at solving the problem under study at the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ	9
1.1 Поняття та сутність асортименту продукції (товарів)	9
1.2 Методи аналізу асортименту продукції (товарів).....	17
1.2.1. ABC-аналіз асортименту	24
1.2.2. XYZ-аналіз асортименту	27
1.2.3. Поєднаний ABC-XYZ-аналіз асортименту	29
1.3 Сучасні підходи до управління асортиментом	32
2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ».....	43
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» як суб'єкта господарювання.....	43
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ».....	52
2.3. Аналіз асортименту товарів у ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»	66
2.4. Аналіз системи управління асортиментом товарів у ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»	81
3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ НА ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ».....	89
3.1. Планування заходів з розширення асортименту.....	89
3.2. Розрахунок обсягів фінансування впровадження асортименту послуг ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»	100
3.3. Оцінка ефективності впровадження асортименту послуг	112
3.4. Розрахунок витрат на рекламу впровадження послуг	115
ВИСНОВКИ.....	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	127
ДОДАТКИ.....	135

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. В сучасних умовах зусилля торговельних підприємств зосереджені на найбільш повному задоволенні попиту покупців та забезпеченні ефективної діяльності, яка значною мірою залежить від правильного, науково-обґрунтованого управління товарним асортиментом.

Основними першочерговими завданнями сучасних підприємств, діяльність яких орієнтована на ефективний, довгостроковий, поступовий розвиток, виступають забезпечення стійких конкурентних переваг, завоювання міцних ринкових позицій, збільшення обсягу реалізованої продукції й чистого прибутку. Дуже важливим елементом такої діяльності є маркетингова товарна політика. Товар є головним елементом комплексу маркетингу, від якого вирішальною мірою залежить успіх ринкової діяльності підприємства. Можна скільки завгодно вдосконалювати інші елементи маркетингового комплексу (ціна, розповсюдження, просування), але без головного елемента – ефективного в споживанні й виробництві товару – усі зусилля будуть марними. Оскільки, якщо товар не відповідає запитам споживачів чи програє за своїми характеристиками товарам конкурентів, то сподіватися на успіх практично нереально. Тому, сьогодні перед вітчизняними підприємствами постає важливе завдання, яке полягає в ефективній організації виробництва товарів і послуг, спираючись на маркетингові зусилля.

На даному етапі українська економіка переживає стрибкоподібні, революційні зміни, які обумовлюють руйнівний вплив на стан підприємства і економіки взагалі. Реформування української економіки викликало перехід підприємств від діяльності в стабільному, регламентованому зверху середовищі до функціонування в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності в часі. Керівництво підприємств змушене самостійно приймати довгострокові стратегічні

рішення. Зовнішнє середовище зазнає природної еволюції, за якої посилюється нестабільність економічного розвитку: оновлення продукції, зміни попиту, ділової активності, посилення чи послаблення позицій конкурентів тощо. На даному етапі розвитку вітчизняної економіки все більше й більше значення у свідомості споживачів здобуває управління асортиментом продукції, що випускається на підприємстві, і його якість. Так, одним із найголовніших напрямків діяльності маркетингу кожного підприємства є асортиментна політика. Особливу значимість цей напрямок здобуває у нинішніх умовах переходу до ринкової економіки, коли до товару з боку споживача пред'являються підвищені вимоги по якості й асортиментам, і від ефективності роботи підприємства з виробленим товаром залежать всі економічні показники організації й ринкова частка.

Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі одержує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації й може максимально ефективно нею управляти. Тому управління товарним асортиментом припускає координацію науково-технічної та виробничо-збутової діяльності. На жаль, керівництво багатьох підприємств України ще погано розуміє всі переваги ефективної асортиментної політики, і тому одним з напрямків економічного росту країни є залучення уваги до даної проблеми. Сутність планування, формування й управління асортиментом полягає в тому, щоб виробник вчасно пропонував певну сукупність товарів, які б, відповідаючи профілю його виробничої діяльності, найбільш повно задовольняли вимогам певних категорій покупців.

Цій проблемі в країнах з розвинутою ринковою економікою вже не одне десятиріччя приділяється дуже велика увага. Особливо слід відзначити наукові роботи таких авторів як Ф.Котлер, Г.Армстронг, П.Дойль, М.МакДональд та Г.Черчилль. Останніми роками слід відмітити появу наукових робіт з проблем асортименту вчених України, а саме: Л.В.Балабановою, А.В.Войчаком, Н.О.Голошубовою, А.А.Мазаракі, В.М.Торопковим. І є певні наукові розробки з питань формування товарної політики, але на виробничих

підприємствах і роздрібної торгівлі, таких авторів як В.В.Апопій, Л.В.Балабанова, О.А.Бриндіна, А.В.Войчак, С.С.Гаркавенко, В.Г.Герасимчук, В.Я.Кардаш, А.І.Кредисов, О.М.Мозговий, Н.Б.Ткаченко.

Змістовне вивчення наукових праць зазначених авторів дало змогу окреслити проблематику дослідження, яка полягає у розробці концептуальних підходів щодо удосконалення управління товарним асортиментом підприємства. Таким чином є всі підстави вважати тему даного дослідження «Шляхи вдосконалення управління асортиментом (на прикладі ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»)» актуальною як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Мета кваліфікаційної роботи - на підставі глибокого аналізу управління асортиментом об'єкта дослідження розробити шляхи його удосконалення.

Для досягнення мети в роботі вирішено наступні **завдання**:

- досліджено основні підходи до сутності і класифікації товарного асортименту торговельного підприємства,
- визначено сутність асортиментної політики торговельного підприємства в системі управління його діяльністю;
- обґрунтовано систему показників аналізу асортиментного портфеля торговельного підприємства;
- оцінено асортиментну політику торговельного підприємства: товарний асортимент торговельного підприємства за розміром задоволеного попиту споживачів та асортиментну пропозицію підприємства;
- визначені напрямки удосконалення асортиментної політики підприємства та розроблено один із варіантів оптимального плану асортиментної структури.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи є- ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ».

Предметом дослідження є система управління асортиментом товарів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків.

У **вступі** обґрунтовано актуальність вибраної теми, сформульовано мету і завдання дослідження, вказано об'єкт і конкретизовано предмет дослідження.

Перший розділ розкриває теоретичні засади сутності і класифікації товарного асортименту торговельного підприємства, систему показників аналізу асортиментного портфеля торговельного підприємства.

У **другому розділі** проаналізовано ефективність управління асортиментом товарів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ».

У **третьому розділі** визначено стратегію розвитку системи управління асортиментом підприємства, проведено економічне обґрунтування ефективності програми заходів.

Висновки містять основні пропозиції та рекомендації, реалізація та впровадження яких, спрямована на вирішення досліджуваної проблеми на підприємстві.

Кваліфікаційна робота включає 134 сторінки друкованого тексту, 32 рисунки, 36 таблиць, перелік посилань із 44-х джерел на 4-х сторінках.

Ключові слова: АСОРТИМЕНТ, УПРАВЛІННЯ, АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА, ТОВАРИЙ АСОРТИМЕНТ, ОЦІНКА.

Вирішення обраного науково-практичного завдання базується на загально-наукових принципах проведення комплексних досліджень. Теоретичну і методологічну основу кваліфікаційної роботи становлять наукові викладки та положення вітчизняних та зарубіжних економістів, присвячені проблемам управління товарним асортиментом та оптимізації даного процесу.

У процесі дослідження використані наступні сучасні методи дослідження: теоретичний (для аналізу теоретичних основ управління товарним асортиментом та методів здійснення цього процесу), економіко-математичний (для характеристики фінансового стану підприємства, проведення ABC- та XYZ-аналізу його асортименту, розрахунку розширення асортименту підприємства за рахунок введення надання послуг) методи.

Основний науковий результат роботи полягає у розвитку й поглибленні методичних засад та рекомендацій щодо формування механізму управління асортиментом.

Висновки та пропозиції, зроблені автором у результаті проведеного дослідження, можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» для удосконалення асортиментної політики підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Результати дослідження оприлюднені і схвалені на XIII-ій науково-практичній конференції за міжнародною участю, присвяченій пам'яті Решетніченка Андрія Володимировича «Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком» (м.Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019) та інтернет-конференції «Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти» (м.Дніпро, Національна металургійна академія України, 20.12.2020 р.).

РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Поняття та сутність асортименту продукції (товарів)

Асортимент продукції – це основний інструмент роботи підприємства, адже саме товар визначає політику, яку слід вибрати, і ринки, на які необхідно орієнтуватися. Показники діяльності підприємства залежать від постійної наявності в продажу широкого і стійкого асортименту товарів, а також його якості. Окрім товарів чи продукції, важливий правильний вибір асортиментної політики підприємства, яку доцільно розглянути більш детально.

Основні цілі асортиментної політики:

- зниження витрат, пов'язаних зі структурою асортименту;
- збільшення оборотності товарних запасів;
- збільшення обсягів реалізації товарів за рахунок оптимізації структури асортименту;
- досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого асортименту;
- підвищення економічної стійкості підприємства;
- залучення нових споживачів та вихід на нові сегменти ринку.

Формування асортиментної політики підприємства спрямоване на максимальне задоволення попиту споживачів та забезпечення відповідних умов для прибуткової діяльності підприємства. Асортиментна політика в розрізі управління асортиментом дуже важлива для підприємства під час прийняття відповідних стратегічних рішень. Саме для цього є стратегічні, тактичні та оперативні цілі управління асортиментом підприємства.

До основних стратегічних цілей управління асортиментом слід віднести:

- максимальне задоволення потреб всіх цільових груп споживачів із одночасним підвищенням ефективності взаємодії між постачальниками та роздрібною торгівлею;
- забезпечення високого рівня обслуговування покупців;

- формування позитивного іміджу підприємства;
- завоювання та утримання певної частки підприємства на споживчому ринку;
- переміщення в інші сегменти ринку;
- зміцнення фінансового стану підприємства.

Найчастіше асортиментна політика характеризується як система поглядів і заходів щодо розвитку (планування, оптимізації, управління) асортименту.

Аналіз наукових підходів щодо трактування сутності поняття «асортиментна політика» свідчить про те, що серед науковців не існує єдиної думки щодо досліджуваного явища, тому був проведений аналіз бачення поняття «асортиментна політика» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до розуміння категорії «асортиментна політика»

Автор	Трактування сутності поняття «асортиментна політика»
1	2
Ф.Котлер [23]	Вважає, що асортиментна політика - це підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються чи реалізуються з врахуванням теперішньої і майбутньої мети підприємства.
Б.Берман, Дж.Аванс [7]	Основна сутність - це визначення номенклатури товарів чи продукції з урахуванням внутрішніх чинників, можливостей постачальників і партнерів, зовнішніх чинників: ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури і зміни цін та ін.
Г.Л.Багієв, В.М.Тарасевич, І.А.Аренкова [31]	Основний чинник, який визначає товарні групи, підгрупи, види, марки, що найбільш користуються попитом. а також встановлює найбільш доцільне співвідношення між товарами та їх доповненнями.
С.С.Гаркавенко [14]	Певний курс дій товаровиробника чи продавця. Вона має забезпечити основні принципи формування асортименту та його оптимізації, підтримання конкурентоспроможності товарів на ринку з отриманням прибутку, розробки та реалізації сучасних упаковки, маркування, обслуговування товарів.
С.В.Близнюк [9]	Політика щодо формування асортименту товарів на ринках, а також план управління оптимізацією, враховуючи ризики та можливості маркетингової діяльності.

Продовження табл. 1.1

1	2
І.А.Абрамович [1]	Асортиментна політика поєднує в собі сукупність методичних та розробки практичних заходів, постійного, діючого на перспективу, удосконалення та регулювання товарного асортименту підприємства в складних економічних умовах.
А.Н.Асаул [3]	Асортиментна політика визначає набір асортиментних поєднань, найбільш пріоритетних, з погляду забезпечення дохідної діяльності суб'єктів господарювання в стратегічному і тактичному періодах.
Є.В.Ільющенко [17]	Асортиментна політика – це політика, мета якої – визначення набору товарів, що забезпечують успішну роботу на ринку і прибуткову діяльність підприємства.
О.М.Книшова [20]	Асортиментна політика – дії, методи і принципи діяльності, які забезпечують полідовність і спрямованість господарської діяльності із формування й оптимізації асортименту товарів.

Асортиментна політика – це напрям роботи підприємства при формуванні товарного асортименту, а також управління та підтримка існуючих товарних груп та задоволення потреб споживачів (рис 1.1).

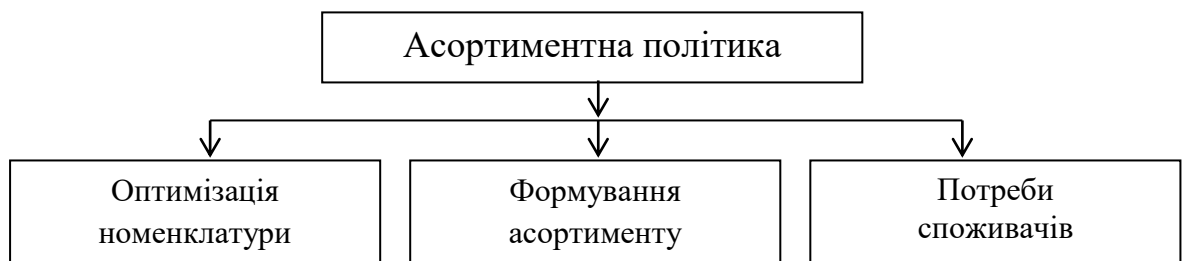


Рис. 1.1. Формування асортиментної політики на підприємстві

Отже, асортиментна політика підприємства має не тільки економічний зміст, а і соціальний – можливість задовольнити попит кінцевих споживачів.

Формування асортименту товарів включає в себе основні етапи: визначення товарів, які реалізуються; розподіл товарів відповідно до попиту споживачів та сезонності; визначення кількості та видів товарів, що мають реалізовуватись; розробку асортиментного ряду товарів. Формування асортименту знаходиться під впливом ряду факторів. Фактично, є умови, на

які підприємство не може вплинути, а є ті, які повною мірою залежать від діяльності та асортиментної політики підприємства (табл. 1.2) [32].

Таблиця 1.2

Основні фактори, які впливають на формування асортименту

Фактори, на які торговельне підприємство не може істотно вплинути	Фактори, які повною мірою залежать від самого торговельного об'єкта
Соціальні (структурний склад населення, рівень освіти та культури)	Формат магазину
Економічні (доходи населення, рівень роздрібних цін)	Розмір торгової площі
Демографічні (статевіковий, професійний склад населення, склад сімей)	Кваліфікація кадрів
Національно-побутові (традиції, звичаї, релігія)	Рівень організації комерційної діяльності з формування торгового асортименту
Природно-кліматичні (географічне розташування, кліматичні умови)	Транспортні зв'язки між населеними пунктами
Науково-технічні (науково-технічний прогрес, стан науки, впровадження інновацій на виробництвах та ін.)	Наявність інших роздрібних підприємств в зоні діяльності
Сезонність споживання і виробництва окремих продуктів	Товарна пропозиція та взаємозамінність товарів
Мода	Комплексність попиту

Джерело: складено на основі [32]

До першої групи відносяться фактори, які не залежать від торгової організації: соціальні, економічні, демографічні, національно-побутові, природно-кліматичні, науково-технічні й т. д.

До другої групи належать фактори, що залежать від самої організації торгівлі: тип і розмір магазину, кваліфікація кадрів, рівень організації комерційної діяльності з формування торгового асортименту, ступінь використання нових технологій, торгових площ, наявність інших роздрібних підприємств в зоні діяльності й т. д. [32].

Тому при прогнозуванні та плануванні асортименту необхідно враховувати вище перелічені фактори, а саме прогнозування і планування може бути лише короткостроковим, тобто це щоденний процес, що ґрунтується на аналізі пропозиції постачальників (виробничих підприємств оптової торгівлі) і щоденних роздрібних продажів.

Основними напрямками розвитку асортиментної політики є [2]:

1.Адекватність – регулюючий характер асортиментної політики в діяльності фірми.

2.Гнучкість – це пошук нових ідей, методів, можливостей.

Диверсифікація – розширення товарної номенклатури по всіх чотирьох напрямках, створення нової продукції для нових ринків. Це відмова фірми від принципу домінування одного продукту в обсязі виробництва і продажу та перехід на виробництво продуктів, взаємопов'язаних або не взаємопов'язаних технологією, збутом, продажем [37].

Диверсифікація надає переваги в конкурентній боротьбі, оскільки збільшує можливості маневрування в умовах зміни кон'юнктури, забезпечує стійку частину ринку, знижує ризик інноваційної діяльності, підвищує ефективність використання науково-дослідних робіт, дозволяє підприємству створювати виробництва в інших галузях.

При формуванні асортименту здійснюється регулювання комплексу властивостей і показників асортименту, що вимагає розуміння їх суті і знання номенклатури властивостей і показників асортименту (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні показники визначення асортименту товару

Найменування та умовні позначення		Розрахунок показників
властивості	показники	
1	2	3
Широта (Ш): - дійсна - базова	Показники широти: - дійсної (Ш _Д) - базової (Ш _Б) Коефіцієнт широти (К _Ш)	Ш _Д = Д Ш _Б = Б К _Ш = (Ш _Д / Ш _Б) * 100%
Повнота (П): - дійсна - базова	Показники повноти (однорідної групи товарів): - дійсної (П _Д) - базової (П _Б) Коефіцієнт повноти (К _П)	П _Д = Д П _Б = Б К _П = (П _Д / П _Б) * 100%
Стійкість (У)	Показники стійкості (У) Коефіцієнт стійкості (К _У)	У = у К _У = (У / Ш _Б) * 100%
Новизна (Н)	Показник новизни (Н) Ступінь (коефіцієнт) оновлення (К _Н)	Н = н К _Н = (Н / Ш _Д) * 100%
Структура (С)	Відносний показник структури (С _і) окремих товарів (і)	С _і = А _і / S _і
Асортиментний мінімум (перелік) (А _м)	Показник асортиментного мінімуму (А _м)	А _м = М

продовження таблиці 1.3

1	2	3
Раціональність (Р)	Коефіцієнт раціональності (К _р)	середньозважене значення показника раціональності з урахуванням реальних значень показників глибини, стійкості та новизни товарів різних груп, помножене на відповідні коефіцієнти вагомості.
Гармонійність (Г)	Коефіцієнт гармонійності (К _г)	відношення кількості товарів різних видів, найменувань або торгових марок до фактичної широти товарів.

Джерело: складено на основі [5; 30; 32]

Широта асортименту характеризує кількість видів, різновидів і найменувань товарів однорідних і різнорідних груп. Дана властивість виражається наступними показниками: фактична широта, базова широта і коефіцієнт широти [4].

Базова широта асортименту – широта, прийнята за основу для порівняння фактичного асортименту та регламентованого або максимально можливого. Хибний вибір базової широти веде до неправильного визначення показника коефіцієнта широти, тому вибір основи для порівняння повинен проводитися з урахуванням особливостей конкретних товарів та компанії, а також цілей даної компанії.

Широта асортименту показує, наскільки багато товарів пропонує продавець. Широтою асортименту торговельна мережа може розширити коло покупців, встановлювати різні торгові націнки, підвищити імпульсивний попит, збільшити число різних сегментів покупців.

Проте, при надвисокій широті асортименту споживачеві важко орієнтуватися в такому різноманітті, це ускладнює вибір необхідного товару і потребує збільшення товарного запасу, місця для зберігання і викладання. При дуже широкому асортименті знижується оборотність та прибутковість, ускладнюється облік. Тому наявність широкого асортименту не є обов'язковим для всіх підприємств, але в ринкових умовах найчастіше саме широкий асортимент поряд з іншими факторами забезпечує підприємству конкурентоспроможність. Якщо показники широти характеризують кількість варіантів задоволення деякої потреби, то показники повноти визначають зону

покриття цієї потреби.

Повнота асортименту продукції – це кількість різновидів товарів у межах однієї товарної групи. Повнота асортименту – поняття більш вузьке, ніж широта. Дана властивість має три показники: фактична повнота, базова повнота і коефіцієнт повноти [30].

Фактична повнота асортименту – це кількість різновидів товарів у межах однієї товарної групи. Цей показник залежить від розмірів підприємства, кількості покупців, асортиментної політики та інших факторів [41].

Найменше значення показники повноти асортименту мають на насиченому ринку. Чим більше повнота, тим більше вибір, тим краще насичений ринок і задоволені різні потреби широкого кола споживачів. Більш повний асортимент потребує більшої уваги до себе, своєчасного оновлення та поповнення, інформування споживачів про особливості та унікальні властивості того чи іншого продукту, допомоги покупцям у виборі товару. Проте, надмірне збільшення повноти асортименту також може ускладнити вибір споживача, тому повнота повинна бути раціональною.

Поглиблення асортименту забезпечує більший ступінь урахування специфіки запитів різних груп споживачів і тим більший вибір їм надається. Дана властивість має три показники: фактична глибина, базова глибина і коефіцієнт глибини.

Фактична глибина асортименту – це кількість торгових марок та модифікацій товарів, наявних на підприємстві. Фактична глибина асортименту є результатом планування діяльності підприємства, дослідження ринку, а також купівельного попиту.

Базова глибина асортименту – це кількість торгових марок та модифікацій товару пропонуєваних на ринку і прийнятих за основу для порівняння. Коефіцієнт глибини - це відношення фактичної глибини до базової. Коефіцієнт дозволяє визначити, наскільки асортимент підприємства відповідає обраному еталону, тобто наскільки він глибокий. Чим більше цей показник, тим більш повно представлений видовий асортимент конкретного товару. Для більш

об'єктивної оцінки товарного асортименту його повноту доцільно визначати за окремі періоди за даними декількох перевірок. Для цього розраховується коефіцієнт стійкості асортименту.

Стійкість асортименту – це здатність асортименту задовольняти попит на одні й ті ж товари протягом тривалого часу. Показником стійкості асортименту є коефіцієнт стійкості. Він розраховується як співвідношення кількості товарних груп, підгруп і категорій, що мають стійкий попит, до загальної кількості товарних груп, підгруп і категорій, представлених у магазині.

Товари, які мають найбільший попит у споживачів, являються найбільш вигідними для виробників і продавців, тому на виявлення даних товарів витрачається значна кількість часу і засобів. Однак переваги покупців змінюються і жоден товар не може мати стійкий попит постійно. Тому, коли попит на товар починає спадати, підприємству необхідно виявити нові побажання споживачів і вчасно запропонувати їм альтернативний продукт. Отже, мета підприємства – знайти компроміс між гнучкістю стосовно ринку і максимізацією прибутку шляхом продажу товарів, які мають попит [32].

Стійкість асортименту характеризує постійна наявність товару відповідного виду (різновиду) у продажу. Коефіцієнт стійкості – величина непостійна, однак його високе значення створює передумови для того, що покупці будуть прихильні до підприємства. Закріпленню постійних покупців і залученню нових сприяє й постійне оновлення асортименту товарів.

Новизна (оновлення) асортименту – здатність товарів задовольняти мінливі потреби цільової групи споживачів. Оновлення асортименту впроваджується, як правило, в умовах насиченого ринку і передбачає кількісні і якісні зміни в номенклатурі товарів, що характеризуються збільшенням показників новизни. Оновлення асортименту характеризується коефіцієнтом новизни – це співвідношення кількості нових товарів до загальної кількості товарів.

Якщо коефіцієнт низький, значить підприємство не приділяє належної уваги своєчасній заміні товарів, які не мають попиту, на нові. Якщо високий, це свідчить про значні витрати на закупівлю нових товарів і одночасно

неспроможність підприємства знайти серед них такі, які б мали стійкий попит і приносили прибуток протягом певного періоду часу.

Раціональність асортименту - здатність асортименту найбільш повно задовольняти потреби різних сегментів споживачів. Чим більше асортимент раціональний, тим більшу кількість покупців він приваблює, збільшуючи тим самим прибуток підприємства. Раціональність складається із таких властивостей асортименту, як глибина, стійкість і новизна. Ці властивості найкраще показують здатність товарів задовольняти потреби цільової групи споживачів.

Властивості й показники асортименту взаємопов'язані та доповнюють один одного. Розуміння їх сутності та знання номенклатури дає можливість найбільш точно виявити особливості конкретного товарного асортименту.

1.2 Методи аналізу асортименту продукції (товарів)

Для проведення повноцінного аналізу асортименту можна поєднати кілька відомих і універсальних методів, можливих для адаптації до ситуації в конкретних підприємствах.

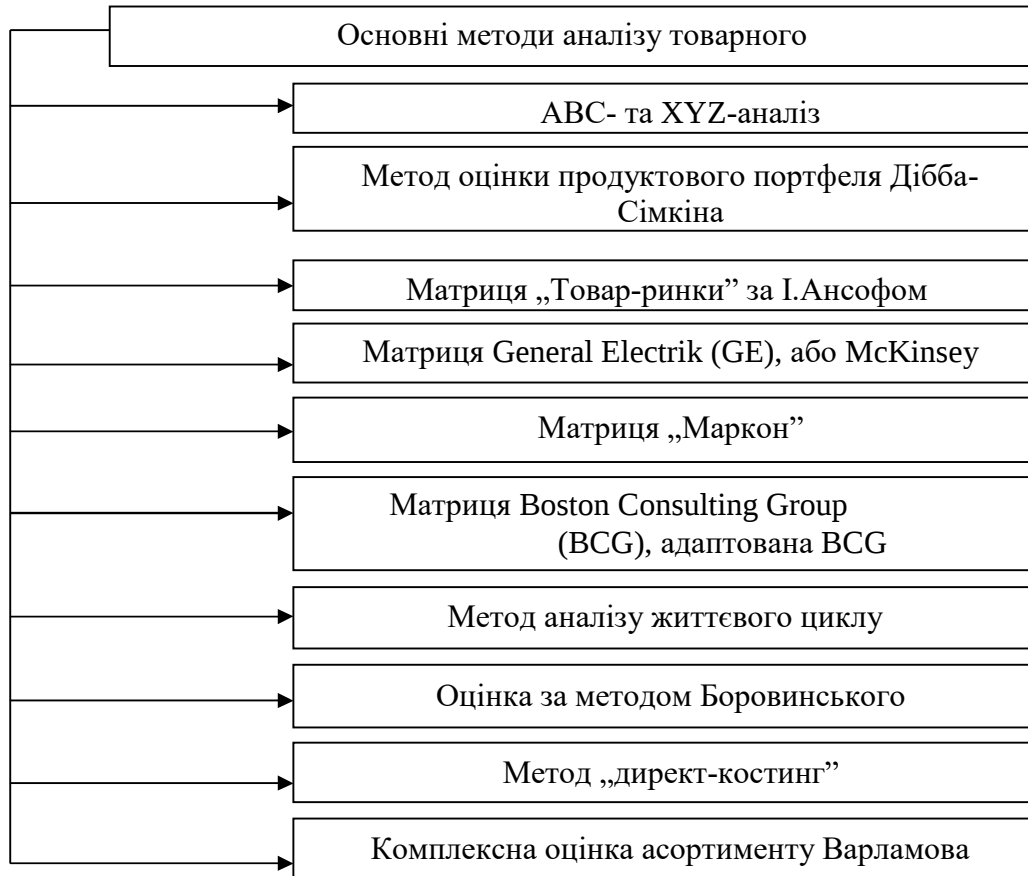


Рис. 1.2. Основні методи аналізу товарного асортименту [32]

Результати аналізу асортименту, отримані різними методами, порівнюються між собою, і на підставі отриманої інформації формуються пропозиції щодо змін асортименту підприємства задля підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Показники асортименту можуть впливати на ступінь задоволеності покупців і в цілому на комерційні результати діяльності магазину. В даний час використовується ряд методів аналізу товарного асортименту (рис. 1.2). Тому було виокремлено найбільш поширені та відомі методи [32].

Метод *Дібба-Сімкіна* визначає основні напрями розвитку окремих товарних груп, виявляє пріоритетні позиції асортименту, оцінює ефективність структури асортименту і шляхи її оптимізації. Для аналізу використовуються дані про динаміку продажів і собівартості продукції (включаючи тільки змінні витрати, без обліку постійних витрат). На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні та внеску в покриття витрат товари відносяться до однієї із чотирьох груп.

Група А – найбільш цінна для підприємства; товари, що входять до неї, можуть служити еталоном при виборі нового товару для включення в асортимент.

Група В1 – необхідно визначати шляхи для збільшення прибутковості цих товарів (можливості підвищення цін, пошук більш вигідних постачальників для зниження собівартості тощо), тому що через високі показники обсягу продажів, навіть невелике збільшення прибутковості може призвести до значного зростання прибутку підприємства взагалі.

Група В2 – необхідно шукати можливості для збільшення продажів продукції даної товарної групи (використання реклами, проведення акцій). Завдяки високій рентабельності продукції даної групи, темпи зростання прибутку підприємства будуть вище темпів зростання продажів цих товарів.

Група С – найменш цінні «неприбуткові» товари. Проводячи таку діагностику, компанія має можливість визначити перспективи розвитку свого асортименту.

Матриця Ансоффа (матриця «товар-ринок») – модель, що описує можливі стратегії зростання компанії на ринку. Її головна мета - збільшити продажі. Основним інструментом тут виступає підвищення конкурентоспроможності продукції, тому головна увага в цій стратегії має бути спрямована на підвищення ефективності бізнес-процесів. Основні стратегії: розширення ринку; розвитку товару; диверсифікації [32].

Серед достатньо розвинених методів формування товарної політики підприємства можна виділити використання матриці BCG, в якості параметрів осей матриці використовує темпи зростання ринку та відносну частку підприємства на ринку.

За результатами побудови матриці BCG виділяють чотири групи товарів (відповідно до віднесення конкретного товару у відповідний квадрант): «зірки», «дійні корови», «важкі діти», «собаки» (рис. 1.3).

Відносна частка ринку

		Висока	Низька
Темп росту	Високий	«Зірки»	«Важкі діти»
	Низький	«Дійні корови»	«Собаки»

Рис. 1.3. Матриця BCG

Для кожної з цих груп існує пріоритетна стратегія.

«Зірки» - це товари на фазі зростання життєвого циклу. Вони мають високий темп зростання і приносять прибуток. Це лідери ринку, але для підтримки й розвитку їх позиції потрібні значні кошти.

«Дійні корови» - товари з високою часткою на ринку і низьким темпом зростання. Ці товари досягли стадії зрілості життєвого циклу. Вони приносять великий дохід і не потребують великих інвестицій, тому вони є джерелом фінансування для розвитку інших товарів.

«Важкі діти» - це товари, які знаходяться на стадії впровадження життєвого циклу. Вони обіцяють високий зріст, але поки займають низьку частку ринку.

Ці товари можуть збільшити свою ринкову частку через те, що ринок ще не сформувався остаточно. Але розвиток цих товарів вимагає значних інвестицій.

«Собаки» - товари, що знаходяться на стадії спаду життєвого циклу - їх зберігають в асортименті допоки ці товари дають прибуток

Матриця «McKinsey» або «General Electric» застосовується для аналізу поточних ринкових ситуацій за наступними параметрами: привабливість ринку, на який хоче вступити або на якому вже існує компанія; і переваги в конкуренції або конкурентоспроможності товару компанії на даному ринку. Особливістю даної моделі є більш точне розроблення стратегії компанії, пов'язаної з оптимізацією товарного асортименту: чим вище конкурентоспроможність товару, і чим вище привабливість ринку, тим більше можливостей досягти успіхів у даному напрямку бізнесу; чим слабше товар компанії відносно конкурентів, чим нижче привабливість ринку, тим менше шансів для зростання бізнесу в даному напрямку.

Матриця «Маркон» являє собою просту аналітичну структуру, яка включає важливу інформацію для поточного й стратегічного управління. У цьому методі вихідні дані поділяються на якісні, які визначають типові характеристики конкретних виробів, і кількісні, що включають основні економічні дані. Метод використовує три основні параметри:

1. Загальна валова маржа, маржинальний дохід, або маржинальний прибуток (MCA):

$$MCA = PQ - CQ, \quad (1.1)$$

де P - ціна одиниці продукції; C - середні змінні витрати на одиницю продукції; Q - кількість проданих одиниць продукту.

2. Валова маржа на одиницю продукції (MCU):

$$MCU = MCA / Q \quad (1.2)$$

3. Відсоток валової маржі (MCI):

$$MCI = MCA / (P \times Q) \quad (1.3)$$

На відміну від інших матричних методів дана матриця будується з використанням значно більшої кількості параметрів. Кожна асортиментна

позиція отримує два блоки бінарних кодів, асортиментні позиції, які характеризуються однією і тією ж серією 0 або 1, мають однакове положення на ринку. Так визначаються однорідні маркетингові групи товарного асортименту. Після визначення шестизначного коду кожної асортиментної позиції будують матрицю, вертикалі якої містять варіанти значень блоку параметрів Q, P, C, а горизонталі – варіанти блоку параметрів MCA, MC, MCI. Зазначена матриця має 64 комірки, але математично можливими, виходячи з взаємозалежності параметрів Q, P, C, MCA, MCU, MCI, є лише 24 комірки (незаштриховані на рис. 1.4).

AUI/ QPC	111	110	101	100	011	010	001	000
111								
110								
101								
100								
011								
010								
001								
000								

Рис. 1.4. Матриця «Маркон» [26]

Асортиментні позиції з високим загальним запасом прибутковості розміщуються у верхній частині таблиці, з низьким – у нижній. Асортиментні позиції, що мають високу питому вагу в товарному портфелі підприємства групуються в комірках лівої частини матриці, що мають низьку питому вагу – в правій частині.

Таким чином матриця ділиться на зони, яким маркетологи фірми «Маркон» дали назви, визначивши маржинальність продукту як «енергію», а об'ємні показники як «розмір» (рис. 1.5).

AUI/QPC	111	110	101	100	011	010	001	000
111	Великий розмір Велика енергія (Висока маржинальність Великі обсяги)				Малий розмір Велика енергія (Висока маржинальність Малі обсяги)			
110								
101								
100								
011	Великий розмір Мала енергія (Низька маржинальність Великі обсяги)				Малий розмір Мала енергія (Низька маржинальність Низькі обсяги)			
010								
001								
000								

Рис. 1.5. Характеристика зон матриці «Маркон» [26]

Розглядаючи зони детально, їх можна охарактеризувати наступним чином:

У лівому верхньому кутку матриці розташовуються товари, які приносять основну частку прибутку підприємству. Ця продукція має попит у покупців і добре продається.

У правому верхньому кутку знаходиться продукція, яку можна вважати елітною. Це пов'язано з тим, що на товари цієї зони високі ціни, у зв'язку з високими змінними витратами, але попит на ринку невеликий.

У нижньому правому куті займають місце товари, які не приносять високих прибутків, і не продаються у великих обсягах. Така продукція потрібна для різноманітності асортименту підприємства.

У нижньому лівому кутку розташовуються товари, які не покривають своїх витрат на виробництво.

Оцінка за методом Боровинського. Запропонована Дмитром Боровинським концепція дозволяє робити комплексний аналіз досліджуваного сегмента ринку, зокрема визначати рівень продажів конкурентів і визначати місткість ринку в цілому. Методика також дозволяє виявляти вплив різних параметрів товару на рівень продажів, а також відповісти на ряд суміжних питань. На кількість продажів впливає багато

непорівнянних факторів, таких як рівень цін, наявність реклами на телебаченні, зовнішній вигляд та ін. Врахувати всі ці фактори можна, лише запровадивши шкалу оцінки кожного параметра (наприклад, три- або п'ятибальну). На першому етапі автор пропонує провести формалізацію асортиментної політики, тобто аналіз наявного асортименту, аналіз пропозицій і коректування асортименту, причому цей процес потрібно розглядати як ітераційний, тобто після коректування знову проводиться аналіз наявного асортименту і т. д. До аналізу асортименту можна застосувати різні критерії оцінки: рівень продажів, рентабельність, оборотність і т. д. [10].

Комплексна оцінка асортименту Варламова. Відповідно до концепції Варламова А. проблему формування асортименту необхідно розглядати з урахуванням всіх трьох змінних – цілей бізнесу, його ресурсів і зовнішніх умов. Оскільки наявні методики орієнтуються тільки на першу зі змінних, то виникла потреба створити комплексну методику, що враховує всі змінні. Для цього має сенс увести новий показник – коефіцієнт адекватності ринку. Він характеризує ступінь наближення аналізованого товару до якогось еталонного зразка, що буде відповідати найбільш конкурентоспроможному на ринку виробу. Інтерпретація показника рівня адекватності ринку наступна: дана позиція асортименту тим більше ефективна для підприємства, чим ближче значення її показника адекватності ринку до еталона. Розглядаючи динаміку рівня адекватності за певний період часу, можна визначити, погіршуються або поліпшуються показники конкретного товару або асортиментної групи, оцінити їх значення стосовно інших товарів (асортиментних груп). Це дасть можливість виявити лідерів і аутсайдерів асортименту і зробити коригувальні дії, залежно від стадії їх життєвого циклу.

Можемо підсумувати: аналіз наявних на сьогодні методів роботи з товарним асортиментом підтверджує їх схожість між собою. Переваги та недоліки кожного з методів дослідження також мають багато спільного. При дослідженні працюючих об'єктів господарювання зазвичай поєднують два, а

то й три методи. Це дозволяє більш чітко визначити існуючі недоліки шляхом порівняння та на підставі результатів прийняти оптимальні управлінські рішення [44].

1.2.1. ABC-аналіз асортименту

Одним з найбільш популярних та ефективних методів аналізу асортименту є ABC-аналіз. Даний метод передбачає визначення для кожної товарної групи її ролі та місця в торгово-технологічному процесі на основі врахування специфічних 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 принцип Парето, який у загальному вигляді звучить так: 20% асортименту товарів приносить вісімдесят відсотків прибутку, і, навпаки, 80% асортименту товарів приносить двадцять відсотків прибутку.

Метою є визначення тих товарів в асортименті, які приносять найвищий прибуток. Зазвичай це 20% асортименту. Їх відносять до групи «А» - так звані «зірки». Весь інший асортимент розподіляється на «претендентів» (група В) і аутсайдерів (група С). Таким чином відбувається визначення базового асортименту. Тобто за результатами ABC-аналізу весь асортимент товарів поділяється на групи за своїми значеннями впливу на отриманий дохід [15].

ABC-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати асортимент чи товарні запаси мережі за ступенем їх важливості шляхом ділення на три категорії:

А - найбільш цінні, які складають 20% товарних запасів і 80% продажів. Зазвичай це товари, які досить давно є в асортименті та добре відомі покупцям. Це товари-лідери, які частіше всього приносять найбільший прибуток фірмі.

В – проміжні (біля 30% товарних запасів і 15% продажів); ці товари середнього ступеня важливості, мають помірні обсяги продажу, доповнюють асор-

тимент торговельного підприємства, дозволяють привернути нових покупців.

С - найменш цінні (50% товарних запасів і 5% продажів); це найменш важливі товари. Це товари-новинки або ті, які можна вивести з асортименту.

Очевидно, що наявність в асортименті товарних позицій класу «А» необхідно постійно контролювати. Стосовно товарних позицій класу «В» контроль може бути поточним, а щодо позицій класу «С» - періодичним.

Класична методика АВС-аналізу передбачає наявність 3-х груп: А, В і С: А - найважливіші позиції, які приносять 50% продажів; В - важливі позиції, які забезпечують 30% продажів; С - не особливо важливі позиції, які беруть участь в 20% продажів. Також може бути інше співвідношення: А – 55% продажів, В – 25%, С - 20% [40].

Порядок проведення АВС-аналізу наступний:

- 1.Визначення мети аналізу (навіщо потрібен цей аналіз?)
- 2.Визначення дії за підсумками аналізу (що будемо робити з отриманими результатами?)
- 3.Вибір об'єкта (що будемо аналізувати?). Зазвичай об'єктами АВС-аналізу є товарні групи, товарні категорії або товарні позиції.
- 4.Визначення параметра (ознаки, за якою буде проводитися аналіз). Кожен з об'єктів аналізу має різні параметри виміру: обсяг продажів як у грошовому, так і в кількісному вираженні, дохід (у грошовому вираженні), товарний запас, оборотність і т. д.
- 5.Складання рейтингового списку об'єктів за зменшенням значення параметра (угорі розташовуються товари з найбільшою часткою в обороті, внизу – з найменшою).
- 6.Розподіл на групи А, В і С. Спочатку розраховується частка товару від загальної суми доходу з накопичувальним підсумком. Другим етапом є саме розподіл на групи в залежності від їх вкладу в підсумковий результат [11].

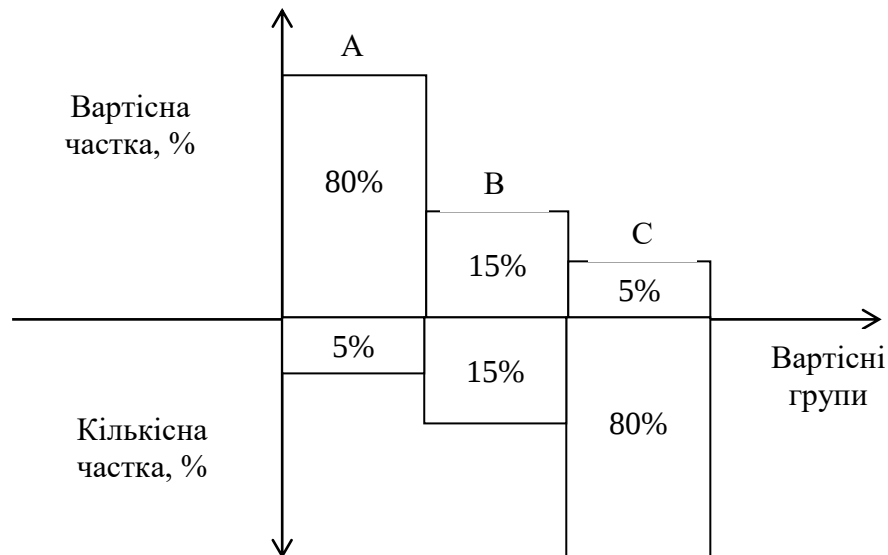


Рис. 1.6. Графічне зображення результатів ABC-аналізу

ABC-аналіз - це одновимірний метод, який дозволяє побудувати рейтинг лише за одним показником - за вкладом товару у виторг, або в націнку, або в кількість продажів (оборотність). Цей недолік можливо усунути, якщо використовувати багатовимірний ABC-аналіз, коли угруповання проводиться відразу за кількома показниками. Цей метод може давати неправильні результати, якщо даних для аналізу мало - статистика менш ніж за три місяці не дозволяє дати об'єктивну оцінку внеску товарів у результат підприємства. Тому доцільно аналізувати дані за 6 і більше місяців.

В результаті ABC-аналізу маємо розподіл товарів за привнесенням їх частки у загальний підсумок. При цьому в даному аналізі не приймаються до уваги нерівномірність попиту, наприклад, сезонні коливання чи стрибки попиту, що також має важливе значення для асортименту. Тому що, чим краще здійснено прогноз, тим меншими будуть запаси продукції на складах і навпаки. Виникає необхідність в такому аналізі товарного асортименту, який би застосовував інші, відмінні, інструменти, що враховували б додаткові фактори [32].

1.2.2. XYZ-аналіз асортименту

Статистичним інструментом, що враховує, аналізує та удосконалює прогнозування продажів певних видів товарів є XYZ-аналіз. Цей метод враховує коливання попиту протягом певного періоду, коливання рівня споживання тієї чи іншої продукції. Він дуже часто застосовується для розподілу і групування асортиментних позицій за ступенем прогнозованості обсягу продажу товару. Метою цього виду аналізу є поділ товарів за групами залежно від частоти їх придбання і точності прогнозування. Проведення XYZ-аналізу дає ясну картину попиту на кожен товар. Він виявляє найбільш «ходові» товари й ті, які в деякий період часу попитом не користуються. За результатами XYZ-аналізу оптимізують запаси, що в свою чергу сприяє оптимізації асортименту [32].

XYZ-аналіз ґрунтується на тому ж принципі, що й ABC-аналіз: товари поділяються на три групи (X, Y, Z), виходячи зі значення коефіцієнта варіації за певний проміжок часу. Цей аналіз ділить об'єкти за ступенем відхилення від середнього показника, який обраховується за кілька періодів.

Група X – товари, попит на які стабільний. Для таких товарів можна робити оптимальні запаси й використовувати математичні методи прогнозу попиту та оптимального запасу. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 0 до 10%.

Група Y – групи товарів з відомими сезонними коливаннями й середніми можливостями прогнозування. Коефіцієнт варіації становить від 10% до 25%.

Група Z – товари з нестабільним попитом, на які практично неможливо спрогнозувати попит. Це можуть бути товари, які привозять на замовлення клієнтів або ті, що недавно надійшли в продаж. Коефіцієнт варіації перевищує 25%.

Проте деякі вчені виділяють інші градації. Наприклад, у Ройтер Л. для групи X визначений діапазон коефіцієнта варіації 0-20%, для Y – 20-50%, а для Z – 50-100%, а у Тиличенко П. та Дрозд С. встановлено такі його межі: X = 0-50%, Y = 50-100%, Z >100%. Як видно, не існує єдиної думки з цього приводу, адже на відміну від ABC-аналізу, де сума часток обмежена 100%, XYZ-аналіз таких меж не має. Тому вибір діапазону коефіцієнта варіації

повинен враховувати специфіку конкретного товару та підприємства. Значення коефіцієнта варіації для різних груп може відрізнятися з наступних причин: сезонність продажів, регулярність постачання, коливання цін на аналогічні товари у конкурента, тренд, наявність або відсутність спеціальних заходів щодо просування, дефіцит і т. д. [32].



Рис. 1.7. XYZ-аналіз структури споживання

Етапи проведення XYZ-аналізу:

1. Вибір об'єкта аналізу (група, категорія, позиція) і параметра, за яким будуть порівнюватись об'єкти (продажі за місяць, наприклад). Традиційно об'єктами XYZ-аналізу є товарна категорія або товарна одиниця. За основу аналізу береться період продажів не менше трьох місяців.

2. Визначення кількості періодів, за якими буде проводитись аналіз: тиждень, декада, місяць, квартал/сезон, півріччя, рік. Для аналізу потрібно брати не менше трьох періодів, за якими ведеться звітність. Якщо товар має оборотність більше як місяць, то треба взяти період, який як мінімум у три рази перевищує оборотність.

3. Визначення коефіцієнта варіації – середнє квадратичне відхилення для кожного об'єкта аналізу. Коефіцієнт варіації означає величину, наскільки продаж товару відхиляється від середньостатистичної, тобто показує, стабільний попит на товар чи ні.

4. Складання рейтингового списку об'єктів аналізу за зростанням значення коефіцієнта варіації.

5. Розподілення товарних позицій за групами X, Y і Z [11].

1.2.3. Поєднаний ABC-XYZ-аналіз асортименту

Результати бізнес-процесів торгівлі напрямку залежать від планування та формування саме асортименту продукції, яка пропонується клієнтам. Вибір до їх організації різноманітний. В значній мірі товарний асортимент залежить від пори року – сезонності. Якщо сезонність не впливає на певний вид товару, то замовляти його можна, усереднивши значення за попередні періоди. Але якщо сезонність впливає більш ніж на 30% товару, що пропонується підприємством (за форматом, фінансовими показниками, асортиментом), то виникає необхідність застосування більш удосконалених методів аналізу попиту продукції [28]. Одним із таких інструментів є метод формування асортименту з використанням каскадного ABC-XYZ-аналізу.

Таким чином, якщо ABC-аналіз визначає товар, який продається найбільше, то XYZ-аналіз може показати рівномірність попиту на всю продукцію. Чим стабільніше попит на товар, тим легше ним керувати, тим нижче потреба в товарних запасах і легше планувати рух продукту.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень ABC-аналіз поєднують з XYZ-аналізом. Результатом такого поєднання є тривимірна матриця (рис. 1.6). До її складу входять такі параметри: обсяг продажів в натуральному виразі, отриманий дохід, стабільність продажів. На основі отриманих даних визначають основні моменти формування асортименту, розраховують частоту замовлень кожного виду товару, розраховують страховий запас. Величина страхового запасу дає змогу розрахувати необхідні товарні запаси, частоту постачання і точку замовлення [27].

1) Товари з груп А і В забезпечують основний товарообіг і прибуток компанії, тому вони повинні бути постійно в наявності, таким товарам необхідно приділяти першочергову увагу. Товари групи С становлять близько 20% обороту (або прибутку) і вимагають періодичного контролю. Для товарів із цієї групи застосовують спрощені методи планування, обліку і контролю.

	А	В	С
Х	АХ – високий рівень доходу, стабільне споживання	ВХ – високий рівень участі в доходах поєднується з нестабільністю споживання і складністю його прогнозу	СХ – високий рівень участі в доходах, покупки відбуваються випадково. Немає можливості прогнозування
У	АУ – середній рівень доходу, стабільне споживання	ВУ – середній рівень доходу, нестабільне споживання	СУ – середній рівень доходу, випадкове споживання
Z	AZ – низький рівень доходу, стабільне споживання	BZ – низький рівень доходу, нестабільне споживання	CZ – низький рівень доходу, випадкове споживання

Рис. 1.8. Матриця двофакторного ABC-XYZ-аналізу

2) Категорія Х – товари, які характеризуються стабільністю продажів і, як наслідок, високими можливостями прогнозу продажів. Для таких товарів необхідно тримати оптимальні запаси і застосовувати математичні методи прогнозування попиту та моделі визначення розмірів оптимального запасу товару.

3) Категорія У – товари, що мають деякі коливання в попиті і, як наслідок, середній прогноз продажів.

4) Категорія Z – товари з нерегулярним споживанням, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу продажів невисока. До таких товарів належать ті, які виробляють на замовлення або які тільки з'явилися і зовсім недавно надійшли в продаж.

5) Групи АХ і АУ – це ті товари, які забезпечують найбільший обсяг продажів, вони користуються досить стабільним попитом, відповідно їм необхідно приділяти найбільшу увагу. Слід забезпечити постійну наявність товару на складі, але при цьому не слід створювати надлишковий страховий запас. Попит на товари цієї групи стабільний, добре прогнозується. Часто доцільно скоротити частку товарів групи Z в асортиментній матриці компанії і тим самим вивільнити кошти, які можна спрямувати на збільшення запасів найбільш важливих і пріоритетних груп.

6) Товари груп АУ і ВУ за високого товарообігу характеризуються недостатньо стабільним попитом. Щоб забезпечити постійну наявність

товару із цієї групи, необхідно збільшити страховий запас.

7) Товари груп AZ і BZ відрізняються низькою прогнозованістю попиту за високого обсягу продажів. Якщо забезпечувати постійну наявність товарів даної групи тільки за рахунок надлишкового страхового запасу товарів, це призведе до того, що середній товарний запас компанії значно зросте. Для товарів із груп AZ і BZ слід переглянути систему замовлень. Одну частину товарів потрібно переводити на систему замовлень із постійною сумою або обсягом замовлення. Іншу частину товарів необхідно забезпечити за рахунок більш частих поставок або ж слід вибрати постачальників, розташованих ближче до складу.

8) 80% асортименту компанії припадає на товари з групи C. XYZ- аналіз дає можливість значно скоротити час, який менеджер-аналітик витрачає на контроль та управління товарами цієї групи.

9) Для товарів із групи CX можна застосувати систему замовлень із фіксованою періодичністю, а також зменшити страхові запаси таких товарів.

10) Для товарів із групи CY можливе застосування системи з постійною сумою або обсягом замовлення. У цьому разі необхідно формувати страховий запас по товарах із цієї групи виходячи з наявних у фірми вільних грошових коштів.

11) До групи CZ потрапляють: товари-новинки, сезонні товари, товари, які привозили під замовлення. Певну частку цих товарів можна без шкоди для реалізації просто виключити. Для інших необхідно здійснювати постійний контроль, аналіз. Це необхідно для того, щоб уникнути утворення неліквідів, що, як відомо призводить до отримання збитків. Товар, що морально застарів, або покупці відмовилися від нього під час отримання замовлення необхідно поступово виключати з асортиментної матриці підприємства. Матриця ABC-XYZ дає чітку інформативну картинку для зміни товарного портфеля. На її основі відділ маркетингу чи відповідальна особа визначає якій продукції, якої товарної групи необхідно приділити більшу увагу щодо її просування. Це дасть змогу перемістити продукцію з однієї групи на більш

високі позиції, де більш яскраво виражені тенденції попиту [27].

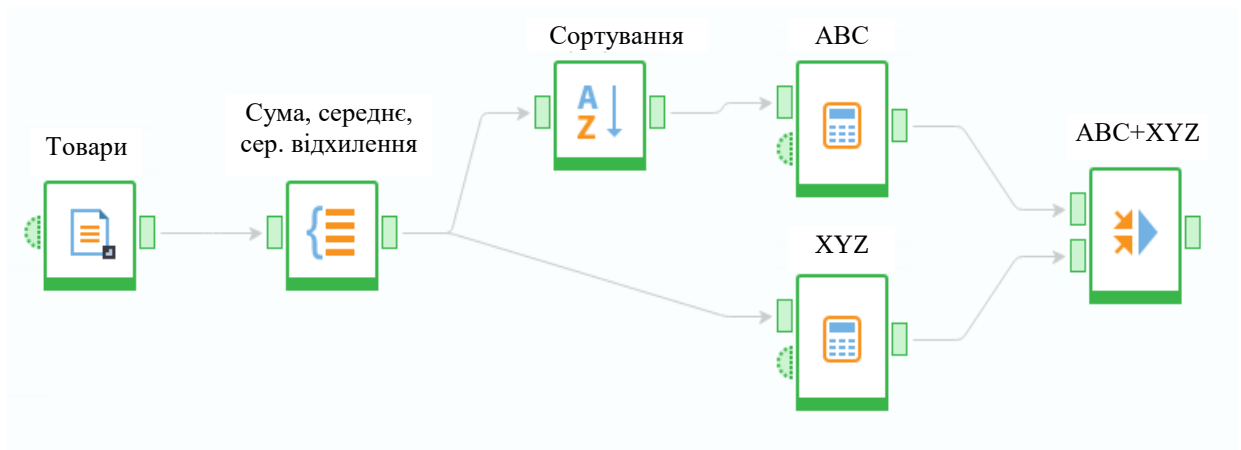


Рис. 1.9. Сценарій ABC-XYZ аналізу товарів

Отже результатами ABC- і XYZ-аналізу є: удосконалення системи управління асортиментом товарів; збільшення товарів, що приносять найбільший дохід, без порушення основної асортиментної політики; визначення товарів, що мають стабільний попит; збільшення продажів за рахунок постійної наявності страхового запасу товарів, що користуються значним попитом.

Отже, ABC-XYZ-аналіз дозволяє більш чітко визначити чинники впливу на формування асортименту підприємства та приймати більш досконалі управлінські рішення щодо керування різними групами і категоріями товарів. Виведення товарів з асортименту чи збільшення їх страхового запасу повинного ґрунтуватися на всебічному їх ABC-XYZ-аналізі [27].

1.3 Сучасні підходи до управління асортиментом

В торгівлі існує два поняття асортименту – торговий і виробничий. Виробничий асортимент являє собою перелік товарів, що виробляються окремими підприємствами. Торговий асортимент – це сукупність товарів, що реалізуються в торговельній мережі й включає товари різних виробників. Торговий асортимент знаходиться під впливом виробництва і попиту населення.

Виділяють два способи успішної діяльності торгового підприємства на ринку [6]:

1)запропонувати покупцеві вигідні умови придбання своїх товарів (поєднання високої якості, досить низької ціни, системи знижок та сервісного обслуговування тощо);

2)реагувати на зміну попиту і пропозиції з максимально можливою швидкістю (такий спосіб знаходить своє відображення в асортиментній і ціновій політиці підприємства).

Правильний підбір асортименту – основоположний принцип роботи торгового підприємства, що сприяє його успішній діяльності.

Управління товарним асортиментом як самостійний процес виник зі зростанням економіки, збільшенням найменувань товарів, підвищенням купівельного попиту під час вивчення ринку з метою визначення найбільш затребуваних товарів і проведення економічного аналізу щодо того, що вигідно продавати підприємству.

Сьогодні управлінню асортиментом товарів приділяють увагу всі торгові підприємства – від магазину крокової доступності до великих роздрібних торгових мереж. Основна мета торгового підприємства – отримання прибутку. Однією з умов її досягнення є максимізація асортименту, під час формування якого враховується кон'юнктура ринку.

Кон'юнктура ринку – це сукупність умов, за яких у певний момент протікає діяльність на ринку, що характеризується співвідношенням попиту і пропозиції на товари певного виду, рівнем цін, обсягами продажів тощо [12].

Визначивши цільову спрямованість і передумови, в яких ті чи інші цілі будуть доречними, необхідно забезпечити їх реалізацію певним методичним інструментарієм та підходами.

Впровадження різних підходів формування асортиментної політики на практиці пов'язане з рядом складнощів [43]:

Таблиця 1.4

Об'єктивні передумови і обмеження щодо застосування різних підходів до формування асортиментної політики підприємств роздрібно́ї торгівлі

Підхід до формування асортиментної політики	Об'єктивні передумови для використання	Обмежуючі фактори
Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг	- стабільність попиту на основні товарні групи пропонованого асортименту; - низька імовірність впливу випадкових факторів на поведінку споживача; - відсутність внутрішніх можливостей для реалізації більш ризикованих і, як правило, більш прибуткових варіантів асортиментної політики; - наявність можливостей організації систематичного моніторингу потреб споживачем і висока прогнозованість їх змін; - низький рівень ефективності асортиментної політики за критерієм споживчої цінності	- ресурсні можливості (перш за все, фінансові, просторові та кадрові); - схильність до ризику менеджерів і керівництва; - умови постачальників (незабезпеченість постачаннями товарів, споживча цінність яких зростає, призводить до втрати частки лояльних клієнтів); - дії конкурентів (активізація діяльності конкурентів може призвести до запізнення реакції на зростання попиту).
Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг	- наявність достатніх фінансових ресурсів; - високий організаційний, кадровий, маркетинговий потенціал; - наявність товарної пропозиції інноваційного напрямку з боку виробників; - низький рівень ефективності асортиментної політики за критерієм конкурентоспроможності	- попит споживачів (завдання ускладнюється тим, що споживачі ще недостатньо інформовані про товар, який пропонується до продажу, і здебільшого консервативні в своєму виборі); - дії конкурентів (які створюють перешкоди для утримання конкурентних переваг)
Формування асортиментної політики на основі кращого використання ресурсів	- важке фінансове становище підприємства; - низькі технічні, просторові, організаційні та кадрові можливості; - низький рівень ефективності асортиментної політики за критерієм відповідності внутрішнім можливостям	- активний розвиток ринкового сегменту, на якому діє підприємство; - агресивні дії конкурентів

Джерело: складено на основі [32]

1. Працівники служб підприємств часто недооцінюють важливість проведення маркетингових досліджень для більш повного задоволення потреб споживачів або усвідомлюють їх необхідність, але неспроможні цього робити, оскільки немає кадрів і т. д. Хоча, в умовах ринкової економіки,

задоволення потреб покупців на більш високому рівні дозволяє випереджати конкурентів і отримувати прибуток;

2. Використання методик формування асортиментної політики (в т. ч. і зарубіжних) супроводжується складністю або неможливістю їх адаптації до специфічних умов кожного конкретного підприємства або галузі;

3. Інтуїтивність прийняття рішень. На промислових підприємствах України протягом багатьох років склалася така практика прийняття рішень, коли на виробництві керівник багато десятків років приймає інтуїтивні рішення;

4. Недостатній рівень маркетингової освіти топ-менеджерів. На більшості вітчизняних промислових підприємств керівники вищого рангу мають виключно технічну освіту, тому не розуміють важливості застосування маркетингових підходів до формування асортименту;

5. Відсутність фахівців, що мають досвід роботи з подібними методиками;

6. Складність формування, зміна і дослідження асортименту на великих, багатомоноклатурних підприємствах. Більшість підприємств випускають не один товар, а певний товарний асортимент, тобто товари, схожі по своїх функціях, споживчих властивостях або характеру каналів їх розподілу. Специфіка більшості промислових підприємств полягає в тому, що вони можуть випускати до тисячі асортиментних позицій з різними областями застосування, причому одна і та ж позиція може застосовуватися в декількох областях. Тому при вивченні асортиментні позиції необхідно групувати і досліджувати вже не конкретні позиції, а групи, сформовані за певним принципом;

7. Проблема внутрішньоасортиментного канібалізму. При бажанні виробника розширити асортимент продукції для найбільш повного задоволення потреб споживачів існує ризик виникнення конкуренції між товарами, що задовольняють схожі потреби. Тобто відбувається відбирання клієнтів одним товаром підприємства від іншого, що призводить до зменшення прибутку.

Виділяють основні підходи до управління асортиментом: маркетинговий – співвідношення попиту і пропозиції; логістичний – наголос на процеси товаропостачання; конкурентний – розглядає вплив конкурентів на формування і зміну асортименту; фінансово-економічний – розглядає питання аналізу витрат і створення товарних запасів; історичний підхід – розглядає життєві цикли підприємства, товарів, брендів, сезонних чинників [33].



Рис. 1.10. Етапи управління асортиментною політикою

Щоб управління асортиментом було ефективним, необхідно поєднувати всі підходи, тобто управляти всіма процесами, що відбуваються на підприємстві. Керувати асортиментом легко, коли є статистична інформація для аналізу. Якщо ж її немає, доводиться діяти в умовах невизначеності. Тому важливо знати всі чинники, що впливають на асортимент, і процеси управління.

Під час формування асортименту враховується безліч чинників: джерела товарних ресурсів, необхідних для формування асортименту; особливості та умови роботи конкретного підприємства; чисельність населення, що обслуговується, особливості асортименту конкуруючих підприємств тощо.

В цілому основними показниками є попит і рентабельність. Зазвичай їх поділяють на загальні і специфічні. Специфічні формуються в залежності від

спеціалізації торгового підприємства, методів збуту та матеріально-технічної бази [25].

При формуванні асортименту необхідно дотримуватися певних принципів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Принципи формування асортиментної політики

Назва	Сутність
Поєднання	асортиментна стратегія повинна знаходитися у відповідності і сприяти розвитку збутової, цінової, комунікаційної та іншим стратегіям розвитку компанії
Орієнтація на покупців	товар має відповідати потребам і очікуванням покупців
Розвиток	асортимент повинен змінюватися не тільки у відповідності з новими потребами, а й випереджаючи їх появу
Професіоналізм	управління асортиментом та оцінка його параметрів має здійснюватися професіоналом, тобто людиною, яка не тільки знає теоретичні основи управління асортиментом, але й має навички їх використання, а також має здатність аналітично мислити, здійснювати факторний аналіз і приймати виважені рішення
Ефективність	управління асортиментом має приносити свої плоди — збільшувати прибуток компанії; кожна асортиментна позиція повинна вносити свій вклад у збільшення маржинального прибутку і прибутковості підприємств

Джерело: складено на основі [33]

Основними напрямками формування асортименту скорочення, розширення, стабілізація, оновлення та гармонізація асортименту. При прийнятті рішення про структуру товарного асортименту необхідно керуватися не тільки міркуваннями фінансової ефективності, але й враховувати стратегічні і соціальні орієнтири компанії. Тому підприємства змушені балансувати між власними інтересами та інтересами клієнтів, обираючи методи формування товарного асортименту.

Дослідник О.Ю.Біленький [8] визначає головні критерії аналізу ефективності управління асортиментом:

1. Для здійснення класифікації асортименту: принцип Паретто; ABC-аналіз; XYZ-аналіз; синтез ABC- та XYZ-аналізу; матриця БКГ; матриця Мак-Кінсі; матриця Ансоффа; карта позиціонування; аналіз ЖЦТ.

2.Формують асортимент: методика формування асортименту за Чкаловою О.В.; завдання вибору постачальника; формування асортименту з точки зору комерційних завдань; методи дистрибуції.

3. Оптимізують асортимент: оптимізація на основі ранжування ряду товарів; структурні зміни в асортименті; діагностика конкурентного середовища ринку; інтерактивне формування асортименту.

В цілому зведено методи формування товарного портфеля підприємства наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Методи формування товарного портфеля підприємства

Група	Підгрупа	Методи
Методи виявлення споживчих переваг	Маркетингові	Методи спостереження залежно від стадії і форми вияву споживчих переваг; модель Розенберга; методи зіставлення необхідного і реального профіля; модель з ідеальною точкою; матриця спільних покупок; метод побудови простору сприйняття продукту споживачами
Методи економічного аналізу	Економіко-математичні методи	Лінійна економіко-математична модель; методи динамічного програмування; методи теорії нечітких множин; метод статистичних кореляцій; методики імітаційного моделювання; метод теорії ігор
	Класифікаційні методи	ABC-аналіз; XYZ-аналіз; сполучений ABC-XYZ-аналіз; метод Дібба-Симкіна; матриця «Маркон»
	Інші методи економічного аналізу	Ранжування товарних груп; аналіз рентабельності продукції; операційного аналізу; методу експертних оцінок.
Методи портфельного аналізу	Методи життєвого циклу	Метод аналізу за допомогою життєвого циклу товарів
	Матричні методи	Матриця BCG; матриця McKinsey; модель ADL; матриця «темпи росту підприємства — темпи росту ніші»; матриця розробки товару; матриця конкуренції за М.Портером

Джерело: складено на основі [33]

Щоб управління асортиментом було ефективним, необхідно поєднувати всі підходи, тобто управляти всіма процесами, що відбуваються на підприємстві.

Висновки до 1 розділу

Асортимент продукції - це основний інструмент роботи підприємства, адже саме товар визначає політику, яку слід вибрати, і ринки, на які необхідно орієнтуватися. Грамотно складений асортимент товарів та послуг дозволяє залучити платоспроможного покупця і досягти головної мети підприємницької діяльності – отримання максимально можливого прибутку.

Єдиної думки науковців стосовно того, що являє собою асортиментна політика, не має. Різні погляди науковців формують наступне тлумачення

асортиментної політики: «Асортиментна політика – це напрям роботи підприємства при формуванні товарного асортименту, а також управління та підтримка існуючих товарних груп та задоволення потреб споживачів».

Таким чином асортиментна політика підприємства має не тільки економічний зміст, а соціальний – можливість задовольнити попит кінцевих споживачів.

В роботі визначено етапи формування асортименту товарів, що реалізуються підприємством.

Формування асортименту знаходиться під впливом ряду факторів, які умовно можна розділити на фактори, на які підприємство не може істотно вплинути, але повинно їх враховувати (соціальні, економічні, демографічні, національно-побутові, природно-кліматичні, науково-технічні й т. д.), і фактори, які повною мірою залежать від самого об'єкта (тип і розмір магазину, кваліфікація кадрів, рівень організації комерційної діяльності з формування торгового асортименту, ступінь використання нових технологій, торгових площ, наявність інших роздрібних підприємств в зоні діяльності).

Визначено основні напрями розвитку асортиментної політики підприємства, зокрема: адекватність, гнучкість, диверсифікація.

Важливим показником є структура асортименту – співвідношення груп, підгруп, видів і різновидів товарів в асортименті магазину. Існує безліч показників, що характеризують структуру асортименту, найбільш популярні це – широта асортименту, повнота асортименту продукції, глибина асортименту, стійкість асортименту, новизна (оновлення) асортименту, раціональність асортименту.

Одним з універсальних та розповсюджених методів структурного аналізу товарного асортименту компанії є метод АВС-аналізу, заснований на ранжуванні товарних позицій, асортиментних груп чи інших об'єктів дослідження за певними визначеними параметрами. Основна перевага методу його простота і точність. Мета АВС-аналізу полягає у визначенні найбільш прибуткових 20% товарів асортименту. За допомогою цього методу

визначаються пріоритетні позиції в асортименті, виділяються «зірки» (група А), «претенденти» (група В) і аутсайдери (група С) та встановлюється базовий асортимент. Результатом АВС-аналізу товарного асортименту є групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат. Однак метод можна застосовувати до широкого і повного товарного асортименту. Крім того, метод не враховує варіативність продажів. Очевидно, що наявність в асортименті товарних позицій класу «А» необхідно постійно контролювати. Стосовно товарних позицій класу «В» контроль може бути поточним, а щодо позицій класу «С» періодичним.

Удосконалена версія припускає наявність ще 1-ї або 2-х груп: D і N. D (від слова «dead» - мертвий) неліквідні позиції, які взагалі не продаються або беруть участь в останніх 5% продажів; N (від слова «new» - новий) – позиції, які недавно з'явилися в асортименті підприємства і ще не змогли максимально взяти участь у загальних продажах.

Для повноти аналізу додатково до АВС-аналізу проводять уточнення XYZ-методикою, призначеною для вивчення стабільності показників. Суть XYZ-аналізу полягає у групуванні товарних категорій за ступенем прогнозування попиту. Перевага методу в тому, що враховуються коливання обсягу продажів і інших показників, викликаних варіацією попиту. Але для розрахунку коефіцієнта варіації необхідно мати перевірені дані про продажі за минулі періоди, що проблематично, якщо товар новий.

Використання АВС- і XYZ-аналізу має низку значних переваг, таких як: підвищення ефективності системи управління товарами і товарними запасами; підвищення частки високорентабельних товарів без порушення основних принципів асортиментної політики; виявлення пріоритетних товарів, тобто товарів, що приносять максимальний дохід і характеризуються стабільним споживанням; перерозподіл зусиль персоналу залежно від кваліфікації та наявного досвіду; скорочення кількості продажів, утрачених унаслідок відсутності необхідних товарів [24].

Таким чином, аналіз різних методів роботи з товарним асортиментом

дозволив виявити певну схожість між ними, а також властиві їм переваги й недоліки. Для проведення повноцінного аналізу асортименту суміщають декілька універсальних методів. Результати аналізу порівнюються між собою і на підставі отриманої інформації формуються пропозиції щодо оптимізації асортименту.

В торгівлі існує два поняття асортименту – торговий і виробничий. Виробничий асортимент являє собою перелік товарів, що виробляються окремими підприємствами. Торговий асортимент – це сукупність товарів, що реалізуються в торговельній мережі й включає товари різних виробників.

Зміст роботи з формування асортименту в роздрібній торгівлі можна поділити на три основні етапи: розміщення асортименту по підприємствах торговельної мережі; визначення асортиментного переліку для конкретного магазину у відповідності з обсягом товарообороту; безпосередній підбір товарів і завезення їх у магазин. Але робота з формування асортименту на цьому не закінчується через те, що цей процес безперервний.

Виділяють два способи успішної діяльності торгового підприємства на ринку: запропонувати покупцеві вигідні умови придбання своїх товарів (поєднання високої якості, досить низької ціни, системи знижок та сервісного обслуговування тощо); реагувати на зміну попиту і пропозиції з максимально можливою швидкістю (такий спосіб знаходить своє відображення в асортиментній і ціновій політиці підприємства) [13].

Правильний підбір асортименту – основоположний принцип роботи торгового підприємства, що сприяє його успішній діяльності.

Впровадження різних підходів формування асортиментної політики на практиці пов'язане з рядом складнощів, які наведено вище.

Виділено основні підходи до управління асортиментом, зокрема маркетинговий підхід; логістичний підхід; конкурентний підхід; фінансово-економічний підхід; історичний підхід.

Щоб управління асортиментом було ефективним, необхідно поєднувати всі підходи, тобто управляти всіма процесами, що відбуваються

на підприємстві. Керувати асортиментом легко, коли є статистична інформація для аналізу. Якщо ж її немає, доводиться діяти в умовах невизначеності. Тому важливо знати всі чинники, що впливають на асортимент, і процеси управління.

Управління асортиментом потребує вивчення попиту для визначення цілей асортименту, використовують наступні методи: анкетування, опитування фокус-груп, спостереження за покупцями в торговому залі, порівняння цін із цінами в магазинах конкурентів.

Під час формування асортименту враховується безліч чинників: джерела товарних ресурсів, необхідних для формування асортименту; особливості та умови роботи конкретного підприємства; чисельність населення, що обслуговується, особливості асортименту конкуруючих підприємств тощо [18].

Розрізняють загальні і специфічні чинники формування асортименту. Загальні чинники впливають на формування торгового асортименту, – попит і рентабельність. Специфічними чинниками формування торгового асортименту є спеціалізація торгового підприємства, канали розподілу, методи стимулювання збуту та формування попиту, матеріально-технічна база.

Таким чином, у сучасних умовах на конкурентоспроможність підприємства сфери торгівлі істотно впливають ефективне управління товарним асортиментом, рівень досконалості і прогресивності. Однією з умов досягнення прибутку є максимізація асортименту, під час формування якого враховується кон'юнктура ринку. Щоб управління асортиментом було ефективним, необхідно поєднувати всі підходи, тобто управляти всіма процесами, що відбуваються на підприємстві.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» як суб'єкта господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» (ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ») засноване 22 грудня 2014 року. Форма власності – приватна. Товариство створене відповідно до Закону України «Про господарські товариства», Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших законодавчих актів України. ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» створене для здійснення тривалої підприємницької діяльності.

Товариство - юридична особа з моменту державної реєстрації, має самостійний баланс та печатку.

Підприємство зареєстроване по вул. Транспортній, 12 в м. Рівне.

В своїй діяльності ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» керується нормативно-правовими актами, що напряду впливають на торговельну діяльність: Цивільним кодексом України [42]; Господарським кодексом України [16]; Законами України «Про господарські товариства» [34]; «Про зовнішньоекономічну діяльність» [35]; Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. №4618-VI [36]; Концепцією Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 рр. [22].

Основний вид економічної діяльності - роздрібна торгівля: вид економічної діяльності в сфері товарообігу, що охоплює купівлю-продаж товарів кінцевим споживачем та надання йому торговельних послуг. Тобто ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»:

- досліджує кон'юнктуру, що склалася на товарному ринку;
- визначає попит і пропозицію на конкретні види товарів;

- підтримує баланс між пропозицією та попитом з одночасним активним впливом на виробництво в частині обсягу та асортименту продукції, що виготовляється;
- формує торговий асортимент для задоволення потреб населення в товарах;
- доводить товари до кінцевих споживачів шляхом організації просторового їх переміщення та подачі до місць безпосереднього продажу;
- надає покупцям комплекс послуг, що полегшують процес не тільки покупки, але і використання товару (прийом попередніх замовлень, продаж окремих товарів у кредит, подарункова упаковка придбаних товарів, доставка куплених товарів покупцю і т. д.).

Підприємство здійснює продаж товарів як для населення, так і для організацій. Адже представлені в салоні-магазині товари рівною мірою потрібні як для домашніх господарств, так і для облаштування офісів, кабінетів та ін. Тому мета діяльності ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» - продаж якісної продукції для своїх клієнтів з метою забезпечення їх потреб та отримання прибутку.

Одним із видів діяльності підприємства згідно статуту - надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Однак фактично на сьогодні основною є діяльність у сфері торгівлі товарами господарського призначення.

Окрім того, підприємство згідно Статуту може займатися і іншими видами діяльності, серед яких:

- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- інші види роздрібною торгівлі поза магазинами;
- вантажний автомобільний транспорт;

- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- інша діяльність у сфері електрозв'язку;
- купівля та продаж власного нерухомого майна.

Усі вони спрямовані на досягнення основних цілей підприємства, а саме – отримання прибутку та задоволення суспільних потреб населення м.Рівне у якісних товарах господарського призначення, а також будівельних матеріалах та готових рішеннях для ремонту.

Основною продукцією є двері та їх комплектуючі, підлогові покриття, меблі та інші супутні матеріали.

Таким чином покупцями магазину є:

- населення для облаштування квартир, будинків, дачних будинків і т.д.;
- будівельні організації – для облаштування квартир, офісних приміщень, підсобних приміщень;
- організації – для ремонту власних робочих приміщень;
- бюджетні організації – для проведення поточного ремонту приміщень, облаштування кабінетів.

Діяльність ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» здійснюється, зокрема, через салон-магазин, де представлений широкий вибір виставкових зразків продукції. Магазин розташований в жвавій частині міста поблизу залізничного вокзалу. Важливим є те, що можна зручно дістатись маршрутним таксі, тролейбусом або власним автомобілем, який можна припаркувати біля магазину. Фасад салону-магазину оздоблений яскравою вивіскою-назвою магазину та зовнішньою рекламою з актуальними зразками продукції, яка продається, та назв торгових марок виробників, що сприяє приверненню уваги покупців.

Оскільки на підприємстві середньооблікова чисельність коливається в межах 10-12 осіб, то відповідно для нього притаманний найпростіший тип організаційної структури - лінійний. Аналіз організаційної структури ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» виконаний в табл. 2.1, 2.2 та на рис. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика органів управління ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

Параметри органу управління	Орган управління	
	Збори учасників товариства	Ревізійна комісія
1. Вид органу управління	Вищий орган товариства (управління товариством)	Орган контролю
2. Компетенція	Прийняття рішень зі статутних питань	Контроль діяльності директора, річних звітів та балансів
3. Склад членів органу	Керівний склад товариства, 3 особи	Не менше 3-х учасників товариства
4. Спосіб прийняття рішень	Колегіальний	Колегіальний
5. Розподіл голосів	Кількість голосів кожного учасника пропорційна розміру його частку у статутному капіталі	Кожен член ревізійної комісії має 1 голос
6. Умови прийняття рішень	Більшість голосів (2/3 або більше 50%) від загальної кількості голосів учасників залежно від виду рішень	Більшість голосів ($\geq 50\%$ голосів)
7. Умови повноважності зборів органу управління	Присутність усіх учасників	Присутність всіх членів ревізійної комісії
8. Частота роботи	Не менше одного разу у квартал, позачергово - на вимогу учасників товариства (які мають більше 10% голосів) або директора (власника) товариства	Перевірки здійснюються за дорученням зборів учасників товариства, з власної ініціативи або на вимогу учасників товариства, результати перевірок доповідаються вищому органу товариства
9. Порядок формування	Створюється відповідно до статуту.	Створюється зборами учасників товариства

Таблиця 2.2

Аналіз організаційної структури управління

Показник	Вищий орган управління	Управлінський персонал	
		Керівники	
		Рівень 1	Рівень 2
1	2	3	4
1. Тип структури управління		Лінійно-функціональна	
2. Чисельність управлінського персоналу, осіб (кількість органів управління, од.)	1	1	2
	X	33,3%	66,7%
3. Склад управлінського персоналу	Директор	Директор (власник підприємства)	1) заступник з комерційної роботи 2) заступник з обслуговування
4. Кількість лінійних зв'язків	1	1	2
	X	33,3%	66,7%
5. Лінійні зв'язки підпорядкування	Директор	1) директор - заступник з комерційної роботи 2) директор - заступник з обслуговування	1) заступник з комерційної роботи – товарознавець, експедитор; 2) заступник з обслуговування – продавці-консультанти, вантажники

продовження табл. 2.2

1	2	3	4
6.Кількість представників у лінійному підпорядкуванні, осіб	1	2	7
7.Середнє навантаження на одного лінійного керівника, осіб	1/1=1	2/1=2	7/2=3,5
8.Кількість функціональних зв'язків	-	-	2
9.Функціональні зв'язки підпорядкування			1)заступник з комерційної роботи – товарознавець, експедитор 2)заступник з обслуговування - продавці-конс-ультанти, вантажники
10.Кількість горизонтальних зв'язків	-	-	1
11.Горизонтальні (міжфункціональні) зв'язки.			заступник з комерційної роботи – заступник з обслуговування

Таблиця 2.3

Аналіз управлінського персоналу та адміністративних витрат у 2016-2019 рр.

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2017	від 2018	від 2019
1	Середньооблікова чисельність персоналу	Ч	10	12	12	10	2	0	-2
2	Середньооблікова чисельність управлінського персоналу, осіб	Чупр	3	3	3	3	0	0	0
2.1.	- керівників	Чкер	3	3	3	3	0	0	0
2.2.	- спеціалістів	Чспец	-	-	-	-	-	-	-
2.3.	- службовців	Чслуж	-	-	-	-	-	-	-
3	Питома вага управлінського персоналу у загальній чисельності персоналу підприємства, %	Чупр/Ч *100	30	25	25	30	-5	0	5
4	Адміністративні витрати, тис. грн.	Вадмін (форма 2)	11	102	141	248	91	39	107
5	Питома вага адміністративних витрат в операційних витратах, %	Вадмін/ОВ *100	3,96	10,27	10,26	30,17	6,31	-0,01	19,91
6	Витрати на оплату управлінського персоналу, тис. грн.	ФОПупр	3	20	30	60	17	10	30
7	Питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу в адміністративних витратах, %	ФОПупр/Вадмін*100	27,3	19,6	21,3	24,2	-7,7	1,7	2,9
8	Питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу у загальній сумі витрат, %	ФОПупр/ФОП *100	1,1	2,0	2,2	7,3	0,9	0,2	5,1
	Середньомісячна заробітна плата управління, грн.	ФОПупр/Чупр/12*1000	250,0	1666,7	2500,0	5000,0	1416,7	833,3	2500,0

Динаміка і структура операційних витрат представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка і структура операційних витрат

Показник	2016		2017		2018		2019		відхилення, тис. грн.					
									2017 2016		2018 2017		2019 2018	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	260	93,53	702	70,69	1056	76,86	456	55,47	442	-22,84	354	6,17	-600	-21,4
Адміністративні витрати	11	3,96	102	10,27	141	10,26	248	30,17	91	6,31	39	-0,01	107	19,91
Інші операційні витрати	7	2,52	189	19,03	177	12,88	118	14,36	182	16,44	-12	-6,15	-59	1,48
Операційні витрати, всього	278	100	993	100	1374	100	822	100	715	0	381	0	-552	0

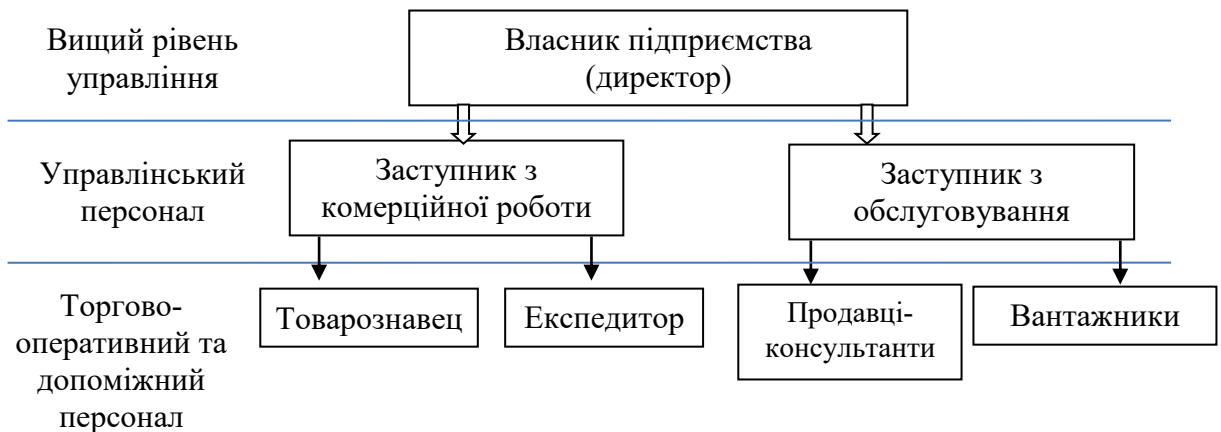


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

Перевагами такої структури є: високий рівень виконавської дисципліни за рахунок чіткого розподілу повноважень і відповідальності відповідно до закріпленої за менеджером ділянки роботи; збалансованість повноважень, що надаються менеджеру для здійснення управлінських функцій, і відповідальності за результати дорученої ділянки роботи; жорсткість і простота побудови структури.

Недоліками, в свою чергу, є: високі вимоги до кваліфікації керівника; орієнтація керівника на рішення поточних задач свого підрозділу (зростання товарообігу, прибутку) в збиток загальної стратегії розвитку організації; відсутність зацікавленості у взаємодії підрозділів, боротьба за обмежені

ресурси; недостатня гнучкість лінійної структури; наявність жорстких вимог до виконання наказів.

Розподіл ділових обов'язків між працівниками підприємства здійснюється згідно наведеної організаційної структури. Зокрема, найвищу посаду на підприємстві займає директор, якому в свою чергу підпорядковуються безпосередньо два заступники та опосередковано усі працівники.

Для цієї структури в нашому випадку притаманні:

- встановлення чітких і простих зв'язків;
- єдність і чіткість розпоряджень;
- узгодженість дій виконавців;
- оперативність у прийнятті рішень;
- отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності.

Розглянемо більш детально особливості посад та їх обов'язки відповідно до Статуту ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ».

Директор магазину – це фахівець, який забезпечує безперервність і високу ефективність всієї роботи підприємства, а також здійснює керівництво співробітниками. Директор підприємства є досить досвідченим спеціалістом з комплексом знань, необхідних у торговельній діяльності. Директору підприємства в своїй роботі необхідно орієнтуватися на багато факторів і закономірностей: тенденції розвитку торгівлі в роздріб, коливання в звичках і перевагах клієнтів, чинники привабливості магазину тощо.

Таким чином, директор – це організатор, психолог, експерт в одній особі, тобто багатофункціональний фахівець.

На директора покладені наступні обов'язки з управління торговим процесом та його забезпеченням:

- участь у формуванні асортиментної та цінової політики;
- проведення переоцінок, контроль правильності цін на товари;
- участь в організації та проведенні інвентаризацій в магазині;

- забезпечення виконання планів реалізації (місячного, квартального, річного);
- координація та виконання нормативів з охорони праці та протипожежної безпеки, врегулювання питань з контролюючими органами;
- взаємодія з орендодавцями;
- взаємодія з постачальниками;
- аналіз фінансових та інших показників: обсяг продажів, товарообіг, середній чек;
- розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи магазину;
- ведення звітності.

Заступник з комерційної роботи відповідає за:

- організацію подання товару в торговому залі;
- облік товарно-матеріальних цінностей;
- контроль наявності асортименту,
- перевірку якості товару та обов'язкових супроводжуючих документів;
- оформлення залу.

До обов'язків заступника з обслуговування відносяться:

- контроль дотримання стандартів обслуговування та касової дисципліни;
- підбір, адаптація, мотивація, навчання персоналу, контроль виконання поставлених завдань;
- складання графіків роботи та ведення табелів робочого часу.

Бухгалтерський облік на підприємстві ведеться безпосередньо керівником, який у разі необхідності залучає зовнішніх консультантів та аудиторів.

Посада продавця-консультанта найбільш відповідальна саме для процесу реалізації товару. З одного боку це порадник, людина, до якої

покупець може звернутися за інформацією про необхідний товар. З іншого це співробітник фірми, який зацікавлений в підвищенні її матеріального добробуту.

Основні обов'язки продавців-консультантів магазину наступні:

1. Уміння грамотно презентувати товар, розповісти про його переваги, викликати у потенційного покупця бажання зробити покупку.
2. Знання техніки продажів, принципів роботи з запереченнями і негативом.
3. Знання специфіки товару: асортименту, цін, виробничих нюансів - адже не будучи обізнаним в матеріалах, з яких виготовлений продукт, не знаючи технології і місця виробництва, не вміючи розповісти про історію, переваги певного бренду, мало ймовірно, що продавець-консультант викличе довіру у потенційного покупця.
4. Компетентне ввічливе обслуговування відвідувачів в торговому залі. Надання грамотних консультацій з будь-яких питань, що стосуються продукції та здійснення покупки.
5. Створення комфортних умов для вибору товару.
6. Підрахунок вартості покупки, супровід покупця до каси, пояснення умов гарантійного обслуговування.
7. Передпродажна підготовка товару: розпакування, перевірка кількості продукції, відповідність найменуванням, огляд на наявність пошкоджень, маркування.
8. Підготовка до роботи торгового залу: контроль наявності товару і цінників на ньому, розміщення товару відповідними товарними групами за принципами мерчандайзингу, підтримання чистоти в залі.
9. Участь в інвентаризації товару.
10. Продавець-консультант повинен виконувати обов'язки касира і вміти оформити покупку на касі.
11. Спілкуючись з постійними і новими клієнтами, продавець повинен проявляти стриманість, дипломатичність, терплячість.

12. Потрібно вміти викликати у потенційного покупця довіру і розуміння того, що консультант не просто хоче продати товар, а дійсно зацікавлений в тому, щоб покупка повністю задовольнила клієнта.

13. Базові знання психології, розуміння правил етикету, ввічливість. Не менш важливі вміння слухати, товариськість, позитивний настрій.

Отже, аналіз організаційної структури підприємства показав, що на підприємстві з метою збільшення продажів та покращення організації управління, необхідно дотримуватись посадових обов'язків та ефективно виконувати призначену роботу. Завдяки розумінню тенденцій ринку, поінформованості про актуальні тренди, знання головних конкурентів і вміння підкреслити переваги продукції в порівнянні з конкуруючими виробниками директору та продавцям-консультантам ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» значно легше спілкуватися з покупцями, презентувати власний товар, налагоджувати психологічний контакт та зацікавити в покупці товару, що, в свою чергу, сприятиме збільшенню доходу підприємства.

2.2.Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» доцільно виконати за допомогою структурно-динамічного та коефіцієнтного аналізів основних фінансово-економічних показників.

Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» виконаний за балансом та звітом про фінансові результати підприємства.

На першому етапі оцінки фінансово-економічного стану підприємства виконується аналіз динаміки та структури майна підприємства. Майно підприємства відображається в активі балансу підприємства, його динаміка та структура представлена в таблицях 2.5 та 2.6.

Аналіз показників табл. 2.5 дозволяє зробити висновок про відсутність у ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» необоротних активів, тобто споруд, будинків,

механізмів і т. і. Все майно підприємства складається лише з оборотних активів. До їх складу входять запаси, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, інша поточна дебіторська заборгованість та гроші та їх еквіваленти.

У 2017 році у порівнянні з 2016 роком спостерігається значне збільшення оборотних активів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» на 992 тис. грн. (248,6%). В подальшому спостерігається зменшення оборотних активів (у порівнянні – з попередніми періодами) у 2018 році на 115 тис. грн. (8,3%), у 2019 році на 10 тис. грн. (0,8%). Така тенденція негативна для підприємства.

Таблиця 2.5

Динамічний аналіз майна ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» за 2016-2019 роки, тис. грн.

Показник	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
					<u>2017</u> 2016	<u>2018</u> 2017	<u>2019</u> 2018	<u>2017</u> 2016	<u>2018</u> 2017	<u>2019</u> 2018
Необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Оборотні активи	399	1391	1276	1266	992	-115	-10	248,6	-8,3	-0,8
Запаси	207	754	996	1100	547	242	104	264,3	32,1	10,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0	316	243	131	316	-73	-112	100	-25,1	-46,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками:										
з бюджетом	11	115	4	5	104	-111	1	945,5	-96,5	25,0
у тому числі з податку на прибуток	0	9	1		9	-8	-1	100	-88,0	-100
ін. поточна дебіторська заборгованість	30	0,0	0	0,0	-30	0	0	-100	-	-
гроші та їх еквіваленти	151	206	33	30	55	-173	-3	36,4	-94,0	-9,1
Баланс	399	1391	1276	1266	992	-115	-10	248,6	-8,3	-0,8

Динаміка оборотних активів представлена на рис. 2.2.

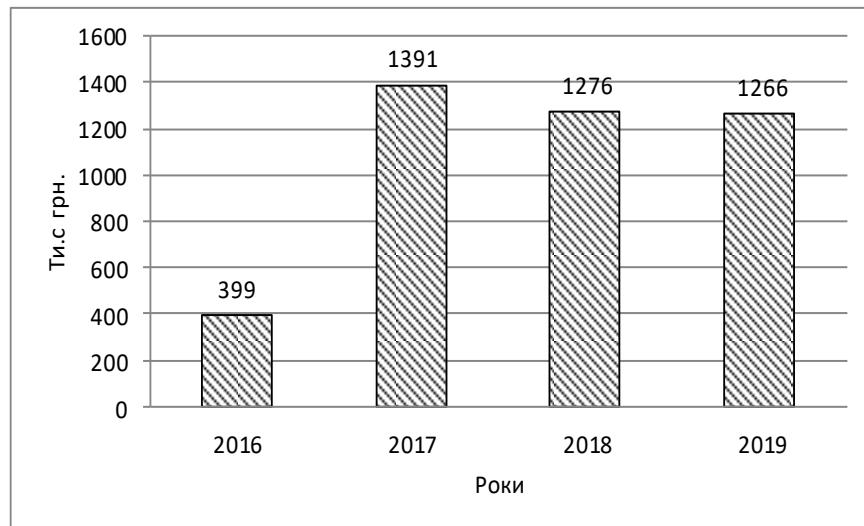


Рис. 2.2. Динаміка оборотних активів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

Стаття «запаси» у складі оборотних активів зазнає постійного збільшення. Так у 2016 році їх вартість збільшилася на 547 тис. грн. (364,3%), у 2017 році на 242 тис. грн. (132,1%) та на 104 тис. грн. (110,4%) у 2019 році. На нашу думку, це зумовлено зростанням вартості покупної продукції через зростання цін, що пов'язана з інфляцією. При цьому інші статті оборотних активів зазнають зменшення.

Так стаття «гроші та їх еквіваленти» збільшується у 2017 році на 36,4% (55 тис. грн.) та зменшується до кінця досліджуваного періоду до 30 тис. грн.

Динаміка структури оборотних активів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» зображена на рис. 2.3, який свідчить, що основна частка належить запасам. При цьому вона збільшується з 51,9% у 2016 році до 86,9% у 2019 році. Така зміна відбувається в основному за рахунок зменшення грошей та їх еквівалентів (з 37,8% у 2016 році до 2,4% у 2019 році) та зменшенням дебіторської заборгованості (22,7% у 2017 році до 10,3% у 2019 році).

В цілому така тенденція негативна та може свідчити про погіршення фінансово-економічного становища ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ».

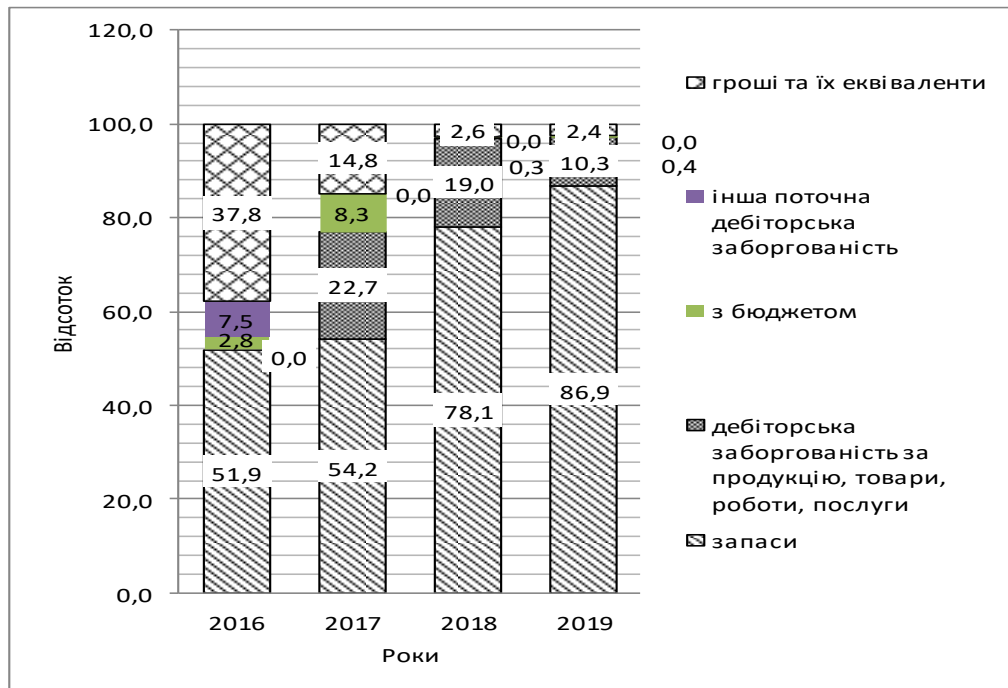


Рис. 2.3. Структури оборотних активів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

Наступним кроком аналізу фінансово-економічного стану підприємства є оцінка обсягу, структури та динаміки капіталу підприємства (табл. 2.6). Капітал підприємства складається з власного капіталу та зобов'язань підприємства.

Таблиця 2.6
Динамічний аналіз капіталу ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» за 2016-2019 роки

Показник	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
					2017	2018	2019	2017	2018	2019
					2016	2017	2018	2016	2017	2018
Нерозподілений прибуток	279	477	984	1080	198	507	96	71,0	106,3	9,8
Власний капітал	279	477	984	1080	198	507	96	71,0	106,3	9,8
Кредиторська за боргованість за розрахунками за товари, роботи, послуги	83	710	88	33	627	-622	-55	755,4	-0,88	63
з бюджетом	0	47	2	18	47	-45	18	4700	-0,96	800,0
за розрахунками зі страхування	0	0	3	3	0	3	0	0	100	0
за розрахунками з оплати праці			3	1	0	3	-2	0	100	-66,7
Інші поточні зобов'язання	37	157	196	131	120	39	-65	324,3	24,8	-33,2
Поточні зобов'язання і забезпечення, всього	120	914	292	186	794	-622	-106	661,7	-68,1	36,3
Баланс	399	1391	1276	1266	992	-115	-10	248,6	-8,3	-0,8

Пасив балансу ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» має дві складові: власний капітал та поточні зобов'язання та забезпечення (рис. 2.4, 2.5). Довгострокові зобов'язання та забезпечення на підприємстві відсутні.

У складі власного капіталу лише одна стаття - нерозподілений прибуток (непокритий збиток). Власний капітал підприємства збільшується на 198 тис. грн. у 2017 році (171,0%) у порівнянні з 2016 роком, на 507 тис. грн. у 2018 році (206,3%) та на 96 тис. грн. у 2019 році (109,8%) у порівнянні з попередніми періодами. Збільшення власного капіталу є позитивним моментом для підприємства та свідчить про його незалежність від кредиторів.

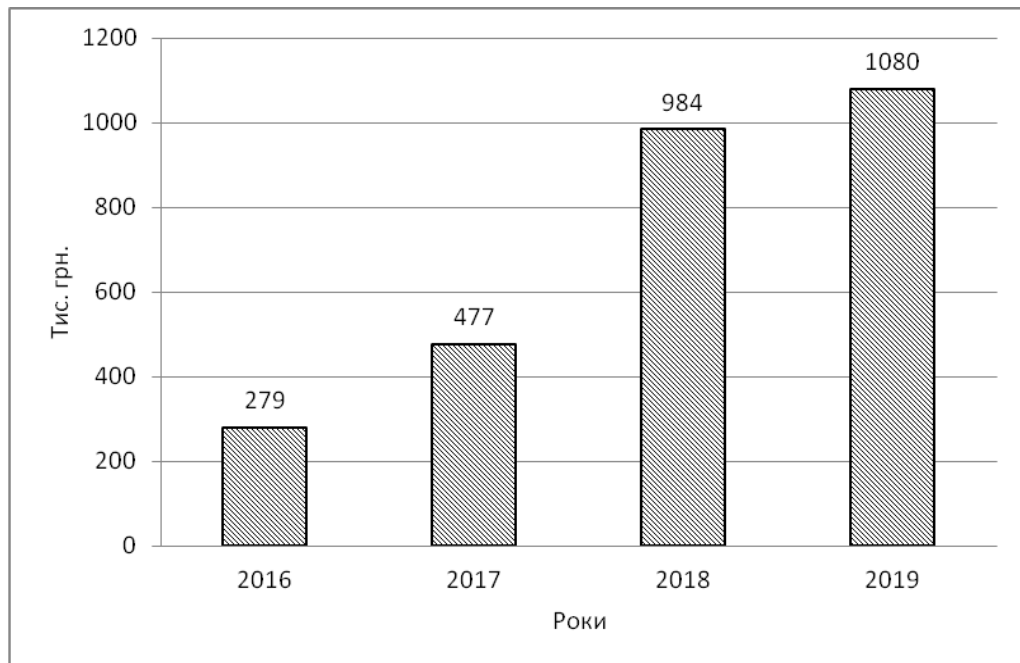


Рис. 2.4. Аналіз динаміки власного капіталу ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

Поточні зобов'язання і забезпечення складаються з кредиторської заборгованості за розрахунками за товари, роботи, послуги, з бюджетом, за розрахунками зі страхування, за розрахунками з оплати праці та інші поточні зобов'язання (рис. 2.5).

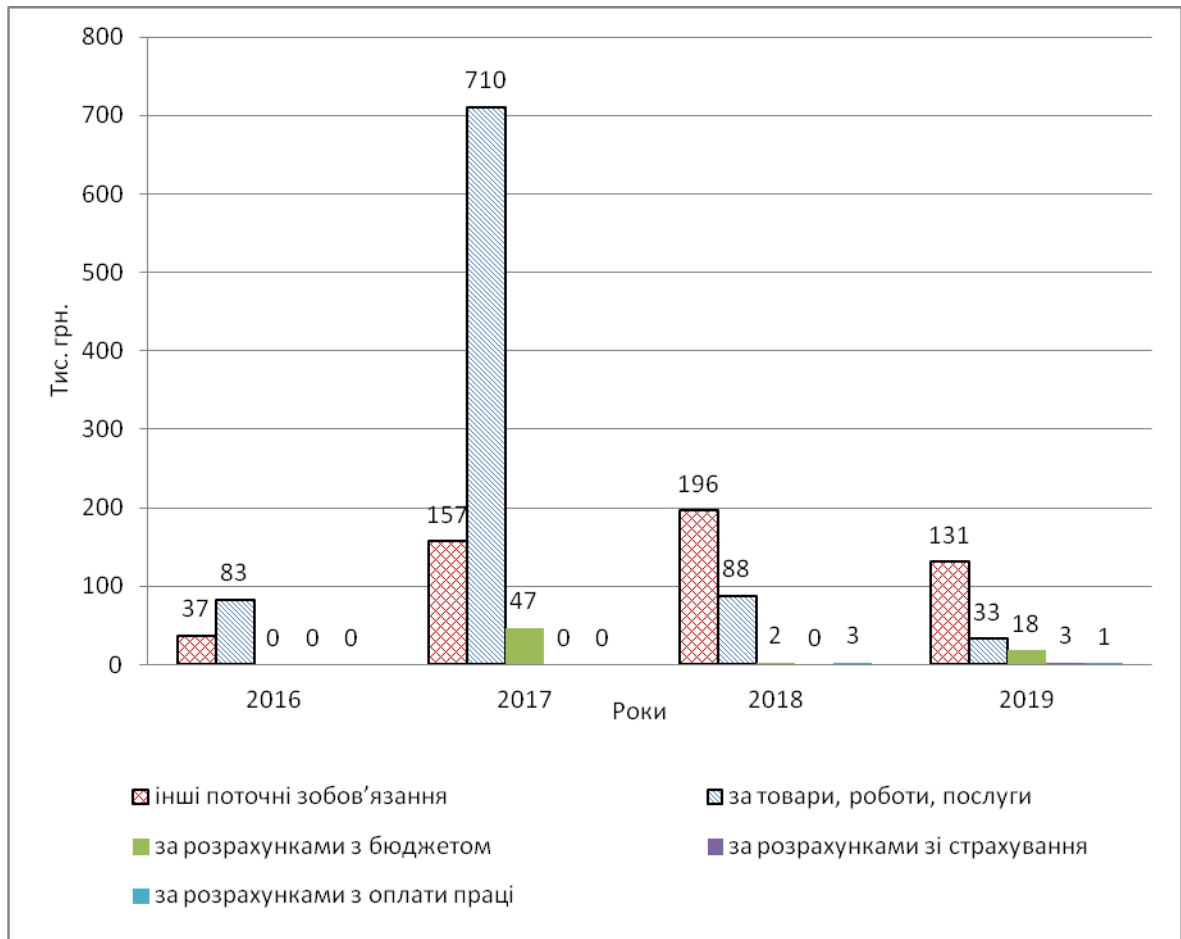


Рис. 2.5. Аналіз динаміки поточних зобов'язань і забезпечень ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

Поточні зобов'язання і забезпечення значно збільшуються у 2017 році: на 794 тис. грн. (761,7%) у порівнянні з попереднім періодом, основну частку складає кредиторська заборгованість за розрахунками за товари, роботи, послуги. В подальшому поточні зобов'язання та забезпечення зменшуються: на 622 тис. грн. (68,1%) та 106 тис. грн. (36,3%). Вважається, що зменшення зобов'язань є позитивною тенденцією для підприємства.

Розглянемо динаміку структури пасивів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» (рис. 2.6).

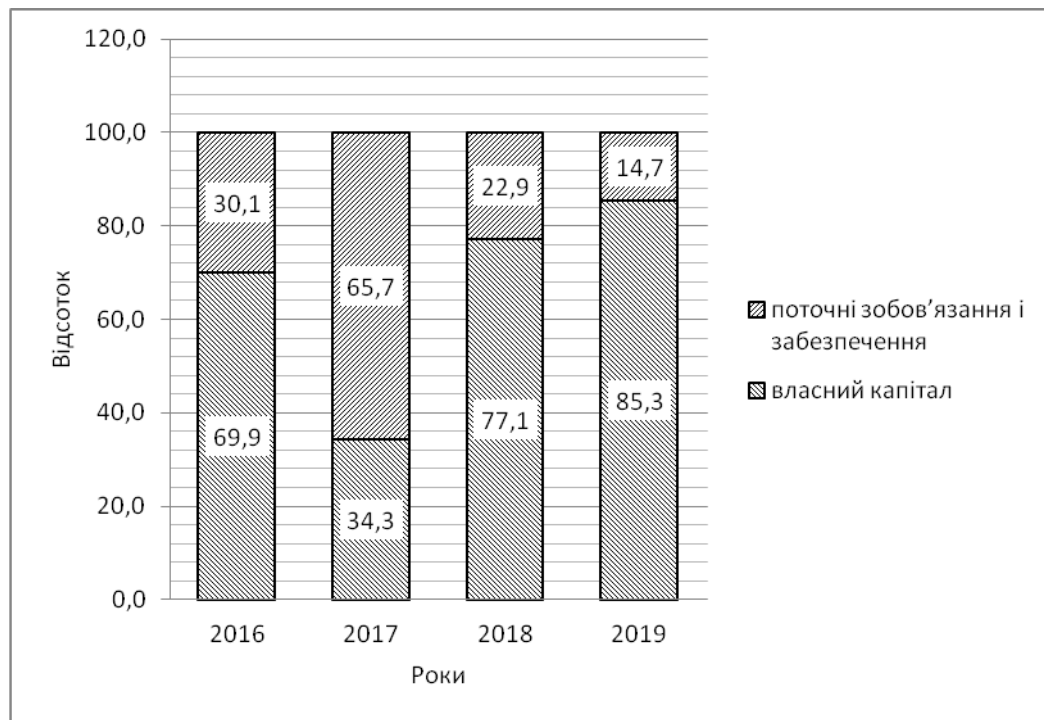


Рис. 2.6. Аналіз структури пасивів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

У структурі капіталу ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» більша частка належить власному капіталу підприємства: 69,9% у 2016 році, 77,1% у 2018 році та 85,3% у 2019 році. Лише у 2017 році власний капітал має меншу частку – 30,1%. Переваження власного капіталу над зобов'язаннями є позитивним моментом у діяльності підприємства, оскільки основне джерело фінансування на підприємстві – це власний капітал. Отже, в цілому склад і структура капіталу оцінюється позитивно, свідчить про незалежність підприємства від залучених коштів і відповідно про його фінансову стійкість.

Підсумком діяльності підприємства є фінансовий результат, тобто прибуток чи збиток, отриманий підприємством. Вони відображаються у звіті про фінансові результати. Щоб зробити висновок про рівень ефективності роботи підприємства, необхідно виконати аналіз його фінансових результатів (табл. 2.7).

Дохід ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» складається із чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), інших операційних доходів та інших фінансових доходів.

Таблиця 2.7

Фінансові результати діяльності ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» за 2016-2019 рр.

Показник	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
					<u>2017</u> 2016	<u>2018</u> 2017	<u>2019</u> 2018	<u>2017</u> 2016	<u>2018</u> 2017	<u>2019</u> 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	405	1005	1706	801	600	701	-905	148,1	69,8	-53,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	260	702	1056	456	442	354	-600	170,0	50,4	-56,8
Валовий: прибуток	144	302	651	345	158	349	-306	109,7	115,6	-47,0
Інші операційні доходи	0	0	2	0	0	2	-2	-	100	-100
Адміністративні витрати	11	102	141	248	91	39	107	827,3	38,2	75,9
Інші операційні витрати	7	189	177	118	182	-12	-59	2600	-6,3	-53,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	126	31	334		-95	303	-334	-75,4	977,4	-100
Інші фінансові доходи	0	1	2	0	1	1	-2	100,0	100,0	-100
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	126	32	336	-21	-94	304	-357	-0,74	950,0	-106,3
Чистий фінансовий результат: прибуток	126	32	336	-21	-94	304	-357	-0,74	950,0	-106,3

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» за досліджуваний період не має стійкої динаміки. Так у 2016 році він складає 405,0 тис. грн., у 2017 році збільшується на 600,0 тис. грн. (148,1%) та становить 1005,0 тис. грн. У 2018 році збільшується на 701,0 тис. грн. (69,8%) та становить 1706,0 тис. грн. У 2019 році фінансові результати діяльності підприємства погіршуються: чистий дохід підприємства зменшується на 53,0% у порівнянні з попереднім періодом – 801,0 тис. грн. (рис. 2.7).

Таке зменшення чистого доходу, на нашу думку, пояснюється зниженням об'ємів продаж внаслідок складної економічної ситуації в країні та зниженням купівельної спроможності громадян.

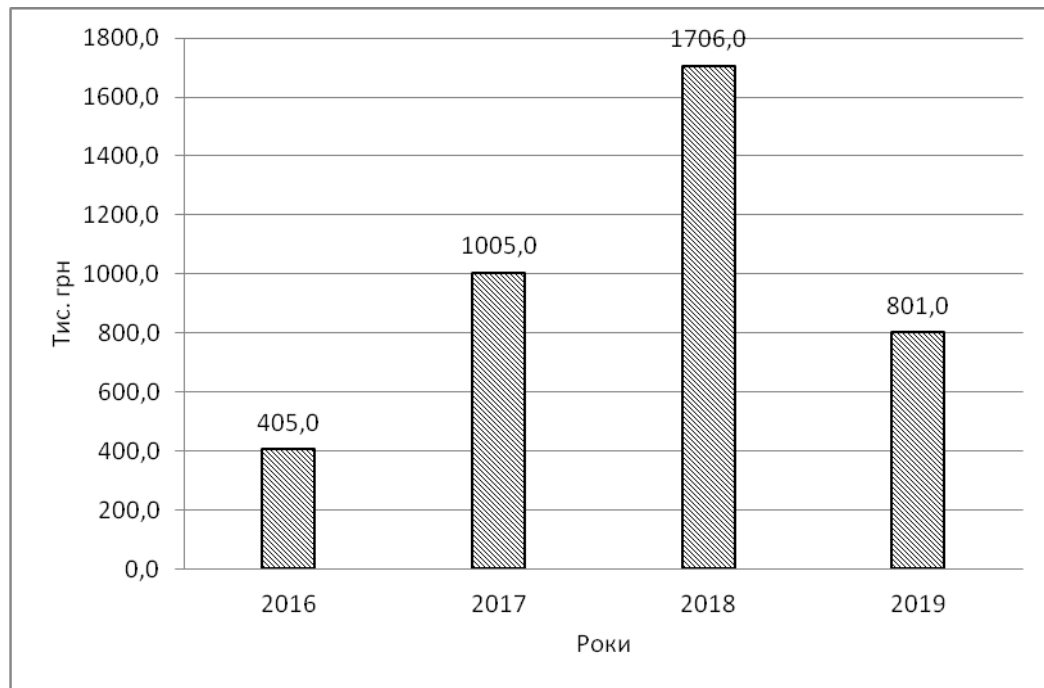


Рис. 2.7. Динаміка чистого доходу ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

Дві інші статті доходу ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» - непостійні, дуже низькі та не мають впливу на результуючий фінансовий показник.

Значний вплив на результуючий фінансовий показник мають витрати (табл. 2.8, рис. 2.8).

Таблиця 2.8

Витрати ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» за 2016-2019 роки

Показник	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
					<u>2017</u> 2016	<u>2018</u> 2017	<u>2019</u> 2018	<u>2017</u> 2016	<u>2018</u> 2017	<u>2019</u> 2018
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	260	702	1056	456	442	354	-600	170,0	50,4	-56,8
Адміністративні витрати	11	102	141	248	91	39	107	827,3	38,2	75,9
Інші операційні витрати	7	189	177	118	182	-12	-59	2600,0	-6,3	-43,3
Витрати, всього	278	993	1374	822	715	381	-552	257,2	38,4	-40,2

В цілому витрати ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» повторюють динаміку чистого доходу. У 2016 році витрати становлять 278,0 тис. грн., у 2017 році збільшуються на 715 тис. грн. (257,2%) та становлять 993,0 тис. грн.. У 2018 році збільшуються на 381,0 тис. грн. (38,4%) та становлять 1374 тис. грн. У

2019 році витрати ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» зменшуються на 552 тис. грн. (-59,8%) та становлять 822 тис. грн.

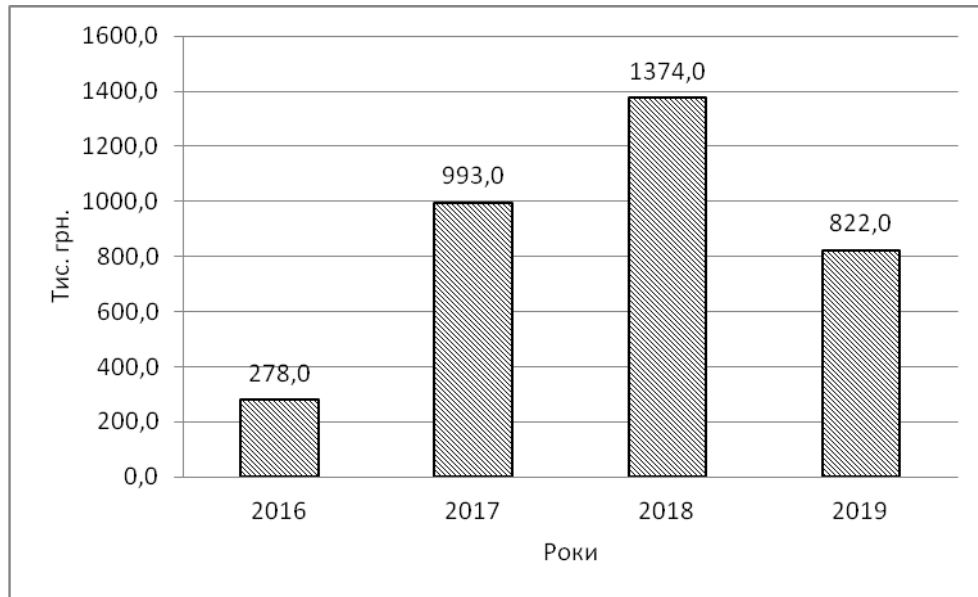


Рис. 2.8. Динаміки витрат ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

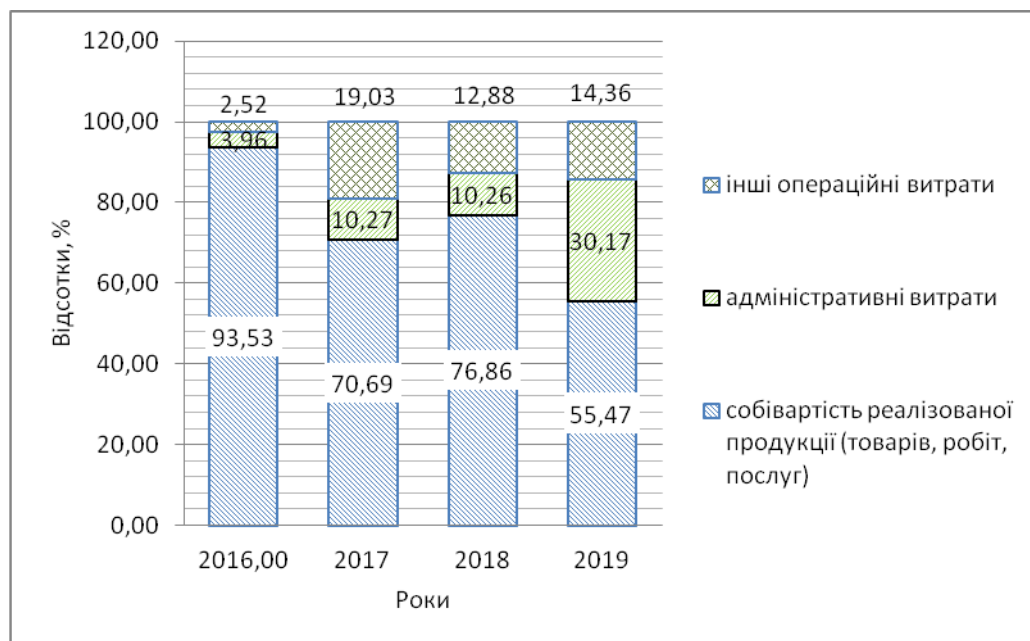


Рис. 2.9. Структура витрат ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

У структурі витрат найбільша частка належить собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг): 93,53%; 70,69%; 76,86% та 55,47% відповідно за досліджуваними роками. Зменшення ваги собівартості продукції у витратах відбувається за рахунок збільшення інших операційних

та адміністративних витрат. Так, за досліджуваний період частка адміністративних витрат з 3,69% збільшилися до 30,17%, майже у 10 разів.

Результатом отриманих доходів та здійснених витрат є отриманий фінансовий результат: чистий прибуток чи збиток (рис. 2.10).

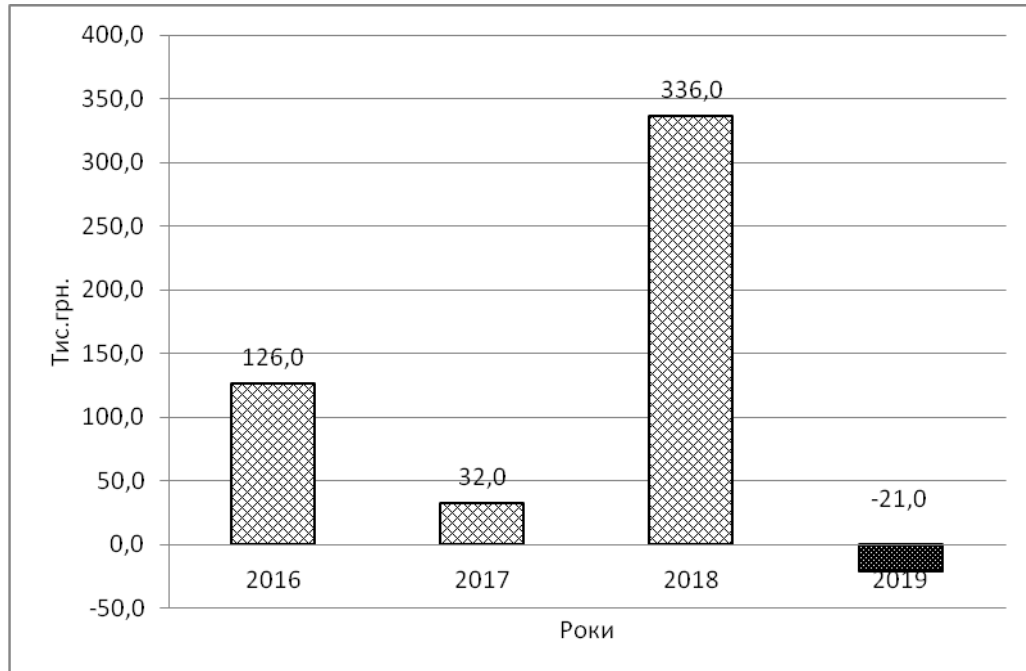


Рис. 2.10. Аналіз динаміки чистого прибутку ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

Динаміка чистого прибутку абсолютно нестабільна. Так, у 2016 році ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» отримало чистого прибутку 126,0 тис. грн., у 2017 році 32,0 тис. грн., 336 тис. грн. у 2018 та у 2019 році працювало збитково – збиток становив 21,0 тис. грн.

Отже, зменшення чистого доходу у 2019 році відбувалося більшими темпами ніж зменшення витрат (рис. 2.10).

Як бачимо, переважання витрат над чистим доходом у 2017 році призвело до зменшення чистого прибутку у 3,2 рази, а у 2019 році – до отримання підприємством збитку (рис. 2.11).

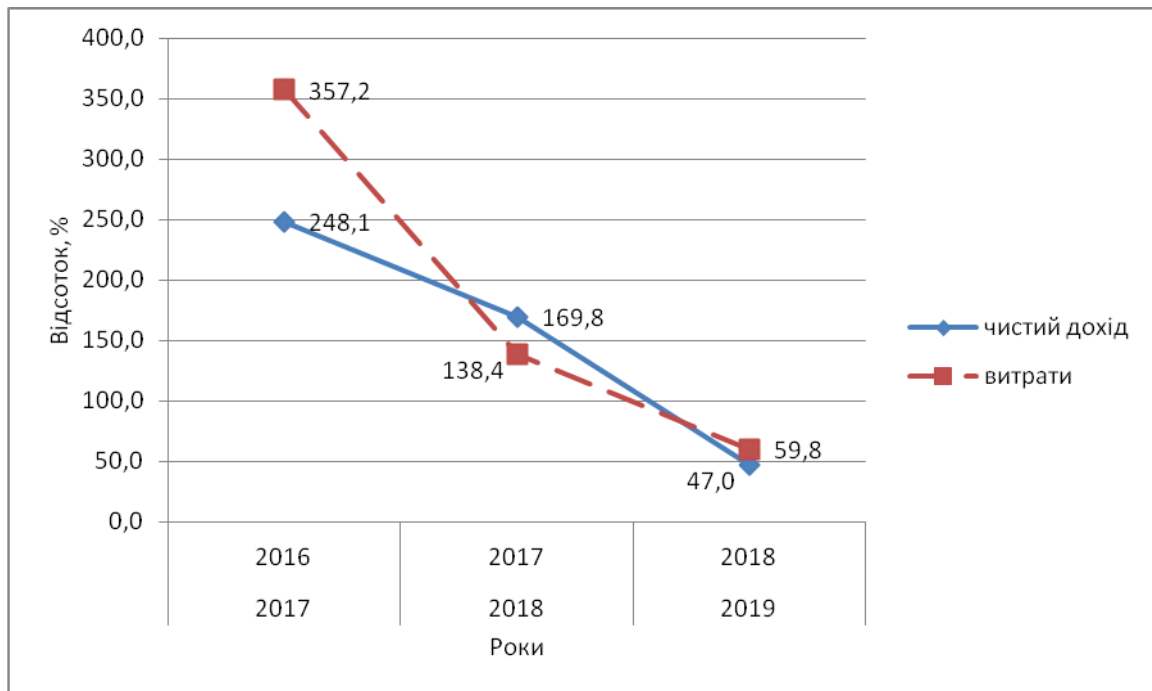


Рис. 2.11. Темпи росту чистого доходу та витрат ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

Інтегральним показником, що відображає ефективність роботи підприємства, яке націлене на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства є рентабельність. Рентабельність - дійсний критерій економічної ефективності діяльності підприємства, який також враховує, що різні показники рентабельності можуть свідчити про ефективність різних ділянок роботи менеджменту.

Виконуємо аналіз показників рентабельності ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ».

Рентабельність реалізації (P_{rea}) визначається як відношення прибутку від реалізації ($ЧП$) до виручки від реалізації без податків, що включаються в ціну продукції (B):

$$P_{rea} = ЧП / ЧД * 100 \% \quad (2.1)$$

де ЧД - чистий дохід від реалізації товарів, робіт та послуг.

Рентабельність реалізації характеризує доходність основної діяльності підприємства. Менеджер використовує цей показник для контролю над

взаємозв'язком між цінами, кількістю товару, що реалізується, витратами виробництва і реалізацією продукції.

У практиці українських підприємств найбільш поширений показник рівня рентабельності, що обчислюється як відношення прибутку до повної собівартості реалізованої продукції. Цей показник свідчить, скільки на кожную витрачену у господарстві гривню або іншу грошову одиницю отримано прибутку [29]. Відповідно формула має вигляд:

$$P_{\text{соб}} = \text{ЧП} / \text{ПС} * 100 \% , \quad (2.2)$$

де *ПС* - повна собівартість продукції.

Узагальнюючим показником прибутковості прийнято вважати рентабельність капіталу (ROE – return on equity), за яким можна визначити рівень віддачі коштів акціонерів.

Рентабельність активів (ROA – return on asset), своєю чергою, є складовою ROE та відображає ефективність внутрішньої політики менеджменту з точки зору доходів та витрат [29]. Розраховується показник наступним чином:

$$P_{\text{ак}} (P_{\text{пас}}) = \text{ЧП} / \text{ВБ}, \quad (2.3)$$

де *P_{ак}* - рентабельність активів; *P_{пас}* - рентабельність пасивів; *ВБ* - валюта балансу (сума активів або пасивів).

Показником ефективності інвестування коштів у звичайні акції підприємства, інших внесків власників до його статутного капіталу є чиста рентабельність власного капіталу [29]:

$$P_{\text{вк}} = \text{ЧП} / \text{ВК}, \quad (2.4)$$

де *P_{вк}* - рентабельність власного капіталу; *ВК* - середньорічна вартість власного капіталу.

Розрахунок приведений в табл. 2.9, та представлений на рис. 2.12.

Показники рентабельності ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» мають скачкоподібну динаміку. Найбільш високою була рентабельність витрат у 2016 році. Вона досягла показника 700,0%. У 2017 році показники рентабельності знижуються у десятки разів і більше. У 2018 році знову зростають до рівня

2016 року. 2019 рік був збитковим для ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ», тому всі показники рентабельності від'ємні.

Таблиця 2.9

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» за 2016-2019 роки

Показник	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
					<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
					2016	2017	2018	2016	2017	2018
Вихідні дані для розрахунку, тис. грн.										
Чистий дохід	405	1005	1706	801	600,0	701	-905	148,1	87,5	-47,0
Валовий прибуток,	144	302	651	345	158	349	-306	53,00	101,2	-87,7
Чистий прибуток	126	32	336	-21	94,0	304	357,0	-74,6	950	-106,3
Витрати	18	393	620	482	227,0	-138	157,8	2083	158,8	-60,8
Собівартість реалізованої продукції	260	702	1056	456	354,0	-600	150,4	170,0	50,4	-131,6
Оборотні активи	399	1391	1276	1266	992,0	-115	-10	248,6	-9,0	-0,8
Власний капітал	279	477	984	1080	198,0	507	96	71	106,3	-9,8
Розраховані показники, %										
Рентабельність реалізації	31,1	3,2	19,7	-2,6	-27,9	16,5	-22,3	-89,7	518,6	113,2
Рентабельність собівартості	48,5	4,6	31,8	-4,6	-43,9	27,3	-36,4	-90,4	598,0	-114,5
Рентабельність власного капіталу	45,2	6,7	34,1	-1,9	-38,5	27,4	-36,1	-85,2	409,0	-105,7
Рентабельність активів	31,6	2,3	26,3	-1,7	-29,3	24,0	-28,0	107,3	1044,6	-14534
Рентабельність витрат	700	8,1	54,2	-4,4	-691,9	46,1	-58,6	-98,8	565,6	У1140

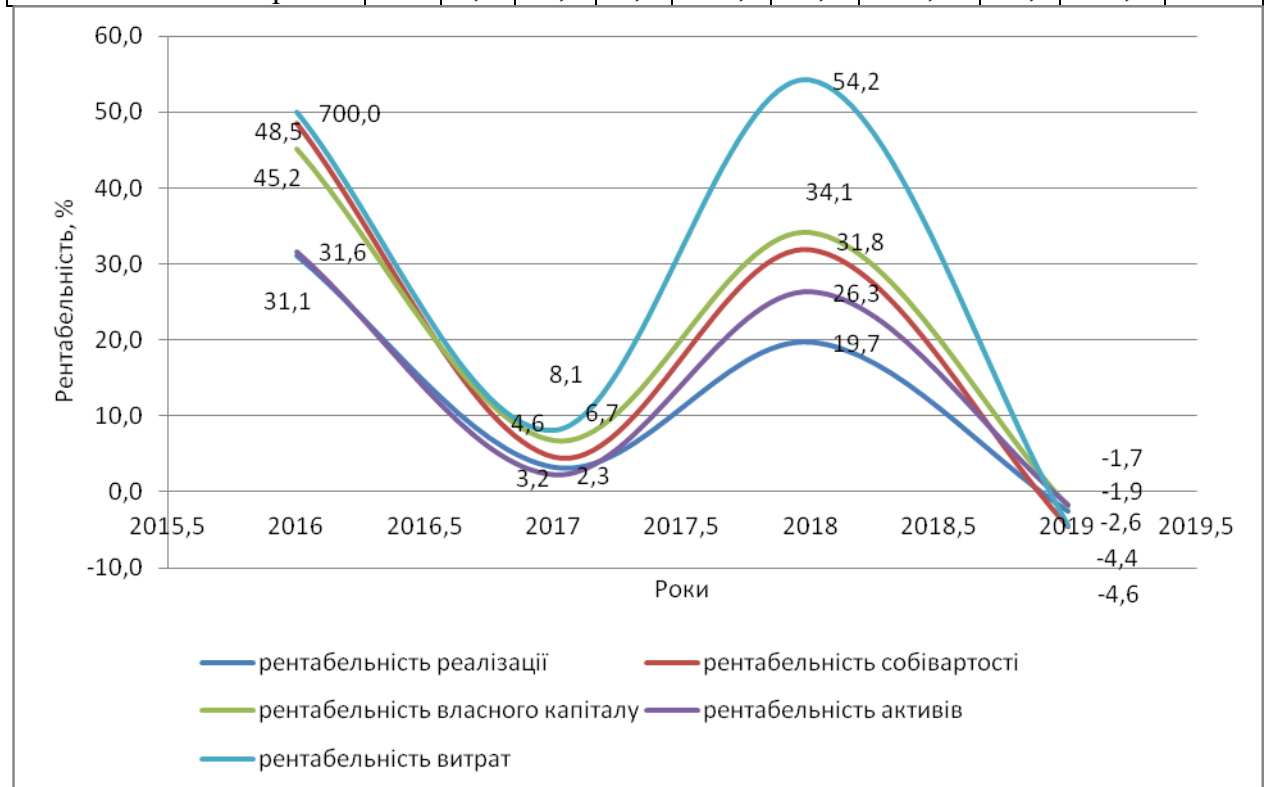


Рис. 2.12. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

За здійсненим економіко-фінансовим аналізом можемо зробити наступні висновки.

У ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» темпи зростання витрат випереджають темпи зростання виручки. Можливими причинами є: інфляційне зростання витрат випереджає виручку; зниження цін; зміна структури асортименту продажів; збільшення норм витрат. Це є несприятливою тенденцією. Для виправлення становища необхідно проаналізувати питання ціноутворення на підприємстві, асортиментну політику, існуючу систему контролю витрат.

Разом з цим темпи зниження виручки випереджають темпи зниження витрат. Можливі причини: скорочення обсягів продажів. Така ситуація є звичайною, коли підприємство скорочує з яких-небудь причин свою діяльність на цьому ринку. Виручка знижується швидше витрат в результаті дії виробничого левериджу. Необхідно проаналізувати маркетингову політику компанії.

2.3. Аналіз асортименту товарів у ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» спеціалізується на продажі вхідних та міжкімнатних дверей, комплектуючих до них, підлогового покриття та меблів, а також будівельних комплектуючих. У 2019 році асортимент ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» налічував понад 500 видів товарів.

Найбільш популярна продукція двері. Підприємство є представником таких виробників дверей як RODOS, STRAJ, PAZOM [39].

Бренд RODOS вийшов на ринок України 2016 року. Потужний промисловий комплекс оснащений новітнім обладнанням із Німеччини та Італії, маючи за плечима великий і успішний досвід по роботі з деревиною і створенню меблів. Виробництво RODOS унікальне не лише для України, але і для всього пострадянського простору. Поставивши завдання бути кращими, компанія безкомпромісна в питаннях дизайну моделей, устаткування,

технології, якості і екології – всього того, що гарантує продукт, відповідно світовим стандартам.

RODOS забезпечує повний цикл виробництва від обробки сировини до випуску готових моделей. Екологічно чиста сировина проходить шість етапів обробки в двох цехах фабрики. Зовнішній вигляд дверей розробляє власне дизайнерське бюро, ґрунтуючись на останніх тенденціях ринку і власних ноу-хау. Технічні можливості фабрики дозволяють зробити двері будь-якого формату висотою до трьох метрів, при цьому величезна увага приділяється екологічній і соціальній безпеці виробництва. Бездоганна якість кожної деталі, фінішного декору, фурнітури і скла робить двері RODOS конкурентоздатними з найвідомішими європейськими брендами (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Зразки дверей бренду RODOS

Модельний ряд дверей RODOS можна поділити на чотири ключові напрямки: шпоновані двері; фарбовані двері; двері з плівкою ПВХ; двері без покриття. Ці чотири варіанти найбільш затребувані на сучасному ринку. Само собою, всі вони досить сильно відрізняються один від одного і мають унікальні достоїнствами. Розглянемо кожні із них більш детально.

Шпоновані двері – це ідеальне співвідношення ціни і якості. Шпон – найтонший зріз цінних деревних порід (горіх, червоне дерево, дуб, бук).

Шпоновані двері являють собою каркас з дерева або МДФ, на який зверху наклеєна плівка шпону. Потім поверхня покривається спеціальним лаком.

Переваги шпонованих дверей:

- мають високу міцність, яку можна порівняти з дверима з масиву, покриті шпоном двері набагато легші і дешевші;
- відмінно витримують перепади температури і високу вологість;
- кожні двері унікальні і неповторні завдяки природному дерев'яному малюнку;

Єдиним недоліком вважається вицвітання шпону під тривалим впливом сонячних променів, але на це піде не один десяток років.

Фарбовані двері багатьма помилково сприймаються як однотонна безлика конструкція, місце якої в лікарні або магазині. Завдяки сучасним технологіям і якісним фарбам для будь яких дверей можна надати приємний естетичний вигляд, а якщо брати до уваги те, що такі двері за своїми експлуатаційними параметрами нічим не поступаються своїм дорожчим аналогам і коштують на порядок дешевше, то варто задуматися про їх придбання. Після фарбування двері покриваються шаром лаку, який надає їм додатковий захист.

Переваги фарбованих дверей:

- висока вологостійкість - завдяки фарбі і лаку двері не вбирають воду і не деформуються від вологості;
- міцність - емаль відмінно оберігає конструкцію від сколів і подряпин;
- якщо фарба вицвіла, її завжди можна відновити, і двері знову заграють новими фарбами;
- якщо в приміщенні змінився стиль інтер'єру, то досить лише пофарбувати двері в новий колір, не доведеться їх міняти.

Ще одним плюсом можна вважати унікальну практичність, із забарвленої лакованої поверхні відмінно видаляється бруд, конструкція не вбирає запахи, що стане чудовою знахідкою, наприклад, в кухні.

Двері ПВХ – це не пластикові двері, як багато хто помилково вважає. Це звичайна плита МДФ або дерев'яні двері, покриті полівінілхлоридною плівкою. Завдяки сучасним технологіям можна забути про ті історії, де плівка легко знімалася або з часом злазила з конструкції, тепер плівка невід'ємна частина дверного полотна.

Переваги дверей з ПВХ:

- доступна ціна - це відмінний бюджетний варіант;
- практичність - ПВХ легко підходить до будь-якого інтер'єру, адже плівка може бути декорована під будь-який матеріал;
- міцність – двері самі по собі досить міцні, а завдяки ПВХ-шару стають ще більш зносостійкі;
- довговічність – ПВХ-покриття не вигоряє від сонячних променів і двері прослужать кілька десятиків років, зберігаючи свій первісний вигляд;
- стійкість – витримують перепади температури і вологості.

Також до плюсів можна віднести простоту догляду, не потрібно ніяких спеціальних засобів, досить звичайної миючої речовини.

Дерев'яні двері без покриття – це в першу чергу екологічно чистий виріб. Також це відмінний варіант у випадку, якщо у вас не вистачає грошей на покупку готових дверей. По суті, це напівфабрикат готової конструкції, але це можна вважати її плюсом, адже переваги дверей без покриття в тому, що ви самі вирішуєте, фарбувати її або просто лакувати. Виробу можна надати абсолютно будь-який стиль, підлаштувавши її під свій інтер'єр.

Міжкімнатні двері RODOS стають органічною складовою інтер'єру, вони символізують вишуканість, комфорт і надійність.

Компанія «РАЗОМ» – виробник, розташований в Одеській області. Компанія успішно працює в Україні вже більше 17 років. За цей період продукцію встигли оцінити і полюбити покупці всієї України і навіть за її межами. Встановлені в котеджах, будинках і квартирах, сталеві двері «РАЗОМ» стали символом надійності і безпеки. Основними їхніми перевагами є:

1. Двері виробляються з якісних матеріалів із застосуванням новітнього обладнання;
2. При виготовленні сталевих дверей використовується фурнітура виробництва Італії, яка відповідає європейським стандартам якості;
3. Складання і встановлення виконується досвідченими фахівцями команди «РАЗОМ».



Рис. 2.14. Зразки дверей компанії «РАЗОМ».

При проектуванні та виробництві входних дверей враховані всі вимоги щодо міцності, надійності та безпеки, передбачені загальноприйнятими стандартами.

Компанія «STRAJ» – це сталеві двері для квартир і приватних будинків. Виготовлення входних дверей «STRAJ» ґрунтується не тільки на сучасних технологіях, а й на п'ятнадцятирічному досвіді і відгуках клієнтів, які дозволяють поліпшувати якість продукції, що випускається. Двері «STRAJ» представлені чотирма лініями. Вони найбільш вдале поєднанням „ціна – якість”, мають кілька додаткових опцій по зміцненню конструкції.



Рис. 2.15. Зразки дверей компанії «STRAJ».

Компанія «STRAJ» повністю впевнена в найвищій якості своєї продукції:

- кожному покупцеві надається письмова гарантія на тривалий термін, а також післягарантійне обслуговування;
- надаються послуги щодо монтажу фахівцями компанії;
- весь персонал проходить спеціальне навчання і постійно вдосконалюється.

Так компанія забезпечує своїм клієнтам сервіс високого класу, який повністю відповідає світовим стандартам і нормам.

Незважаючи на те, що до асортименту ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» входять товари взаємного доповнення і сполучуваності різних асортиментних груп, за досліджуваний нами період спостерігаються негативні зміни основних економіко-фінансових показників. Це зниження доходу більш швидкими темпами ніж зниження витрат.

Проаналізовані показники економко-фінансової діяльності свідчать про нестійке положення ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» на ринку та наявність збитків, тому актуальним буде аналіз його асортименту. Асортимент ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» має бути сформований таким чином, щоб найбільш повно забезпечити попит споживачів та дохідну діяльність підприємства.

Управління асортиментом має бути визначальним питанням для ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ», адже від нього залежить їх прибуток.

Традиційно основним індикатором ефективності товарної політики підприємства вважають показники збуту, тому одним з найбільш розповсюджених методів формування товарного портфелю підприємства є АВС-XYZ-аналіз.

В наукових працях вітчизняних та закордонних фахівців АВС-аналіз представляється як метод структурного аналізу, що ґрунтується на ранжируванні товарних позицій, асортиментних груп, регіонів, каналів збуту чи інших об'єктів дослідження за певними визначеними параметрами. Як показують дослідження, цей метод використовують з метою виділення в складі товарного портфелю підприємства групи товарів-аутсайдерів, що мають найнижчий рівень визначеного параметра, за яким проводиться аналіз.

Хоч асортимент ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» достатньо широкий, однак у 2019 році воно отримало збиток, тому потрібно провести аналіз структури асортименту.

Це доцільно виконати за допомогою АВС-аналізу, оскільки він один з універсальних та розповсюджених методів структурного аналізу товарного асортименту, що заснований на ранжуванні об'єктів дослідження з ряду обраних показників.

Основна ідея цього методу полягає в принципі Парето, відповідно до якого «критична частина дуже мала, а інше другорядне». Тобто необхідно концентрувати ресурси на тій малій частині, що дуже важлива, ніж на величезній частині другорядного. За рахунок цього методу визначається АВС-рейтинг всіх товарів з групи, що аналізується, та на його основі приймаються рішення про зміни і розвиток в товарному портфелі. АВС-аналіз виконаємо на підставі даних оборотно-сальдових відомостей за 2016-2019 роки.

Таблиця 2.10

**АВС-аналіз асортименту товарів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» за обсягом
отримуваної виручки**

Група	Відсоток, %	Виручка, тис. грн.	Кількість номенклатурних одиниць
2016 рік			
A	80	208,3	23
B	15	39,0	22
C	5	13,0	26
-	-	260,3	71
2017 рік			
A	80	667,0	38
B	15	125,1	43
C	5	41,7	96
-	-	833,8	177
2018 рік			
A	80	740,1	39
B	15	138,8	47
C	5	46,3	99
-	-	925,2	185,00
2019 рік			
A	80	382,1	54
B	15	71,6	50
C	5	239,0	122
-	-	692,7,6	226

Так, в результаті розподілу асортименту товарів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» у 2016 році за методом АВС було встановлено, що за рівнем отриманого доходу на групу А має припадати не більше 208,3 тис. грн. виручки; на групу В – 39,0 тис. грн. виручки, а на групу С – не більше 13,0 тис. грн. виручки. Розподіл кількості номенклатурних одиниць за групами є практично рівномірним, тобто на групу А і В припадає відповідно 23 та 22 номенклатурна одиниця, на групу С - 26. Отже, у 2016 році третя частина асортименту підприємства приносила високі доходи, а дві інші частини товарів: 47 номенклатурних одиниць, приносить 20% доходу.

У 2017 році 80% виручки приносить 38 номенклатурних одиниць, 15% - 43 одиниці та 5% - 96 одиниць.

У 2018 році 80% виручки приносить 39 номенклатурних одиниць, 15% - 47 одиниць та 5% - 99 одиниць.

До 2019 року відбулася зміна асортименту. Так доходу на групу А має припадати не більше 382,1 тис. грн. виручки; на групу В – 71,6 тис. грн. виручки, а на групу С – не більше 23,9 тис. грн. виручки. Водночас розподіл кількості номенклатурних одиниць за групами має обернений характер, тобто на групу А і В припадає відповідно 54 та 50 номенклатурних одиниць, в той час, як на групу С - 122. Лише незначна частина асортименту підприємства приносить йому високі доходи, а найбільша кількість товарів: 122 номенклатури, приносить лише 5% виручки.

На рис. 2.16 та 2.17 представлена динаміка виручки та зміни номенклатурних одиниць ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ».

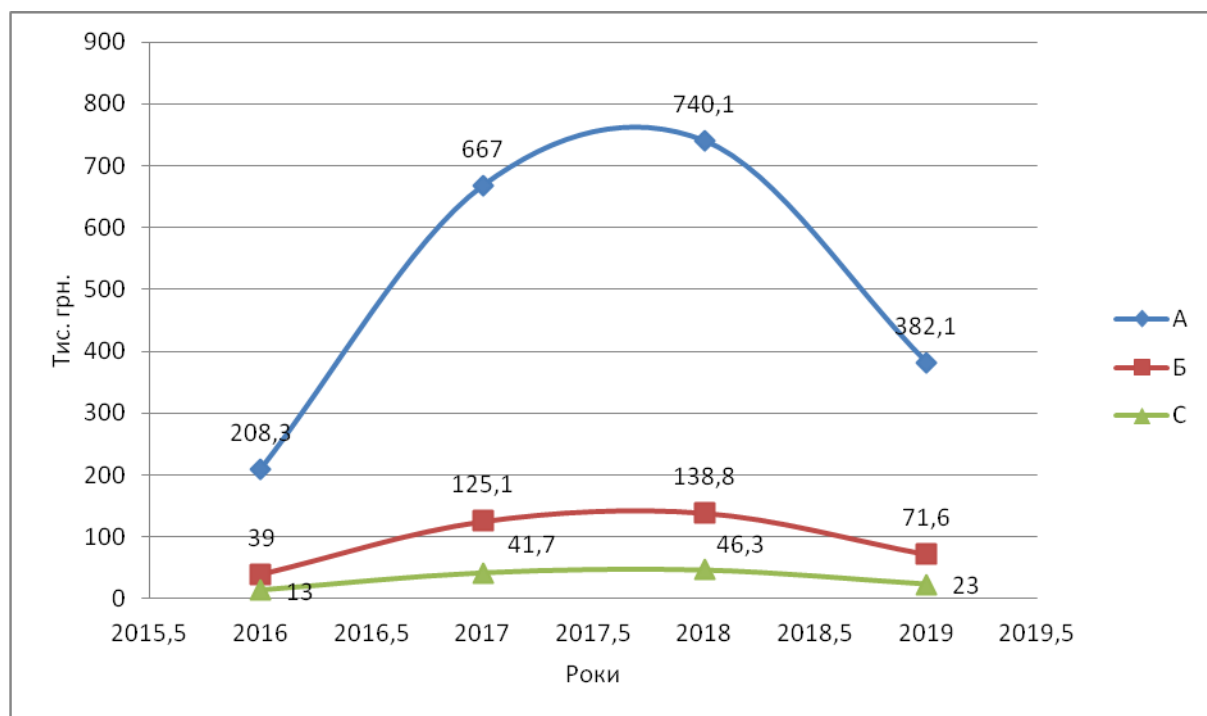


Рис. 2.16. Динаміка отримуваної виручки ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» за групами А, В, С

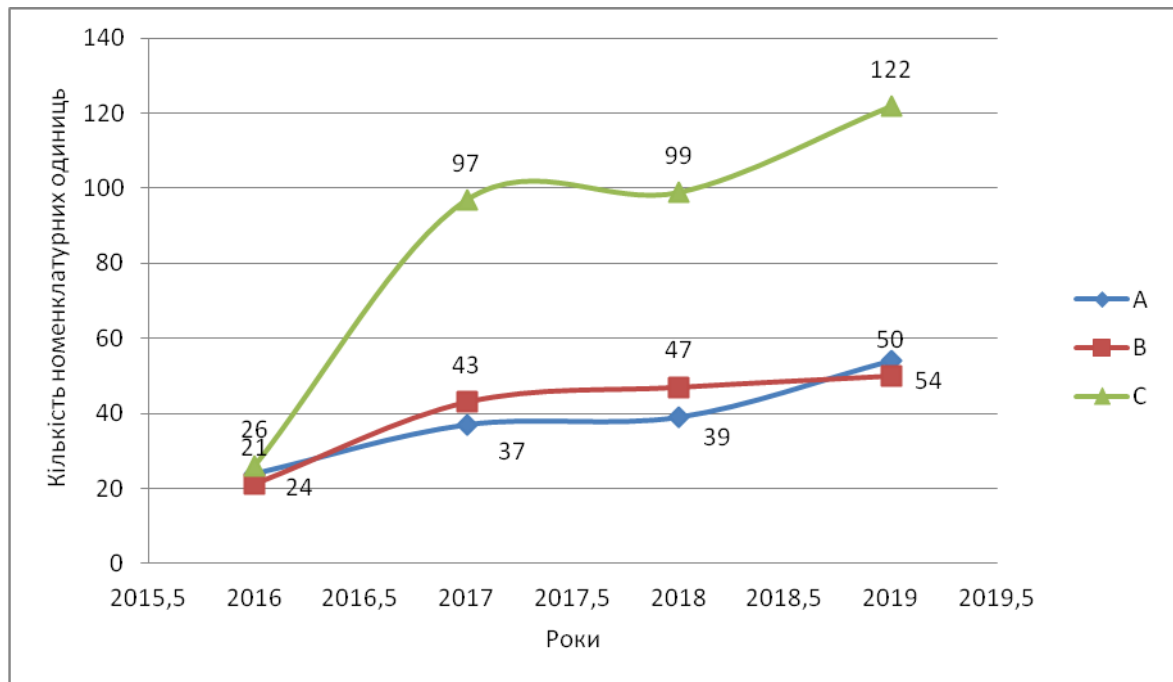


Рис. 2.17. Динаміка номенклатурних одиниць ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» за групами А, В, С

За досліджуваний період при збільшенні виручки в 1,8 рази, кількість товарів групи А збільшилася у 2,3 рази, а товарів групи С – у 4,7 рази. На нашу думку, це призвело до погіршення результативних фінансових показників, тому асортимент підприємства потребує перегляду та удосконалення управління ним.

Побудуємо діаграму Парето за даними двох визначальних років: 2018 року, коли ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» отримало найбільший прибуток та за даними 2019 року, коли було отримано збиток.

Оскільки асортимент ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» немає достатньо чіткої структури, розділимо його асортимент на п'ять товарних груп: двері, меблі, підлога, канцтовари та супутні товари. Одним із найважливіших елементів під час аналізу асортименту підприємства є правильне формування груп товарів, які приносять найбільшу виручку та формують прибуток. Також цей аналіз дозволяє уникнути перенасичення асортименту в тих товарних групах, які мають маленький прибуток і малу націнку.

Результати АБС-аналізу за товарними групами для досліджуваного підприємства зведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

АВС-аналіз асортименту товарів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» за обсягом асортименту

	Виручка, тис. грн.	Частка виручки, %	Кумулятивна частка, %	Група
2018 рік				
Двері	293,39	31,71	31,71	A
Підлога	257,22	27,80	59,52	A
Супутні товари	188,84	20,41	79,93	B
Меблі	180,09	19,47	99,39	B
Канцтовари	5,6	0,61	100,00	C
2019 рік				
Двері	208,51	43,66	43,66	A
Меблі	98,68	20,66	64,32	A
Підлога	83,16	17,41	81,73	B
Супутні товари	78,85	16,51	98,25	C
Канцтовари	8,38	1,75	100	C

Провівши АВС-аналіз асортименту залежно від виручки від реалізації, можна дійти висновку, що продукція підприємства належить до таких груп:

Група «А» - двері та підлога;

Група «В» - меблі та супутні товари;

Група «С» - канцтовари та супутні товари.

Також на основі проведеного аналізу побудуємо діаграми Парето.

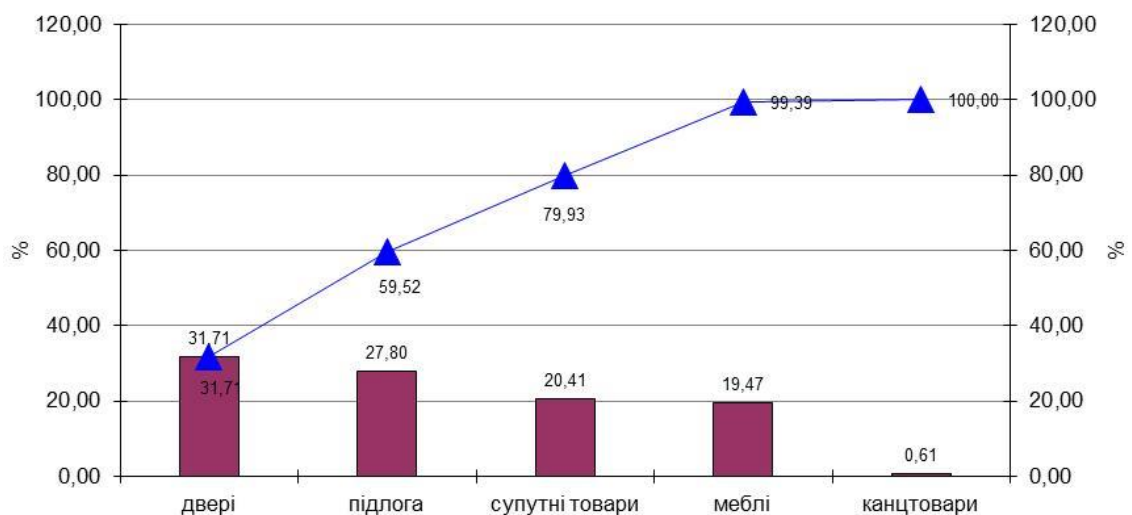


Рис. 2.18. Діаграма Парето АВС-аналізу асортименту ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» за 2018 рік

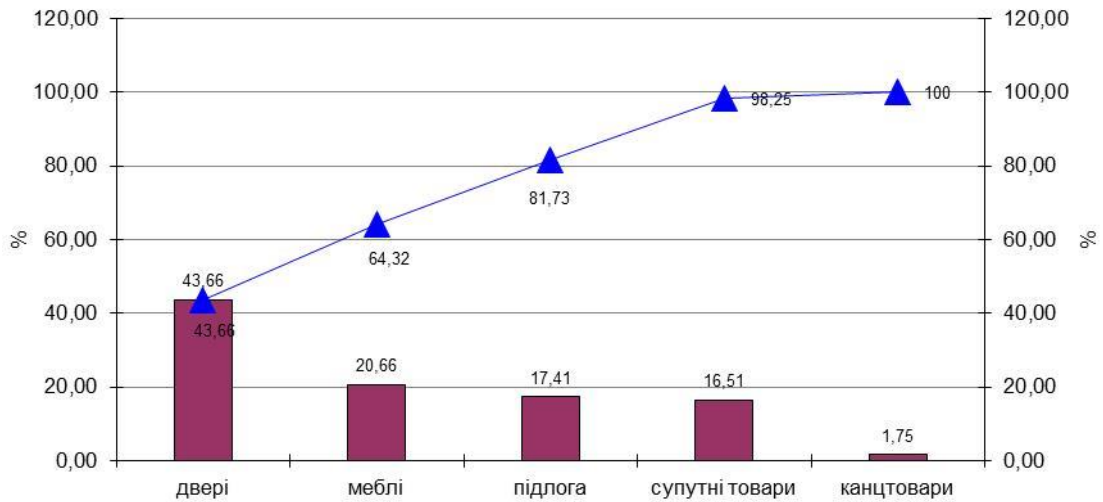


Рис. 2.19. Діаграма Парето ABC-аналізу асортименту ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» за 2019 рік

Таким чином відбулося перенасичення асортименту в тих товарних групах, які мають маленький прибуток і малу націнку або не є поєднуваними із основним товаром, на яких спеціалізується підприємство.

Наступним етапом є проведення XYZ-аналізу попиту на товари ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ». Було використано дані за січень, лютий, квітень, червень, серпень, вересень, жовтень та грудень за 2019 рік. Збільшення періоду необхідне, щоб ретельніше дослідити динаміку продажів.

За критерій XYZ-аналізу приймаємо стабільність продажів. Параметром є кількість продажів товару на протязі 2019 року. Тому аналізуємо кількість реалізованого товару помісячно, результати аналізу зводимо в таблицю. Як бачимо з табл. 2.12, максимум реалізації певних товарів перебуває в трьох місяцях з досліджуваних шести.

Алгоритм XYZ-аналізу:

1. Розрахунок коефіцієнта варіації рівня попиту для кожної товарної категорії. Оцінка процентного відхилення обсягу продажів від середнього значення.

2. Сортування товарного асортименту за коефіцієнтом варіації.

3. Класифікація позицій за трьома групами - X, Y або Z.

Критерії для класифікації та характеристика груп:

1. «X» - 0-10% (коефіцієнт варіації) - товари з самим стійким попитом.
2. «Y» - 10-25% - товари з мінливим обсягом продажів.
3. «Z» - від 25% - товари, які мають випадковий попит.

XYZ-аналіз здійснимо за допомогою засобів Excel.

1. Розрахуємо коефіцієнт варіації по кожній товарній групі. Формула розрахунку мінливості обсягу продажів: = СТАНДОТКЛОНП (В3: Н3) / СРЗНАЧ (В3: Н3).

2. Класифікуємо значення - визначимо товари в групі «X», «Y» або «Z». Скористаємося вбудованою функцією «ЕСЛИ»: = ЕСЛИ (І3 <= 10%; «X»; ЕСЛИ (І3 <= 25%; «Y»; «Z»)).

Отримаємо наступні результати (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Результати XYZ-аналізу ТОВ«ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

	Реалізація лютий	Реалізація квітень	Реалізація липень	Реалізація вересень	Реалізація жовтень	Реалізація грудень	Всього реалізація	Середнє значення	Коефіцієнт варіації	Група
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Плінтус Exclusive/12 00905	2347,40	1593,75			2347,4	414	6702,55	1117,1	47,19%	Y
Ручка для дверей SDH-2 колір SN/CP 00599		236,55		993,36		1870,60	3100,51	516,8	64,61%	Y
Завіс для міжкім. дверей GR PLAT 100x75x2,5 MBN 00721		155,88	0	72,08	0	276,92	504,88	84,1	104,05%	Y
Замок врізний NS 410B-CP PVC 00447		164,69	0	164,70	0	554,09	883,48	147,2	114,64%	Y
Дверне полотно Cortes Jazz біл. мат 650/2250/44 00567	7935,00	2247,75	22 711,28	0,00	0	8160	41054,03	6842,3	114,69%	Y
Коробка дверна ПВХ ТМ OMIC 00900	2016,67	1047,45	0	0	0	3333,32	6397,44	1066,2	117,73%	Y
Поворотник A1-WS /MBN/CP закр.пристрої для дверей 00714	0,00	0	0	135,04		150,88	285,92	47,7	122,79%	Y
Добірна дошка 12*180*2070, стандарт колір 00976		558,25	735	0	0	0	1293,25	215,5	124,37%	Y
Закінчення ліве дуб лінгбург ZL(INDO) 01020		0	0	0	63	42,70	105,70	17,6	126,18%	Y

продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Дверний блок АРТ 01.01 бланко 200х60 00467		0,00	2124,37	4248,75	0	0	6373,12	1062,2	133,33%	Y
Відповідна планка механічна G187, хром полір 12мм 01049	1,00	0	0	101,10	0	73,96	176,06	29,3	142,74%	Y
Лиштва гладка 80*2150 стандарт колір 00975	0,00	0,00	1 854,88	0	0	2686,64	4541,52	756,9	144,94%	Y
З'єднувач дуб лінг-бург (LINDO) 01019		0	0	0	126	42,70	168,70	28,1	145,24%	Y
Стійка лиштви АРТ пряма бланко 00464	2099,97	0	0	506,24	0	0	2606,21	434,4	176,69%	Y
Алюмінієвий поріжок для душ кабін FALL12 01076	733,82	0	0	0	0	95,00	828,82	138,1	194,48%	Y
Еко плита *4 6,99 м² 15шт/уп/ 00125		0	0	337,50	0	0	337,50	56,3	200,00%	Y
Петля PSH-305AD-C 01073		0	0	0	0	1000	1000,00	166,7	200,00%	Y
Профіль для стелі LUX 2м/75 E-7 00915		440,42	0	0	0	0			200,00%	Y
Наличник PBX TM OMIC 2200х70 00901		1149,75	0	0	0	0	1149,75	191,6	200,00%	Y
Кут зовнішній дуб лінгбург INDO 01018	0	0	0	0	604,8	39,60	644,40	107,4	207,55%	Y
Ламінат OSMOZE 420W5G дуб таза H09 00998	0,00	0	0	1332,07	0	34135,62	35467,69	5911,3	213,69%	Y
Затискач скла 10 мм Slido Classic L 200 мм 00224	547,39	0	0	0	0	0,00	547,39	91,2	223,61%	Y
Лампа LED ES-111 LED SL/cw/SR 00737	400,00	0	0	0	0	0	400,00	66,7	223,61%	Y
Петля внутрішня (срібн.) 00857	2381,82	0	0	0	0	0	2381,82	397,0	223,61%	Y
Рулонна штора 600*1900 (Класік) 01027	0	0	0	0	0	2342,5	2342,50	390,4	223,61%	Y
Скло 8 мм загартоване 01071	0,00	0	0	0	0	10265,50	10265,50	1710,9	223,61%	Y
Циліндр USK B-70 (40*30) k/t лаз. пласт BN 00802	0,00	276,40	0	0	0	0			223,61%	Y
Шліфовка кромок 8 мм 00211	17,92	0	0	0	0	0	17,92	3,0	223,61%	Y
Виріб із дзеркала 00118	1101,30	0	0	0	0	0	1101,30	183,6	223,61%	Y

продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Двері вхідні металеві 00966	0,00	0	6 475,83	0	0	0	6475,83	1079,3	223,61%	Y
Заглушка-профіль R90 2 м. п. 00798	1037,72	0	0	0	0	0	1037,72	173,0	223,61%	Y
Зварювальний шнур з PBX Welding Rod WE98083 01065	0,00	0,000	0	0	0	1015,00	1015,00	169,2	223,61%	Y
Клей TITAN PREMIUM 00906	0,00	366,00	0	0	0	0	366,00	61,0	223,61%	Y
Конектор GC90-A1 01072	0,00	0	0	0	0	600	600,00	100,0	223,61%	Y
Коробочний брус 80*2070 стандарт колір 00974	0,00	0	1994,15	0	0	0	1994,15	332,4	223,61%	Y
Покриття PBX Durable DU98083 2.OT/2000 01064	0,00	0	0	0	0	25740,00	25740,00	4290,0	223,61%	Y
Полицетримач Пелікан. д/розм 8-10мм, нерж.сталь 00627	81,30	0	0	0	0	0,00	81,30	13,6	223,61%	Y
Притворна планка Basic 2500 біл. мат 00582	887,50	0	0	0	0	0,00	887,50	147,9	223,61%	Y
Свердління отворів діам 6 мм 00208	63,32	0	0	0	0	0,00	63,32	10,6	223,61%	Y
Ущільнювач 1001 сір. алюм.ТРЕ 01078	0	0	0	0	0	520,00	520,00	86,7	223,61%	Y
Штанга для душ. кабін SR-001S 01074	0,00	0	0	0	0	2400,00	2400,00	400,0	223,61%	Y
Світильник	0,000	0	0	0	7363,31	0	7363,31	1227,2	223,61%	Y
Стіл	0,000	0	0	0	19000	0	19000,00	3166,7	223,61%	Y
Стілець	0,000	0,00	0	0	27475,83	0	27475,83	4579,3	223,61%	Y
К-кт заглушок L пластик для скло 10 мм 2 шт. 00533	85,94	0	0	0	0	0	85,94	14,3	223,61%	Y

Результати проведеного аналізу показують, що якщо використати загальноприйняту шкалу (група X= 0–10%, Y= 10–25%, Z> 25%), то жодна товарна група не потрапляє до групи X, навіть ті товари, що потрапили до групи A за ABC-аналізом. Це означає, що всі перелічені товарні групи підприємства характеризуються середніми та сильними коливаннями попиту, що робить прогнозування недоцільним. Розкид даних за досліджуваний період великий, про що свідчать високі значення коефіцієнта варіації. Можливо підприємству краще працювати під заказ.

Це свідчить про те, що асортимент ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» необхідно оптимізовувати, адже, якщо не вжити заходів з його удосконалення, то це може призвести до негативних наслідків.

ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» можливо необхідно вилучати із продажу товари, які не приносять прибутку, адже вони тільки займають місце у торговельних залах, на їх закупівлю витрачаються кошти, платиться оренда за площі у торговельних центрах, вони не користуються попитом у споживачів. Необхідно запроваджувати нові товари, слідкувати за новинками на ринку, проводити моніторинг асортименту конкурентів. Тобто необхідно створити систему оптимізації асортименту ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ».

2.4. Аналіз системи управління асортиментом товарів у ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

Управління товарним асортиментом – невід’ємна частина функціонування будь-якого сучасного підприємства. Оптимальний товарний асортимент дасть змогу підтримувати конкурентоздатні позиції, фінансово-економічну діяльність підприємства та задовольняти потреби покупців. На сьогодні немає єдиного підходу до формування і управління товарним асортиментом, тому кожне підприємство самостійно застосовує найбільш ефективний та результативний підхід.

Організація управління асортиментом і якістю товарів включає: інформаційне забезпечення підприємств роздрібної торгівлі про попит споживачів та його зміни; підвищення кваліфікації працівників виробничих підприємств і підприємств роздрібної торгівлі; вивчення вітчизняного та закордонного досвіду щодо удосконалення асортименту і якості товарів; участь виробничих підприємств в науково-практичних конференціях; проведення пробних продажів, презентацій, виставок-продажів і дегустацій; проведення претензійної роботи.

Цінова політика підприємства диференційована, оскільки ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» своєю цільовою групою вважає клієнтів як із низьким, так і з

високим рівнем доходів. Для їх зручності можливий підбір різних варіантів комплектації дверей, що дозволяє зробити їх відповідно дешевшими або дорожчими від початкового варіанту. Покупці можуть замовити потрібний товар онлайн і розрахуватись за нього зручним для себе способом: готівкою, картою – для цієї мети магазин оснащений банківським терміналом, банківським переказом з картки покупця на рахунок магазину через онлайн систему платежів.

Організації також можуть придбати потрібний товар для своїх приміщень, для цього підприємство має налаштовану систему безготівкових розрахунків.

Збутова політика. Для реалізації своєї продукції ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» використовує здебільшого прямий канал збуту, однак в окремих випадках використовується однорівневий канал із залученням одного посередника рис. 2.20.



Рис.2.20. Канали розподілу та збуту ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

Отримання замовлення на придбання дверей від покупця відбувається за своєю схемою:

1. Ознайомлення покупця з асортиментом продукції та виробниками, а також з цінами на неї;
2. Вибір потрібної моделі продукції;
3. Вїзд на об'єкт покупця (квартира, офіс та ін.) для здійснення необхідних замірів;

4. Остаточне формування замовлення у відповідності до комплектації дверей;
5. Перевірка наявності обраної моделі на складі заводу-виробника;
6. Підтвердження замовлення та запуск в роботу.

Для постійних клієнтів на підприємстві передбачено систему знижок та пост-оплати.

Комунікаційна політика підприємства являє собою поєднання засобів реклами, персональних продажів, стимулювання збуту та формування громадської думки.

Першочергово для представлення продукції підприємства було створено салон-магазин з виставковими залами. Територія Салону-магазину розміщена на 600 кв.м. на двох поверхах: на першому поверсі розміщені зразки входних та міжкімнатних дверей, ламінату, плінтусу, ручок до дверей, столів, стільців, на другому поверсі – зразки диванів, ліжок, крісел, люстр. При відвідуванні салону-магазину покупець має можливість наглядно побачити, відчути та врешті обрати ту модель дверей, той колір підлоги, який пасує саме до того, омріяного, інтер'єру.

Оскільки товар, який продається, можна віднести до товарів, які не купуються щодня, як скажімо продукти, він потребує рекламування. Адже не секрет, що покупець йде за рекламою. Крім того, це спосіб, щоб поширити нову інформацію про магазин, про товар, про акції, які виробник підготував з приводу свят.

З цією метою підприємство широко застосовує різні методи реклами: великоформатний друк на білбордах, реклама на радіо, розміщення інформації через соціальні мережі та ін. Зовнішня реклама по праву вважається найефективнішою і популярною, оскільки багато десятиків років впевнено зберігає лідерські позиції на ринку. Звичайно, працівники рекламної сфери постійно намагаються впроваджувати щось нове, експериментують, знову і знову розпалюють інтерес серед споживачів.

Зовнішня реклама в Рівному та Рівненській області досить різноманітна, але явні лідери все ж є. Наприклад, білборди залишаються популярними серед рекламодавців вже довгі роки, і, ймовірно, не дарма. Розміщення реклами на білбордах (бігбордах) у Рівному та Рівненській області – рішення розумне і для починаючого підприємця, і для «акули» бізнесу. Про достоїнства цього виду реклами можна сказати дуже багато: простота, ефективність, велика і різноманітна аудиторія. Загалом, реклама на білбордах має всі шанси виправдати надії, які на неї покладаються.

Реклама на радіо також має свої переваги:

- широке охоплення аудиторії, адже реклама транслюється у місцях великого скупчення людей;
- висока ефективність реклами;
- частота повторів (мінімальне замовлення 195 повторів в день в одному місті).

Приходять також покупці за допомогою так званого «сарафанного радіо» – неформальні форми і способи передачі усної інформації про товар або послугу від споживача до споживача, або ж передача інформації у вигляді будь-яких новин. Також, однією з найважливіших складових для привернення та збереження покупця є висока якість обслуговування в магазині.

Таким чином покупці дізнаються про магазин з наступних джерел: зовнішня реклама на білбордах; реклама на радіо; «сарафанне» радіо; повторне звернення.

Окремо варто відмітити, що підприємство надає покупцю ряд гарантій на свої товари за умови дотримання ними певних правил. Так, компанія гарантує відповідність дверних блоків вимогам ДСТУ Б В.2.6-23:2009; ДСТУ Б В.2.6-99:2009 (EN 14351-1:2006, NEQ) при дотриманні умов транспортування, зберігання, монтажу та експлуатації. Зовнішній вигляд і комплектність виробу повинні бути перевірені покупцем при покупці до монтажу фурнітури. В подальшому претензії що до зовнішнього вигляду і комплектності на приймаються.

ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» як офіційний представник компаній виробників гарантує збереження всіх експлуатаційних функцій дверних блоків протягом 12 (дванадцяти) календарних місяців з моменту введення дверей в експлуатацію, для громадських приміщень - 6 (шість) календарних місяців. При дотриманні та виконанні всіх рекомендацій з встановлення та обслуговування дверних блоків гарантійний строк експлуатації визначається ДСТУ Б В.2.6.-23:2009; ДСТУ Б В.2.6.-99:2009 (EN 14351-1:2006, NEQ). Гарантійний строк зберігання складає один рік з дати виготовлення дверних блоків.

Випадок признається гарантійним:

1. При правильній експлуатації товару з дотриманням техніки встановлення.
2. При зміні геометричних параметрів.
3. При руйнуванні конструкції.

Випадок не признається гарантійним:

1. Коли пошкодження механічне або з'явилося внаслідок механічної дії.
2. У випадку внесення змін в конструкцію виробу (зменшення розмірів по ширині або висоті).
3. У випадку порушення технологічного процесу, проведення внутрішніх оздоблювальних робіт.
4. Пошкодження дверей внаслідок неправильного складання, зберігання, монтажу, експлуатації, а також при зберіганні виробу в умовах прямої дії атмосферних опадів, сонячного проміння, прямого попадання води та впливу агресивного середовища.
5. У випадку претензій щодо текстури, кольору, тону після монтажу.
6. Гарантія дійсна за наявності у покупця платіжних документів і оригіналу «Інструкції з експлуатації» з печаткою фірми-продавця і зазначенням дати продажу.

Отже, аналіз ефективності діяльності підприємства показав, що хоч ефективність управління активами знаходиться на високому рівні і підприємство фінансово стійке, у 2019 році воно отримало збитки. Не останню роль у цьому відіграла маркетингова діяльність підприємства. І хоч збутова та цінова політика є ефективними, цього не можна сказати про комунікаційну та асортиментну політику.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» засноване 22 грудня 2014 року. Форма власності – приватна.

Підприємство зареєстроване в місті Рівне по вул.Транспортній в будинку 12.

На сьогодні основною діяльністю товариства є торгівля товарами господарського призначення. Основною продукцією є двері та їх комплектуючі, підлогові покриття, меблі та інші супутні матеріали.

У ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» відсутні необоротні активи. Все майно підприємства складається лише із оборотних активів.

У 2017 році у порівнянні з 2016 роком спостерігається значне збільшення оборотних активів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ». В подальшому спостерігається зменшення оборотних активів (у порівнянні з попередніми періодами). Така тенденція негативна для підприємства.

Капітал підприємства складається з власного капіталу та зобов'язань підприємства. Переваження власного капіталу над зобов'язаннями - позитивний момент у діяльності підприємства, оскільки основне джерело фінансування підприємства – власний капітал. Отже, в цілому склад і структура капіталу оцінюється позитивно, свідчить про незалежність підприємства від залучених коштів і відповідно про його фінансову стійкість.

Дохід ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» складається з чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), інших операційних доходів та інших фінансових доходів.

Зменшення чистого доходу пояснюється зниженням об'ємів продаж внаслідок складної економічної ситуації в країні та зниженням купівельної спроможності громадян.

У структурі витрат найбільша частка належить собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

У ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» темпи зростання витрат випереджають темпи зростання виручки. Можливими причинами є інфляційне зростання витрат випереджає виручку; зниження цін; зміна структури асортименту продажів; збільшення норм витрат. Це є несприятливою тенденцією. Для виправлення становища необхідно проаналізувати питання ціноутворення на підприємстві, асортиментну політику, існуючу систему контролю витрат.

Переважання темпів росту витрат над темпами росту чистого доходу у 2017 році призвело до зменшення чистого прибутку у 3,2 рази, а у 2019 році – до отримання підприємством збитку.

Разом з цим темпи зниження виручки випереджають темпи зниження витрат. Можливі причини: скорочення обсягів продажів. Така ситуація є звичайною, коли підприємство скорочує з яких-небудь причин свою діяльність на цьому ринку. Виручка знижується швидше витрат в результаті дії виробничого левериджу. Необхідно проаналізувати маркетингову політику компанії.

У 2019 році асортимент ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» налічував понад 500 видів товарів. Найбільш популярною продукцією, звичайно ж, є двері. Підприємство є представником таких виробників дверей як RODOS, STRAJ, РАЗОМ

За даними АБС-аналізу за досліджуваний період, при збільшенні виручки в 1,8 рази, кількість товарів групи А збільшилася у 2,3 рази, а товарів групи С – у 4,7 рази. На нашу думку, це призвело до погіршення результативних фінансових показників, тому асортимент підприємства потребує перегляду та удосконалення управління ним.

Отже, у 2016 році третя частина асортименту підприємства приносила високі доходи, а дві інші частини товарів: 47 номенклатурних одиниць, приносить 20% доходу

У 2017 році 80% виручки приносить 38 номенклатурних одиниць, 15% - 43 одиниці та 5% - 96 одиниць.

У 2019 році 80% виручки приносить 39 номенклатурних одиниць, 15% - 47 одиниці та 5% - 99 одиниць. Лише незначна частина асортименту підприємства приносить йому високі доходи, а найбільша кількість товарів: 122 номенклатури, приносить лише 5% виручки.

На нашу думку, відбулося перенасичення асортименту в тих товарних групах, які мають маленький прибуток і малу націнку або не є поєднуваними із основним товаром на яких спеціалізується підприємство.

Наступним етапом було проведення XYZ-аналізу попиту на продукцію досліджуваного підприємства. Було використано дані за 6 місяців 2019 року. Результати проведеного аналізу показують, що якщо використати загальноприйнятту шкалу (група X= 0–10%, Y= 10–25%, Z>25%), то жодна товарна група не потрапляє до групи X. Це означає, що всі перелічені товарні групи підприємства характеризуються середніми та сильними коливаннями попиту, що робить прогнозування недоцільним. Розкид даних за досліджуваний період великий, про що свідчать високі значення коефіцієнта варіації. Можливо підприємству краще працювати під заказ.

Отже, для покращення економіко-фінансового стану ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» необхідно удосконалювати аналітичну діяльність з попиту, оцінювати прибутковість товарів, що продаються, налагодити з постачальниками постійний взаємозв'язок та скоротити витрати.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ НА ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

3.1.Планування заходів з розширення асортименту

Одна із важливих проблем ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» - розширення асортименту товарів для залучення ширшого кола споживачів і збільшення прибутку. Ефективні заходи з розширення асортименту дозволяють збільшити прибуток та надходження грошових коштів. Для визначення оптимального асортименту товарів та заходів з його розширення підприємству необхідно розглянути такі питання:

- можливість виведення на ринки більшої кількості затребуваних та нових товарів;
- аналіз поведінки покупців та визначення максимальних цін, які вони готові заплатити;
- аналіз цін конкурентів на аналогічну продукцію та встановлення своєї ціни у відповідності до раніше визначеної позиції свого товару на ринку (цінове лідерство або слідування за конкурентом);
- взаємозалежність товарів, що продаються;
- визначити, чи існують нові ринки та чи можливе використання нових каналів збуту;
- пошук потенційних клієнтів.

Розширенню асортименту може також сприяти і просування товарів на ринку. Це діяльність, яка створює для придбання покупки більшого розміру додаткові стимули, крім власних якостей і характеристик товару. З цією метою використовують можливості придбати товар зі спеціальними знижками, додатковий роздатковий матеріал і подарунки (наприклад отримати рекламний матеріал чи подарунок разом з придбанням товару), влаштування якихось подій (участь у розіграшах, яка надає можливість отримати приз).

Для покупця товар – це користь яку він приносить. Товар ніхто не купує просто так – іноді паралельно потрібне надання послуги, що отримати максимальну користь від проданого товару.

Для подальшої ефективної діяльності підприємства побудовано «дерево стратегічних цілей» (рис. 3.1), що визначає головну мету подальшого розвитку підприємства та збереження його позицій на ринку. Головна мета ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» - підвищення конкурентоздатності та створення позитивного іміджу. Для досягнення цієї мети підприємству необхідно збільшити кількість торгових точок, підвищити професійність обслуговуючого персоналу, оптимізувати асортимент та впровадити такі супроводжуючі послуги, які неpritаманні підприємствам-конкурентам. Це дасть змогу ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» залучити більше покупців, підвищити рівень доходів та прибуток підприємства, тобто досягти основної мети.

При побудові «дерева цілей» розглядається не тільки головна мета, ієрархія супідрядних цілей, а й ціла низка цільових завдань, виконання яких забезпечує програму дій, спрямованих на вирішення головної мети.

Програмність управління полягає в тому, що воно здійснюється за схемою «мета – шляхи – засоби», тобто на підставі цілей встановлюються шляхи їх досягнення, а самі шляхи узгоджуються з необхідними засобами, витратами економічних ресурсів, включаючи час. Єдність цілей, шляхів і засобів їх досягнення, а також процедур утілюється в програмі дій або планах, що ведуть до намічених цілей.

Вища мета підприємства складається з групи конкретних організаційних цілей і завдань, які треба досягнути. Правильно сформульовані вони дозволяють:

- перетворити завдання на конкретні результати;
- установити перспективний напрямок діяльності;
- забезпечити контроль керівництва, оскільки ці завдання будуть своєрідним стандартом, за яким можна буде звіряти роботу всього підприємства.



Рисунок 3.1. Дерево цілей ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

Враховуючи кризовий стан української економіки, зменшення витрат на придбання продукції у підприємств-виробників - надскладне завдання, яке ускладнюється відсутністю в ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» необоротних активів, тобто власних приміщень, транспорту, землі, виставкових залів для демонстрації продукції. Зменшення доходу, і, відповідно, прибутку ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» ставить під сумнів наявність вільних коштів для оновлення асортименту.

Заходи щодо розширення мережі збуту також потребують значних коштів та можуть бути тривалими у часі.

Тому, на нашу думку, актуальним для ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» буде впровадження супроводжувальних послуг. Підприємство уже надає послуги із монтажу дверей, які придбані на їхньому підприємстві. Такі послуги достатньо вигідні покупцям, оскільки їм не треба шукати спеціалістів.

Другим товаром за об'ємами продажів у ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» є ламінат. Сьогодні цей матеріал дуже широко застосовується у облаштуванні підлоги як у квартирах, офісних приміщеннях так і у приватних будинках, оскільки довговічний і не потребує особливих умов. Саме тому спеціалісти з укладання ламінату є достатньо затребуваними на ринку праці.

Ламінат сміливо можна назвати найбільш популярним підлоговим покриттям ХХІ століття. Матеріал стійкий до хімічних та механічних пошкоджень, за ним легко доглядати, а тому стелити його дозволяється не лише в житлових приміщеннях, але й в офісах, адміністративних закладах тощо. За бажанням можна обрати вироби з різним форматом, кольором, текстурою. Окрім цього, ламінат легко укласти. Від правильного акуратного монтажу покриття напряду залежить термін його експлуатації. Тому важливо що ця робота виконувала спеціалістом.

Перед укладанням ламінату насамперед варто визначити набір інструментів для роботи. Позитивне те, що нема необхідності у вузькоспеціалізовано-му приладді, тобто витрат на його придбання: молоток; рулетка; простий олівець; будівельний ніж; електролобзик (знадобиться, щоб обрізати ламінатну дошку, підігнати під потрібний розмір); підбивочний блок (для забезпечення щільного прилягання дошки до дошки); клини (використовуються, щоб зашити проміжки в поверхні, наприклад в місці з'єднання ламінату зі стіною); будівельний рівень допоможе визначити рівність поверхні.

Що ж стосується матеріалів, то це саме ламінат; підкладка під ламінат; гідроізоляційна плівка; скотч. Всі ці матеріали наявні в ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» і покупець їх може придбати у комплекті.

Перший важливий крок перед тим, як класти ламінат, – перевірка якості поверхні. Звісно, ідеально рівну чорнову підлогу знайти складно. Допустимий рівень нерівностей, що можна приховати підкладкою для підлогових покриттів, становить 2-3 мм на 2 м поверхні. Якщо ж глибина дефекту більша, навантаження на замки у «проблемному» місці будуть більшими, з часом вони зламаються. Справитися із невеликими нерівностями можна завдяки фінішним самовирівнюючим сумішам, які коштують недорого та швидко сохнуть (близько доби). Якщо ж перепади висоти більші, доведеться влаштувати бетонну стяжку.

Основа, на яку стелеться ламінат, повинна бути сухою, чистою та максимально рівною.

Перед тим, як класти ламінат на підлогу, варто подбати про оптимальний мікроклімат в приміщенні. Допустимий рівень вологості – 70-75%, температура повітря – мінімум 15°C.

Обирати схему укладання ламінату в кімнаті варто з урахуванням способу кріплення самих дощок одна до одної. На ринку сьогодні представлені вироби із трьома основними варіантами кріплення.

1. *Клейовий метод.* Найдавніший спосіб монтажу покриття. З появою ламінату із замковими системами з'єднання фактично втратив свою актуальність.

2. *Система Lock.* Передбачає наявність на ламінатній дошці з одного боку гребеня, з іншого – пазу. Монтуючи покриття, потрібно гребінь однієї дошки вставити в паз іншої та зафіксувати.

3. *Система Click.* Цей спосіб з'єднання ламінату дуже схожий із попереднім, однак гребінь має дещо складнішу форму, а саме з'єднання елементів відбувається завдяки натисканню на дошку зверху.

Вибрана технологія монтажу напряду залежить від типу поверхні. Здебільшого майстрам доводиться мати справу із бетонними та дерев'яними чорновими підлогами, які найбільш популярні. Рідше – на лінолеум чи на «теплу підлогу». Про укладку ламінату на різні поверхні, і піде мова далі.

Бетонна основа - найбільш простий та, по суті, класичний варіант монтажу ламінату. Покрокова інструкція укладання ламінату передбачає від виконавця наступних робіт.

1. Пересвідчитися, що поверхня достатньо рівна та чиста. Якщо попередньо залишалась стяжка, варто переконатись, що вона повністю висохла.

2. Застелити по усій площі бетонної підлоги гідроізоляційний матеріал. Оптимальним та недорогим варіантом стане поліетиленова плівка. Краще, щоб вона була суцільним шматком. Матеріал повинен заходити на стіну наближено на 4 см. Якщо використовувати доводиться окремі шматки плівки, тоді варто робити накладання частин один на одну, хоча б на 10-15 см. Краї шматків плівки потрібно скріпити скотчем.

3. Далі укладається обрана підкладка під ламінат. Якщо вона складається з окремих шматків, в місцях стику шматки потрібно також зафіксувати скотчем. Суцільні листи підкладки потрібно укласти таким чином, щоб їхні краї не припадали на повздовжні стики ламінатних дошок.

4. Починати монтувати ламінат доречно із найскладніших ділянок. Більшість майстрів рекомендують для початкової точки обрати найбільш прохідне місце – перший ряд від дверей.

На бетонній підлозі стелити ламінат можна будь-яким способом. Однаково вдало підійдуть варіанти по діагоналі, ялинкою, в ряд чи ін.

Ще років 10-15 тому лінолеум був доволі популярним матеріалом. Він не гниє та легко миється. Саме тому, так часто українці цікавляться чи можна стелити ламінат на лінолеум. Відповідь напряду залежить від стану матеріалу. Якщо поверхня з лінолеуму залишається рівною, саме покриття непошкодженим – тоді фінішне покриття у вигляді ламінату можна встановлювати безпосередньо на нього. В цьому разі попередній шар стане додатковим звуко- та теплоізоляційним матеріалом.

Якщо в лінолеумі є невеликі дірки, перед тим, як класти ламінатні дошки, потрібно такі дефекти закрити латками теж з лінолеуму.

Демонтувати лінолеум перед укладкою ламінату потрібно, якщо:

- на поверхні надто великі дефекти, які не вдається приховати латками;
- перепади висоти на поверхні більші, ніж 2-3 мм;
- лінолеум досить м'який, через що ламінат, встелений поверх нього, буде прогинатися, суттєво зменшиться період експлуатації фінішного покриття.

Для укладання ламінату на лінолеум найкраще підходить підкладка на корковій або поліетиленовій основі.

Дерев'яна підлога – екологічний та традиційний варіант підлогових покриттів, однак естетичний вигляд та стабільність її структури суттєво змінюються з часом. Оновити вигляд підлоги допоможе ламінат. Готувати дерев'яну основу до укладання ламінату потрібно в кілька етапів.

1. Зняти усі старі плінтуси та шурупи, цвяхи, якими вони прикріплювалися до поверхні.

2. Перевірити покриття на наявність цвілі та грибка. Уражені дошки потрібно замінити.

3. Дошки, які скриплять, варто зміцнити, прикручуючи їх шурупами до дерев'яних лаг.

4. Помітні виступи краще стесати рубанком до одного рівня.

5. Якщо дерев'яна підлога має перепади по висоті понад 2-3 мм, потрібно вирівнювати її. Найкращий спосіб для цього – монтаж листів фанери. Для надійної фіксації її потрібно закріпити шурупами кожні 15 см.

6. Укладання підкладки під ламінат.

7. Можна стелити ламінат обраним способом.

Фактично увесь сучасний ламінат можна поєднувати із системою «тепла підлога». Більшість виробників повідомляють про це відповідним маркуванням.

Обираючи покриття під теплу підлогу, потрібно звернути увагу на такі основні характеристики:

- стійкість до високих температур – хоча б 27-30°C;

- хороша теплопровідність;
- відсутність формальдегідів – нагріваючись, неякісний ламінат може виділяти їх у повітря, що шкодить людському здоров'ю;
- замкова система з'єднання ламінатних дощок, адже покриття на клеєвій основі під час нагрівання поверхні швидко стане непридатним.

Для інфрачервоних та електричних плівкових теплих підлог детальна інструкція по укладанню ламінату передбачає такі дії.

1. На підготовлену суху бетонну основу кладемо фольговану устілку. Щоб вони не зсувалися під час наступних процесів, краї таких краще з'єднати скотчем.

2. Плівкова тепла підлога розкладається по площі кімнати. Не варто монтувати її у місцях, де згодом будуть стояти меблі. Клеми системи повинні розміщуватися як найближче до джерела живлення.

3. Підключаємо систему: доставляємо додаткові клеми, терморегулятор, ізолюємо місця підрізів. Перевіряємо справність системи, її ефективність.

4. Поверх системи укладаємо поліетиленову плівку.

5. Монтуємо ламінатні дошки вибраним способом.

Як у попередніх варіантах, укласти підкладку під підлогу не потрібно.

Для укладання на «теплу підлогу» найкраще обирати ламінат товщиною, не менше 8 мм.

Традиційно вирізняють три основні способи укладання ламінату: прямий, по діагоналі та «ялинкою». Розглянемо більш детально кожен із них.

Перший варіант найбільш популярний та простий. Незначною є і кількість відходів в цьому разі – всього лише 3-7%.

Якщо немає наміру дотримуватись певного малюнку покриття, тоді обрізана плашка першого ряду стає першою частиною наступного. Монтаж із недотриманням симетрії стає, по суті, безвідходним.

Кращий вигляд буде мати підлога, де малюнок повторюється через 2 або 3 ряди із зміщенням на $\frac{1}{2}$ чи $\frac{1}{3}$ довжини панелі.

Усю роботу можна поділити на 5 етапів.

1. На попередньо підготовлену поверхню укладається підкладка. Її можна викласти відразу на всю площу поверхні, або ж на 2-3 ряди, поступово додаючи нові листи матеріалу.

2. Першу дошку кладуть вздовж стіни, починаючи з кута. Відстань ламінату до стіни повинен становити приблизно 8-12 мм. Це потрібно для нормальної подальшої усадки покриття.

3. Друга дошка 1-го ряду розміщується впритул до торця 1-ї дошки та з'єднується замком. Для скріплення ламінату із системою «Click», дошку, яку стикують, потрібно прикласти верхньою частиною замка до нижньої дошки, а тоді підняти вгору під кутом близько 45 градусів і лише потім з'єднати.

4. Щоб відстань між дошками була мінімальною, по всьому вільному краю потрібно «пройтися» молотком та гумовою киянкою. Це потрібно робити максимально обережно, щоб не пошкодити замок.

5. Так само кріпляться усі наступні дошки. Останню дошку в ряді потрібно підрізати до відповідного розміру.

6. Другий, та усі наступні ряди, повинні укладатись на поверхню таким самим чином, що і перший. Єдина відмінність – кріпитися вони повинні спочатку поперечними замками, а потім повздовжніми.

7. Якщо будуть заважати труби, арки чи інші елементи, в ламінатній дошці варто попередньо вирізати дірку, потрібного діаметру, чи акуратно зрізати шматок, що може заважати надійному кріпленню.

8. Кріпити плінтус та розставляти меблі рекомендується не раніше, аніж через добу після завершення процесу монтажу.

Якщо укласти ламінат доводиться на кухні, тоді стики (шви) між дошками краще загерметизувати спеціальним засобом для ламінату.

Інше важливе питання, яке так часто намагаються з'ясувати майстри-початківці – як правильно стелити покриття: класти ламінат вздовж чи впоперек. Немає якогось єдиного стандарту, все ж більшість власників віддає

перевагу повздовжньому розміщенню ламінатних дощок. Такий спосіб монтажу має цілий ряд переваг:

- мінімальна кількість відходів;
- швидкість виконання роботи;
- чудовий зовнішній вигляд: монтаж ламінату паралельно до

найдовшої в кімнаті стіни створює ілюзію ідеально рівної підлоги.

Поперечне укладання передбачає розміщення ламінату, відповідно, перпендикулярно до найдовшої стіни в кімнаті. Хоча покриття виглядає не так ефектно, як у разі повздовжньої кладки, однак і цей спосіб має свою суттєву перевагу – візуальне збільшення приміщення. Саме тому, такий поперечний спосіб монтажу ламінату найчастіше використовують в коридорах, передпокоях.

Ефектно виглядатиме кімната та візуально збільшиться її площа, якщо стелити ламінат по діагоналі. Щоправда, цей спосіб значно складніший за попередній, передбачає велику кількість відходів – 10-15%.

Ламінатні дошки повинні з'єднуватися між собою таким самим чином, як і в попередньому варіанті, однак процес має кілька технічних особливостей, які варто врахувати.

1. Здійснювати монтаж можна за однією із таких схем: з центру кімнати по діагональній лінії, а потім в зручному напрямку; починаючи із найвіддаленішого кута в напрямку зліва направо.

2. Укладати плашки потрібно під кутом 45 градусів відносно стіни. В іншому разі, покриття матиме неакуратний вигляд.

3. Визначити точну лінію, з котрої варто розпочинати укладання, можна завдяки натягнутій по діагоналі кімнати (між протилежними кутами) тонкій нитці.

4. Монтуючи ламінат по діагоналі, варто залишити проміжок між стіною та дошкою 10-15 мм.

Укладання ламінату „ялинкою” найбільш складний та тривалий спосіб монтажу. Використовувати доведеться спеціальний ламінат для художньої

кладки. Здебільшого, плашти для такого монтажу є меншого формату, мають спеціальні торцеві кріплення. Їх поділяють на 2 види – А і В – для лівої та правої сторін.

Напрямок укладання можна обирати різний: в поперек основного джерела світла; вздовж нього; по діагоналі.

Як і в усіх попередніх варіантах, розпочинати роботу краще з кута, не забуваючи про технічний відступ.

В зигзагоподібний ряд дощечки ламінату укладаються під кутом 45 або 90 градусів.

Ціна укладання ламінату буде залежати від кількох факторів.

1. Загальна площа приміщення. Даючи виконавцям „велике замовлення”, можна розраховувати на певні знижки.
2. Геометрія приміщення. Чим складніша та триваліша робота, тим більша ціна за укладання ламінату. За роботу в прямокутній кімнаті фахівці візьмуть менше грошей, аніж за роботу в приміщеннях з багатьма кутами, колонами чи інтер’єрними деталями.
3. Кваліфікація та досвід майстра.
4. Різновид поверхні та її стан. Часто майстрам доводиться попередньо ще виконувати вирівнювання основи та приховувати дефекти.
5. Вибраний спосіб монтажу.
6. Наявність/відсутність замкової системи з’єднання дощок.
7. Географія замовлення послуг. У великих обласних містах постелити ламінат буде дорожче, а ніж в районних невеликих містечках чи селищах.
8. Швидкість укладання. Якщо власник помешкання зацікавлений в максимально швидкому виконанні роботи, за терміновість йому доведеться доплатити.

Враховуючи широкий вибір кольорів, структури, способів монтажу, здоров’я деревини для звичної дерев’яної підлоги, така послуга завжди

буде актуальною., а придбання матеріалів та супутніх товарів у ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» має гарантувати покупцеві розумні знижки на монтаж підлоги.

3.2.Розрахунок обсягів фінансування впровадження асортименту послуг ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

Ламінат – один з найбільш популярних матеріалів для покриття підлоги. Він стійкий до зовнішніх впливів, екологічно чистий, не потребує додаткового догляду, відрізняється хорошою теплоізоляцією та зберігає свій зовнішній вигляд роками.

Ламінат може бути стилізований під камінь, мармур, граніт, поверхня ламінату буває рельєфною, матовою, глянсовою або вощеною.

У число переваг ламінату входять непогані теплоізоляційні властивості: по такому покриттю набагато приємніше ходити без взуття, ніж по кахельній плитці. Крім того, ламінат передбачає можливість установки такої системи обігріву, як тепла підлога. Часто можна зустріти твердження, що цей вид підлогового покриття дуже екологічний, але тут є і підводні камені: кожен виробник повідомляє про це за допомогою маркування виробу, тому грамотному покупцеві залишається лише уважно вивчати упаковку.

Перевагами укладання ламінату є:

- низька ціна за роботу з укладання, найнижча серед тих підлогових покриттів, які імітують дерево;
- висока стійкість до механічного впливу, відсутність вм'ятин від важких меблів, подряпин в процесі експлуатації;
- просте обслуговування (ламінат не потребує періодичних циклювання, полірування, його досить лише протирати вологою ганчіркою);
- стійкість до високих температур;
- швидкість укладання (ламінат швидко монтується, можливе укладання ламінату на старий паркет, можна покласти ламінат на дерев'яну або бетонну підлогу, на теплі і безшовні підлоги, на лінолеум, на підлогу з пвх і багато іншого);

– довговічність (при якісній укладці і правильному виборі категорії ламінату він прослужить понад 10 років).

Від якості ламінату, правильності його вибору до мети застосування залежить ціна за сам ламінат і ціна його вкладання.

Ламінат розподіляється на класи відповідно до приміщень, де його найбільш практично застосовувати: 31 клас призначений для застосування у спальні, коморі, гардеробній; 32 – це кухня, гостьова кімната, дитяча; 33 вологостійкий – прихожа, кухня. Для застосування у ванній кімнаті пропонується широкий вибір водостійкого ламінату. У приміщеннях з рівною підлогою чи теплою підлогою доцільно використовувати ламінат товщиною 5-8 мм. Для нерівної підлоги підійде ламінат товщиною 10-12 мм.

Одним з найбільш якісних вважається ламінат 32-го і 33-го класу європейських брендів.

За методом кріплення ламінат буває клейовий або замковий.

Укладання ламінату замкового з'єднання дешевше за кріплення на клей, гарантує більш точну підгонку фрагментів, виключаючи виникнення щілин.

Для уникнення неприємних результатів у процесі укладання ламінату, необхідно ретельно вибирати його за міцністю і товщиною. Технологій укладання ламінату багато, наприклад, часто використовується укладка ламінату без порогів, діагональне укладання. Але головна умова для будь-якої техніки - підлога повинна бути рівною, сухою і чистою.

Ламінат, придбаний в магазині, готовий до використання – його не потрібно циклювати або шліфувати. Тому варто лише проконтролювати деякі моменти, які пов'язані з правильною технологією укладання. Так, відносна вологість в приміщенні, де буде ламінована підлога, повинна становити 40-70%, що легко перевірити за допомогою приладу, званого гігрометром.

Поверхня підлоги повинна бути завчасно підготовлена до роботи: скориставшись будівельним рівнем, майстер перевіряє горизонтальність підлоги, і якщо відхилення становить більше 2 міліметрів на 1 квадратний

метр, то підлозі потрібно додаткове вирівнювання. При цьому само собою зрозуміло, що ламінат не можна класти на ковролін або старі і розхитані дерев'яні підлоги: дуже важливо, щоб поверхня була рівною і жорсткою.

Отже процес вкладання ламінату включає такі основні етапи: підготовчий етап; чорнові роботи; закупівлю матеріалів; суміжні роботи; саме вкладання ламінату; чистове оздоблення; вивіз сміття.

Пропонування послуги укладки ламінату має супроводжуватися складанням кошторису, який дає певні гарантії як виконавцю, так і замовнику:

- фіксація обсягу та вартості робіт. Виконавець не зможе раптово підвищити вартість робіт або додати нові види роботи в остаточну вартість;
- оцінка витрат на матеріали. Служить орієнтиром для закупівель та допомагає не витрачати зайві гроші;
- юридична гарантія. Цей документ є підставою для винесення рішення в суді, якщо виникає суперечка між замовником і виконавцем;
- контроль. Дозволяє визначити, що відбувається на об'єкті, та порівняти те, що на папері, з тим, що зроблено по факту.

Для оцінки майбутніх надходжень в результаті реалізації пропонованого проекту необхідно оцінити орієнтовні обсяги виробництва, що можна розрахувати з орієнтовних обсягів виробництва потенційних конкурентів.

На ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» пропонується впровадження надання послуг вкладання ламінату, оскільки це товар, який користується значним попитом. Перевагами цієї послуги є зростання попиту на ламінат у зв'язку з зростанням новобудов у м.Рівне та його околицях, активним використанням ламінату при ремонтах у квартирах, офісах, необхідності задоволення локальних потреб, відповідність цінової політики рівневі запитів населення.

На початковій стадії планується надання послуг лише власним покупцям з можливістю надання в подальшому знижок в залежності від вартості покупки.

Великий вибір видів ламінату, його цінове різноманіття може задовольнити представників всіх верств населення. На початковому етапі реалізація пропонованого плану планується у торгових точках, де реалізується продукція ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ». В подальшому інформацію можна поширювати через соціальні мережі Інтернет. Широкий асортимент та сучасність продукції, можливість придбати супутні матеріали, привабливий вид, доступна ціна створює умови для успішного розвитку підприємства.

Фінансування проекту передбачається за рахунок використання коштів власників ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ». Повернення коштів передбачається за рахунок зростання обсягів реалізації продукції, отримання більшої величини чистого прибутку. Окупність залежатиме від зростання кількості клієнтів і обсягів реалізації. Для провадження даної послуги немає необхідності в якомусь вузькоспеціалізованому приладді, тобто не виникне значних витрат на його придбання. Так, для цього ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» необхідно інструмент, а саме:

- молоток столярний;
- рулетка;
- столярний олівець;
- будівельний ніж;
- електролобзик;
- молоток рихтувальний;
- будівельний рівень.

Дані інструменти можна придбати в будь-якому господарчому магазині. Навчання персоналу роботі на ньому. Необхідний інструмент та постачальника вибираємо за іміджем на ринку і відгуками споживачів. В м.Рівне найбільшою популярністю користується торговий центр «Епіцентр».

Загальна вартість необхідного інструменту складає 2716,9 грн.

У даному проекті важливу роль відіграє виробничий персонал. Для реалізації даного проекту необхідний на першому етапі необхідний один кваліфікований працівник.

Суть проекту полягає в розширенні основних видів діяльності підприємства шляхом введення нової послуги.

Джерелом фінансування проекту будуть власні кошти.

Порівняння послуг проекту з послугами конкурентів (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

Постачальник необхідного інструменту

№ з/П	Вид інструменту	Фірма-постачальник	Адреса, телефон	Вартість	Кількість
1.	Молоток	Молоток столярний Montero 200 г J41F0200.	Епіцентр, м.Рівне, Макарова, 17	71,20	2
2.	Рулетка	Рулетка Montero 5G42E 5 м x 19 мм	Епіцентр, м.Рівне, Макарова, 17	99,0	2
3.	Столярний олівець	Столярний олівець	Епіцентр, м.Рівне, Макарова, 17	6,0	2
4.	Будівельний ніж	Ніж сегментний Torex 17B128	Епіцентр, м.Рівне, Макарова, 17	79,80	2
5.	Електролобзик	Електролобзик Felisatti МП-65/650Э/F66212	Епіцентр, м.Рівне, Макарова, 17	989,10	1
6.	Молоток рихтувальний	Молоток рихтувальний	Епіцентр, м.Рівне, Макарова, 17	128,0	2
7.	Будівельний рівень	Рівень 100 см Montero Ultima JYC-25C-1000	Епіцентр, м.Рівне, Макарова, 17	514,80	1
8.	Кейс	Кейс для ручного інструменту Сталь Stuff Basic 20" 90015	Епіцентр, м.Рівне, Макарова, 17	445,0	1

Коло споживачів продукції ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» досить широке і охоплює як фізичних так і юридичних осіб.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика виробництва продукції конкурентів

Показники, що порівнюються	Порівняльна оцінка з продукцією фірм-конкурентів „+” - краще, „0” - рівно, „-” – гірше		
	«Домова служба»	«Файні підлоги»	ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»
	Надання послуги - вкладання ламінату	Надання послуги - вкладання ламінату	Надання послуги - вкладання ламінату
1.Ціна продукції	-	0	+
2.Обсяг виробництва	+	0	
3.Професійність	+	0	0
4.Доступність	0	0	+
5.Переконання	+	0	-

За даними таблиці видно, що ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» в загальному підсумку не буде поступатися конкурентам. Однак в деяких пунктах підприємство програє, що надає його конкурентам переваги.

Серед юридичних осіб слід відмітити офіси, торгові точки та ін.

Характеристику основних груп споживачів наведемо з урахуванням основних критеріїв сегментування:

1.Географічний - споживачі, що знаходяться на території м. Рівне та Рівненської області.

2.Демографічний – споживачі будь-якого віку та статі.

3.Психологічний – споживачі різного соціального статусу.

Коротка характеристика підприємств–конкурентів наведена в табл. 3.3.

Передбачається, що основними споживачами продукції ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» будуть постійні, а також нові клієнти підприємства.

Таблиця 3.3

Характеристика конкурентів

Підприємства конкуренти	Орієнтовні обсяги виробництва, грн.	Сильніші та слабші сторони
«Домова служба»	17000	Сильною стороною конкурента на ринку є те, що на підприємстві розвинута сильна маркетингова орієнтація, що дає можливість зацікавити клієнта у видах послуг, що надаються, імідж на ринку. Слабка сторона конкурентного підприємства – достатньо високі ціни, у порівнянні з іншими підприємствами, що надають аналогічні послуги.
«Файні підлоги»	21500	Сильною стороною підприємства є значний досвід на ринку Рівного, ніша ринку поширюється на всю область. Слабкою стороною конкурентного підприємства є орієнтація на укладання паркетної підлоги з натурального дерева та найдорожчих видів ламінату.

Оскільки попит на високоякісні послуги з доступним рівнем цін на даний час зростає, а ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» намагатиметься удосконалити асортимент і цінову політику, то планується, що число споживачів значно збільшиться. Крім того, згідно психологічних досліджень мотивації попиту споживача, усвідомлення отримання більш дешевої послуги та розширений асортимент мотивують споживача до зацікавлення споживання [39].

Таблиця 3.4

Середні розцінки на надання послуги вкладання ламінату

№ з/п	Назва робіт	Вартість робіт (середня)
1	Вирівнювання підлоги	67 грн./м ²
2	Нанесення ґрунтовки на дерев'яну підлогу	20 грн./м ²
3	Шпаклювання щілин	27 грн. / м. п
4	Вкладання ламінату	70 грн./м ²
5	Заливка підлоги	35 грн./м ²
6	Гідроізоляція основи	10 грн./м ²
7	Настил підкладки на основу	15 грн./м ²
8	Монтаж пластикового плінтуса	25 грн./м. п.
9	Монтаж шпонованого і МДФ плінтуса	35 грн./м ²
10	Демонтаж старого покриття (без збереження)	30 грн./м ²
11	Вкладання підлогових покриттів по діагоналі	35 грн./м ²
12	Демонтаж мозаїчного покриття	80 грн./м ²

Для отримання більшого доходу у подальшому ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» зможе пропонувати своїм покупцям такі послуги як укладання ламінату, підрізка дверей після укладання ламінату та ін. Укладання ламінату в кімнатах зі складною геометрією також збільшує вартість послуги.

Деякі організації з укладки ламінату обумовлюють мінімальні площі та мінімальну вартість замовлення, але це в певній мірі відштовхує покупців.

Обов'язковим має бути надання гарантії, яка дає право на безкоштовне усунення проблеми, яка пов'язана з неякісною роботою майстра.

Обсяги надання проєктованих власних послуг приймемо на рівні середніх значень найближчих надавачів схожих послуг у м.Рівне. Заплануємо щоквартальне нарощування обсягів 5%.

Обсяги надання послуг розрахуємо лише для тих послуг, які користуються найбільшим попитом.

Плановані обсяги надання послуги ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» наведено в табл. 3.5.

Для того, щоб підприємство могло ефективно надавати обрану послугу, додатково до існуючих основних послуг, підприємству потрібно придбати наступне обладнання (табл. 3.6). Необхідний інструмент та постачальника вибираємо за іміджем на ринку і відгуками споживачів.

Таблиця 3.5

Обсяги надання послуг

Продукт	Квартальні обсяги (1 рік)				Річні обсяги		
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 рік	2 рік	3 рік
1	2	3	4	5	6	7	8
Вкладання ламінату							
Обсяг виробництва, м. кв.	125,0	131,3	137,8	144,7	538,8	2050,42	3562,04
ціна, грн./м кв.	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0
- обсяг виробництва, грн.	8750,0	9187,5	9646,9	10129,2	37716,0	143529,4	249342,8
Монтаж плінтусів							
Обсяг виробництва, м п.	95,0	99,8	104,7	110,0	409,5	409,5	409,5
ціна, грн./м. п.	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
- обсяг виробництва, грн.	2375,0	2493,8	2618,4	2749,4	10237,5	10237,5	10237,5
Вирівнювання підлоги							
Обсяг виробництва, м. кв.	100,0	105,0	110,3	115,8	431,0	323,3	323,3
ціна, грн./м кв.	67,0	67,0	67,0	67,0	67,0	67,0	67,0
- обсяг виробництва, грн.	6700,0	7035,0	7386,8	7756,1	28877,0	21661,1	21661,1
Настил підкладки на основу, м кв.	125	131,25	137,8	144,7	538,8	538,8	538,8
ціна, грн./м кв.	15	15	15	15	15	15	15
- обсяг виробництва, грн.	1875,0	1968,8	2067,0	2170,5	8080,5	8080,5	8080,5
Нанесення ґрунтовки на дерев'яну підлогу							
Обсяг виробництва, м. кв.	15,0	15,8	16,5	17,4	64,7	64,7	64,7
ціна, грн./м кв.	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
- обсяг виробництва, грн.	300,0	315,0	330,8	347,3	1294,0	1294,0	1294,0
Шпаклювання щілин							
Обсяг виробництва, м п.	25,0	26,3	27,6	28,9	107,8	107,8	107,8
ціна, грн./м п.	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0
- обсяг виробництва, грн.	675,0	708,8	744,2	781,4	2910,6	2910,6	2910,6
Заливка підлоги							
Обсяг виробництва, м. кв.	35,0	36,8	38,6	40,5	150,9	150,9	150,9
ціна, грн./м кв.	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0
- обсяг виробництва, грн.	1225,0	1286,3	1350,6	1418,1	5281,5	5281,5	5281,5
Гідроізоляція основи							
Обсяг виробництва, м. кв.	50,0	52,5	55,1	57,9	215,5	215,5	215,5
Ціна, грн./м кв.	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
- обсяг виробництва, грн.	500,0	525,0	551,3	578,8	2155,0	2155,0	2155,0

продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Демонтаж старого покриття (без збереження)							
Обсяг виробництва, м кв.	19,9	21,0	22,1	23,2	86,2	86,2	86,2
ціна, грн./м кв.	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
- обсяг виробництва, грн.	597,0	630,0	663,0	696,0	2586,0	2586,0	2586,0
Вкладання підлогових покриттів по діагоналі							
Обсяг виробництва, м кв.	29,2	29,2	29,2	29,2	116,8	116,8	116,8
ціна, грн./м кв.	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0
- обсяг виробництва, грн.	1022,3	1022,3	1022,3	1022,3	4089,2	4089,2	4089,2
Всього	24550,0	25777,5	27066,2	28419,6	105813,3	211626,7	317440,0

Таблиця 3.6

Інструменти

№ з/п	Вид інструменту	Вартість 1-ці інструменту, грн.	Необхідна кількість	Вартість інструменту, грн.
1.	Молоток столярный Montero 200 г J41F0200.	71,20	2	142,4
2.	Рулетка Montero 5G42E 5 м х 19 мм	99,0	2	198
3.	Столярний олівець	6,0	2	12
4.	Нож сегментный Topex 17B128	79,80	2	159,6
5.	Електролобзик Felisatti МП-65/650Э/F66212	989,10	1	989,1
6.	Молоток рихтувальний	128,0	2	256
7.	Уровень 100 см Montero Ultima JYC-25C-1000	514,80	1	514,8
8.	Кейс для ручного інструменту Сталь Stuff Basic 20" 90015	445,0	1	455,0
Разом				2716,9

Стадії виконання проекту представлені в таблиці 3.7.

Норма амортизації встановлюється згідно Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» (табл. 3.10).

Витрати на персонал; змінні витрати; прогноз прибутків та збитків проекту; прогноз руху грошових коштів представлені в табл. 3.11, 3.12, 3.13 та 3.14 відповідно.

Таблиця 3.7

Стадії виконання проекту

№ з/п	Зміст роботи	Термін виконання	Об'єкт, що створюється	Ресурси					
				Л	У	З	П	М	Ін
1.	Підготовка робочого проекту	1 місяць	Формування необхідної документації (накази, зміни до штатного розпису, калькуляція цін)	*					
2.	Навчання персоналу	3 місяця	Консультації спеціалістів, що користуються попитом на ринку	*	*				
3	Здійснення рекламної компанії*	Періодично	Рекламний продукт	*			*		

* - кошторис рекламних витрат представлений в п. 3.4, а результати в табл. 3.17-3.18.

Таблиця 3.8

Послуги сторонніх організацій

№ з/п	Потреба проекту	Стороння організація	Форми та умови співробітництва
1.	Рекламна діяльність	Рекламна агенція та самостійно	Господарський договір та власні витрати разом 32845,00 грн.

Таблиця 3.9

Інвестиційні витрати

Найменування, характеристика	№ етапу	Всього витрат на ресурси, грн.
1. Придбання інструменту	1	2716,9
2. Транспортні послуги	2	500,0
3. Рекламні витрати	3	32845,0
Всього витрат		36061,9

Таблиця 3.10

Об'єкти інвестування

Назва об'єкту	Ознака активу	Норма амортизації, %	Початкова вартість, грн.	Амортизаційні відрахування, грн. / квартал
1. Виробничий інструмент	6 група	15	2716,9	101,88
Всього витрат				101,88

Таблиця 3.11

Витрати на персонал

Посада	К-сть	Оклад, грн	Всього в місяць, грн	Всього витрати в квартал, грн.	Всього витрати за рік, грн.
Майстер з вкладавання ламінату	1	5000	5000	15000	60000
Всього	1	5000	5000	15000	60000
Нарахування 22%			1100	3300	13200
Разом			6100	18300	73200

Таблиця 3.12

Змінні витрати (сировина)

Продукт	Квартальні обсяги (1 рік)				Річні обсяги		
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 рік	2 рік	3 рік
Олівець столярний, шт	2	2	2	2	8	8	8
Ціна, грн.	6	6	6	6	6	6	6
Вартість, грн.	12	12	12	12	48	48	48
Пилка для електробробки, шт.	4	4	4	4	16	16	16
Ціна, грн.	50	50	50	50	50	50	50
Вартість, грн.	200	200	200	200	800	800	800
Лезо сегментне Hardy 0550-201018	2	2	2	2	8	8	8
Ціна, грн.	32	32	32	32	32	32	32
Вартість, грн.	64	64	64	64	256	256	256
Кельма штукатурна Montero 45231	1	1	1	1	4	4	4
Ціна, грн.	61	61	61	61	61	61	61
Вартість, грн.	61	61	61	61	244	244	244
Міксер для розчинів NEO tools 120×608 мм 56-023	1	1	1	1	4	4	4
Ціна, грн.	43	43	43	43	43	43	43
Вартість, грн.	43	43	43	43	172	172	172
Шпатель 350 мм фасадний Expert Tools 101-009	1	1	1	1	4	4	4
Ціна, грн.	119	119	119	119	119	119	119
Вартість, грн.	119	119	119	119	476	476	476
Гладилка штукатурна Montero 45302	1	1	1	1	4	4	4
Ціна, грн.	194,4	194,4	194,4	194,4	194,4	194,4	194,4
Вартість, грн.	194,4	194,4	194,4	194,4	777,6	777,6	777,6
Молоток для муляра Top Tools 600 г 02A913	1	1	1	1	4	4	4
Ціна, грн.	45,6	45,6	45,6	45,6	45,6	45,6	45,6
Вартість, грн.	45,6	45,6	45,6	45,6	182,4	182,4	182,4
Цвяходер Торех 400×16 04A240	1	1	1	1	4	4	4
Ціна, грн.	75,6	75,6	75,6	75,6	75,6	75,6	75,6
Вартість, грн.	75,6	75,6	75,6	75,6	302,4	302,4	302,4
Всього	814,6	814,6	814,6	814,6	3258,4	3258,4	3258,4

Змінні витрати складаються з витрат на сировину, матеріали, заробітну плату основного персоналу та відрахувань з неї. Вказані витрати відображені в табл. 3.12-3.13.

Оскільки роботи з надання послуг надаватимуться на території покупця, то постійних витрат не буде.

Будь-який проект впроваджується з метою одержання прибутку, який має бути його кінцевим результатом. Це відбувається в разі його успішної реалізації. В протилежному ж випадку підприємство зазнає збитків.

Прогноз прибутків (збитків) виконаний на основі даних табл. 3.4-3.13 на три розрахункових роки з поквартальною розбивкою для першого року.

Таблиця 3.13

Прогноз прибутків (збитків) проекту, грн.

Продукт	Квартальні обсяги (1 рік)				1 рік (разом)	2 рік	3 рік
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.			
1.Виручка від реалізації продукції (послуг),	24550,0	25777,5	27066,2	28419,6	105813,3	211626,7	317440,0
2.Податок на продаж	4092,5	4297,1	4511,9	4737,6	17639,1	35278,2	52917,2
3.Чистий об'єм продаж	20457,5	21480,4	22554,3	23682,1	88174,3	176348,5	264522,8
4.Сировина, матеріали, енергоносії	814,6	814,6	814,6	814,6	3258,4	3258,4	3258,4
5.ФОП з нарахуваннями	18300	18300	18300	18300	73200,0	146400,0	219600,0
6.Змінні витрати всього,	19114,6	19114,6	19114,6	19114,6	76458,4	152916,8	229375,2
7.Постійні витрати, ПВ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8.Інші податки і платежі, ПП	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9.Амортизаційні відрахування, АВ	101,88	101,88	101,88	101,88	407,5	815,0	1222,6
10.Сплата відсотків	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
11.Сумарні валові витрати,	19216,5	19216,5	19216,5	19216,5	76865,9	153731,8	230597,8
12.Інші доходи, ІД	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
13.Інші витрати, ІВ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14.Прибуток до виплати податку	1241,0	2263,9	3337,8	4465,6	11308,3	22616,7	33925,0
15.Податок на прибуток,	223,4	407,5	600,8	803,8	2035,5	4071,0	6106,5
16.Чистий прибуток	1017,6	2671,4	2737,0	3661,8	10087,8	20175,7	30263,5

Таблиця 3.14

Прогноз руху грошових коштів при реалізації пропонованого проекту, грн.

Продукт	Квартальні обсяги (1 рік)				1 рік	2 рік	3 рік
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.			
1.Залишки грошових коштів на початок періоду, ГКП	40000,0	5057,6	7015,9	9854,8	40000,0	13201,1	31726,9
2.Надходження коштів,	24550,0	25777,5	27066,2	28419,6	105813,3	211626,7	317440,0
2.1.Надходження від реалізації	24550,0	25777,5	27066,2	28419,6	105813,3	211626,7	317440,0
2.2.Від отриманих кредитів, в т. ч. інноваційної позики, Кз	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.Від грошових внесків акціонерів, ГВА	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Видатки,	23430,5	23819,2	24227,3	25073,4	96550,4	193100,8	289651,1
3.1.Витрати на виробництво продукції (без амортизації)	19114,6	19114,6	19114,6	19532	76875,8	153751,6	230627,4
3.2.Податок на продаж, П	4092,5	4297,1	4511,9	4737,6	17639,1	35278,2	52917,2
3.3.Інші податки і платежі, ПП	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3.4.Податок на прибуток, ППр	223,4	407,5	600,8	803,8	2035,5	4071,0	6106,5
4.Інвестиційні витрати	36061,9	0,0	0,0	0,0	36061,9	0,0	0,0
5.Чисті готівкові надходження (видатки), Ч	-34942,4	1958,3	2838,9	3346,3	-26799,0	18525,9	27788,9
6.Обслуговування боргу (повернення інноваційної позики), ОБ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7.Залишки грошових коштів на кінець періоду,	5057,6	7015,9	9854,8	13201,1	13201,1	31726,9	59515,8

3.3.Оцінка ефективності впровадження асортименту послуг

Розрахунок ефективності проекту полягає в кількісній оцінці одержаного фінансового результату шляхом порівняння прибутку з витратами, що необхідні для реалізації пропонованого проекту.

Основними інтегральними показниками ефективності проектів є період їх окупності, чиста приведена вартість проекту та внутрішня норма рентабельності.

Період окупності проекту або термін повернення капіталу (Т) показує період часу відшкодування витрат проекту потоками чистих вигод, зумовлених його реалізацією.

Чиста приведена вартість проекту (NPV) являє собою поточну вартість прибутків або вигод проекту, скореговану на поточну вартість витрат, зумовлених його реалізацією. Іншими словами чиста приведена вартість проекту визначається різницею між поточною вартістю майбутніх прибутків та вигод і поточною вартістю теперішніх і майбутніх витрат на здійснення, експлуатацію і технічне обслуговування проекту на всьому протязі його реалізації, що можна описати формулою:

$$NPV = \sum ((B_t - C_t) / (1+i)^t), \quad (3.1)$$

де: B_t - надходження в рік t ;

C_t - витрати в рік t ;

t - відповідний рік проекту, $t = 1, 2, 3$;

i - ставка дисконтування.

Внутрішня норма рентабельності проекту (IRR) - це ставка дисконтування, при якій чиста приведена вартість проекту (NPV) дорівнює нулю на кінець року окупності.

Розрахунок чистої приведеної вартості проекту за три роки представлений в табл. 3.15.

Ставку дисконтування визначаємо в залежності від офіційного індексу інфляції і приймаємо рівною 0,12.

Період окупності визначаємо шляхом розв'язання рівняння:

$$15296,58 / x = 4433,62 / (1-x)$$

$$15296,58 - 15296,58x = 4433,62 x$$

$$19730,20 x = 15296,58$$

$$X = 0,78$$

$$0,78 * 365 = 283 \text{ дні}$$

Отже, термін окупності проекту складає 2 роки, 9 місяців і 13 днів.

Таблиця 3.15

Розрахунок чистої приведеної вартості проекту (по роках), грн.

№ з/п	Показники/роки	1 рік	2 рік	3 рік
1	Надходження від реалізації, В (табл. 5.12)	105813,3	211626,7	317440,0
2	Амортизаційні відрахування, АВ (табл. 5.12)	407,52	815,04	1222,56
3	Видатки, ВДІ	96550,4	193100,8	289651,1
4	Витрати на виробництво продукції без амортизації, ВВ	76875,8	153751,6	230627,4
5	Податок на продаж	17639,1	35278,2	52917,2
6	Інші податки і платежі	0,0	0,0	0,0
7	Податок на прибуток,	2035,5	4071,0	6106,5
8	Інвестиційні витрати	36061,9	0	0
9	Різниця надходжень та видатків	-26798,9	18525,9	27788,9
10	Ставка дисконтування	0,12	0,12	0,12
11	Коефіцієнт дисконтування, $k=1/(1+i)^t$	0,89	0,78	0,71
12	Дисконтована різниця надходжень та видатків	-29746,78	14450,20	19730,12
13	Чиста приведена вартість наростаючим підсумком	-29746,78	-15296,58	4433,62

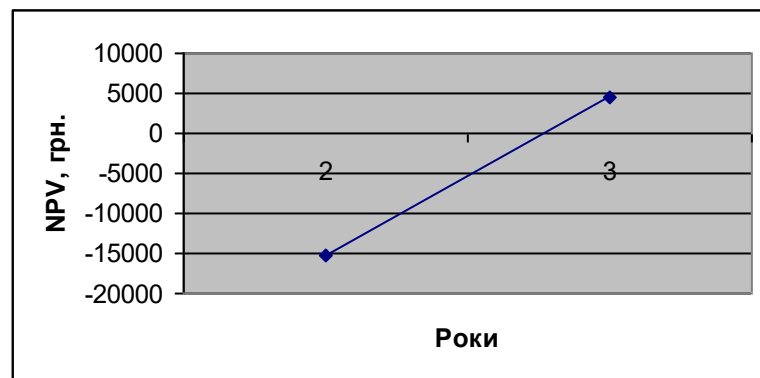


Рисунок 3.2. Графік NPV пропонуваного проекту

Визначення значення внутрішньої норми рентабельності інноваційного проекту здійснюється, виходячи з умови рівності чистої приведеної вартості на кінець року окупності нулю при розв'язанні відповідного рівняння:

$$\sum((B_t - C_t)/(1+IRR)^3) = 0 \quad (3.2)$$

Спочатку розраховується коефіцієнт дисконтування, виходячи з умови, що дисконтована різниця надходжень і видатків року окупності рівна модулю чистої приведеної вартості попереднього року. А далі із рівняння коефіцієнта дисконтування вираховується внутрішня норма рентабельності:

$$K = 1/(1+IRR)^t, \text{ звідси } (1+IRR)^t = 1/K \quad (3.3)$$

$$IRR = (\sqrt[3]{\frac{1}{K}} - 1) 100\% = (3\sqrt{\frac{1}{0,71}} - 1) 100\% = 12,1\%$$

Результати визначення основних показників ефективності проекту представлені таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Інтегральні показники проекту		
№ з/п	Назва показника	Значення показника
1	Чиста приведена вартість проекту (NPV), тис.	4433,62
2	Внутрішня норма рентабельності проекту (IRR)	12,1%
3	Період окупності, Т, роки	3

3.4. Розрахунок витрат на рекламу впровадження послуг

Реклама – давній засіб впливу на споживача. На сьогодні він залишається найпоширенішим, найпопулярнішим маркетинговим комунікаційним інструментом. Носіями реклами можуть бути друковані та електронні засоби масової інформації, телебачення, радіо, Інтернет, зовнішні засоби, друкована продукція (буклети, плакати тощо), рекламні сувеніри та ін. Реклама має також комунікаційні функції: забезпечення популярності товару; інформування покупців та інших аудиторій про підприємства, товари, якість, новинки; вплив на споживачів і спонукання їх до купівлі; нагадування про товари, підприємства протягом тривалого періоду; зберігання прихильності до товару або до підприємства.

Рекламний вплив охоплює стадії уваги, інтересу, бажання, дії, причому стадія дії – це стадія опробування, оцінки і придбання товару. Принаймні три перші стадії має бути забезпечено будь-якою формою реклами. Формування рекламної політики належить орієнтувати на цілеспрямоване використання можливостей різноманітних видів реклами для впливу на певні групи споживачів відповідними засобами. У формуванні рекламної політики необхідно прагнути до досягнення максимального господарського результату і якомога менших витрат зусиль та коштів.

Реклама – це цілеспрямований інформативний вплив опосередкованого характеру на споживача для просування товарів і послуг на ринку збуту. Розробляючи програму рекламної діяльності, необхідно прийняти ряд важливих рішень, які мають пряме відношення до складання системи цілей, формування бюджету, визначення засобів поширення інформації, оцінки виконання програмних заходів.

Основними перевагами здійснення реклами є поширення знань про підприємство; надання інформації про товари підприємства; розширення кола потенційних споживачів. Підприємство планує обрати такий вид реклами яка престижна, яка передбачає формування позитивного образу фірми та поширення інформації про товари підприємства з метою залучення широкого кола споживачів та укріплення позицій на ринку.

З метою здійснення таких заходів, оскільки підприємство невелике, для ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» доцільним було б підвищення кваліфікації когось із працівників у сфері маркетингу, на якого покладалася б відповідальність за здійснення реклами.

Незважаючи на те, що заходи щодо просування послуг потребують витрат, вони забезпечать підприємству можливість виходу на нові ринки, зростання частки ринку та конкурентних можливостей підприємства.

Серед рекламних засобів (каналів розповсюдження реклами) можна обрати такі як, реклама в пресі; друкована реклама; реклама в мережі Інтернет.

Також для підвищення обсягу реалізації продукції підприємства ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» необхідно активізувати канали збуту. Для цього пропонується розіслати друковані інформаційні листки потенційним клієнтам у Рівненській та сусідніх областях. Також сприятиме налагодженню зв'язків з потенційними клієнтами у містах області прийом замовлень у магазинах, які спеціалізуються на продажі дверей, меблів, ламінату тощо.

Всього витрати на рекламу та активізацію каналів збуту становитимуть 32845 грн. (табл. 3.17–3.18).

Після застосування реклами для ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» прогнозується

підвищення попиту на продукцію підприємства і відповідно збільшення обсягу реалізації продукції.

Оцінка ефективності реклами складне питання. Як правило, виділяють два її типи:

— оцінка комунікативної ефективності — скільки споживачів звернули увагу на рекламу, як її сприйняли, наскільки вона їм запам'яталася;

оцінка комерційної ефективності — як змінився обсяг продажу продукції в результаті реклами.

Таблиця 3.17

Кошторис витрат на рекламу ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

Розміщення реклами в пресі та зупинках громадського транспорту					
Розміщення реклами	Періодичність виходу видання	Виготовлення ескізу реклами, грн.	Вартість розміщення реклами, грн.	Необхідна кількість розміщень на рік	Загальна вартість на рік, грн.
Газета „Авізо”	щотижнево	250	100	48	5050
Газета „ОГО”	щотижнево	—	150	48	7200
Лайтбокси (світлова касета, плафон) на автовокзалах у райцентрах обл.;	протягом лютого-вересня	-	500	14	7000
використання рекламної площі всередині маршрутних автобусів.			200	14	2800
Разом	—	—	—	—	22050
Реклама в Інтернет					
Розміщення реклами	Виготовлення рекламного повідомлення, грн.		Вартість розміщення, грн.		Загальна вартість, грн.
Власний сайт фірми	7000		500		7500
www.biznes.ua	50		100		150
Разом					7650
Друкована реклама					
Вид друкованої реклами	Виготовлення зразка, грн.	Друк за од., грн.	Необхідна кількість, шт.	Загальна вартість, грн.	
Інформаційні листки про пропозицію фірми	25	1	1500	1525	
Разом	-	-	-	1525	
Всього	-	-	-	31225	

Намагання більш-менш точно визначити останній показник наштовхується на серйозні перешкоди. Проблема полягає в тому, що на обсяг збуту впливає дуже багато факторів, у тому числі тих, які не залежать від поточної діяльності компанії, і тому в багатьох випадках складно кількісно визначити вплив реклами на обсяги продажів.

Впровадження рекламної компанії дозволить збільшити кількість споживачів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» та призведе до зростання товарообігу. При цьому підвищиться оборотність оборотних активів, знизиться рівень витрат обігу, а відповідно зросте прибуток і коефіцієнт прибутковості (рентабельності) основної діяльності.

Таблиця 3.18

Кошторис витрат на активізацію каналів збуту ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ»

Витрати на розсилку	
Витрати на поштові конверти, грн.	2,5
Кількість розсилок в рік	150
Загальна вартість, грн.	375
Витрати на відрядження	
Добові (витрати на відрядження, за добу), грн.	30
Кількість відряджень в рік	24
Загальна вартість, грн.	720
Прийом замовлень	
Вартість 1 хв. розмов по мобільному телефону, грн.	0,50
Кількість прийомів на рік	150 прийоми
Середня тривалість розмови одного прийому замовлень	7 хв.
Загальна вартість, грн.	525
Всього, грн.	1620

Отже, проведення рекламної кампанії при збережності інших незмінних умов дозволить ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» посилити позитивні тенденції зростання та отримати приріст прибутковості.

Виновки до розділу 3

Розширення асортименту товарів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» на сьогодні є нагальною потребою. У 2019 році підприємство працювало збитково, заходи з розширення асортименту дозволяють збільшити прибуток та надходження грошових коштів.

Для подальшої ефективної діяльності підприємства побудовано «дерево стратегічних цілей», яке визначає головні шляхи подальшого розвитку підприємства та збереження його позицій на ринку. Головна мета ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» - підвищення конкурентоздатності та створення позитивного іміджу.

Найбільш популярним підлоговим покриттям ХХІ століття можна сміливо назвати ламінат. Матеріал стійкий до хімічних та механічних пошкоджень, за ним легко доглядати, а тому стелити його дозволяється не лише в житлових приміщеннях, але й в офісах, адміністративних закладах тощо.

На ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» пропонується впровадження надання послуг вкладання ламінату, оскільки це товар, який користується значним попитом. Перевагами цієї послуги є зростання попиту на ламінат у зв'язку з зростанням новобудов у м.Рівне та його околицях, активним використанням ламінату при ремонтах у квартирах, офісах, необхідності задоволення локальних потреб, відповідність цінової політики рівневі запитів населення.

Оскільки попит на високоякісні послуги з доступним рівнем цін на даний час зростає, а ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» намагатиметься удосконалити асортимент і цінову політику, то планується, що число споживачів значно збільшиться.

Для отримання більшого доходу у подальшому ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» зможе пропонувати своїм покупцям послуги вирівнювання підлоги, підрізки дверей після укладання ламінату та ін. Укладання ламінату в кімнатах зі складною геометрією також збільшує вартість послуги.

Обсяги надання проєктованих власних послуг прийняті на рівні середніх значень найближчих надавачів схожих послуг у м.Рівне. Заплановане щоквартальне нарощування обсягів 5%.

Суть проєкту полягає в розширенні основних видів діяльності підприємства шляхом введення нової послуги.

Джерелом фінансування проєкту будуть власні кошти. Термін окупності пропонованого проєкту складає 2 роки, 9 місяців і 13 днів.

ВИСНОВКИ

Асортимент продукції - це основний інструмент роботи підприємства, адже саме товар визначає політику, яку слід вибрати, і ринки, на які необхідно орієнтуватися. Грамотно складений асортимент товарів та послуг дозволяє залучити платоспроможного покупця і досягти головної мети підприємницької діяльності – отримання максимально можливого прибутку.

Таким чином асортиментна політика підприємства має не тільки економічний зміст, а соціальний – можливість задовольнити попит кінцевих споживачів.

В роботі визначено етапи формування асортименту товарів, що реалізуються підприємством.

Визначено основні напрями розвитку асортиментної політики підприємства, зокрема: адекватність, гнучкість, диверсифікація.

Важливим показником є структура асортименту – співвідношення груп, підгруп, видів і різновидів товарів в асортименті магазину. Існує безліч показників, що характеризують структуру асортименту, найбільш популярні це – широта асортименту, повнота асортименту продукції, глибина асортименту, стійкість асортименту, новизна (оновлення) асортименту, раціональність асортименту.

Одним з універсальних та розповсюджених методів структурного аналізу товарного асортименту компанії є метод АВС-аналізу, заснований на ранжуванні товарних позицій, асортиментних груп чи інших об'єктів дослідження за певними визначеними параметрами. Основна перевага методу його простота і точність. Мета АВС-аналізу полягає у визначенні найбільш прибуткових 20% товарів асортименту. За допомогою цього методу визначаються пріоритетні позиції в асортименті, виділяються «зірки» (група А), «претенденти» (група В) і аутсайтери (група С) та встановлюється базовий асортимент. Очевидно, що наявність в асортименті товарних позицій класу «А» необхідно постійно контролювати. Стосовно товарних позицій класу

«В» контроль може бути поточним, а щодо позицій класу «С» періодичним.

Удосконалена версія припускає наявність ще 1-ї або 2-х груп: D і N. D (від слова «dead» - мертвий) неліквідні позиції, які взагалі не продаються або беруть участь в останніх 5% продажів; N (від слова «new» новий) – позиції, які недавно з'явилися в асортименті підприємства і ще не змогли максимально взяти участь у загальних продажах.

Для повноти аналізу додатково до ABC-аналізу проводять уточнення XYZ-методикою, призначеною для вивчення стабільності показників. Суть XYZ-аналізу полягає у групуванні товарних категорій за ступенем прогнозування попиту. Перевага методу в тому, що враховуються коливання обсягу продажів і інших показників, викликаних варіацією попиту. Але для розрахунку коефіцієнта варіації необхідно мати перевірені дані про продажі за минулі періоди, що проблематично, якщо товар новий.

Використання ABC- і XYZ-аналізу має низку значних переваг, таких як підвищення ефективності системи управління товарами і товарними запасами; підвищення частки високорентабельних товарів без порушення основних принципів асортиментної політики; виявлення пріоритетних товарів, тобто товарів, що приносять максимальний дохід і характеризуються стабільним споживанням; перерозподіл зусиль персоналу залежно від кваліфікації та наявного досвіду; скорочення кількості продажів, утрачених унаслідок відсутності необхідних товарів.

Таким чином, аналіз різних методів роботи з товарним асортиментом дозволив виявити певну схожість між ними, а також властиві їм переваги й недоліки. Для проведення повноцінного аналізу асортименту суміщають декілька універсальних методів. Результати аналізу порівнюються між собою і на підставі отриманої інформації формуються пропозиції щодо оптимізації асортименту.

Виділяють два способи успішної діяльності торгового підприємства на ринку: запропонувати покупцеві вигідні умови придбання своїх товарів; реагувати на зміну попиту і пропозиції з максимально можливою швидкістю.

Правильний підбір асортименту – основоположний принцип роботи торгового підприємства, що сприяє його успішній діяльності.

Впровадження різних підходів формування асортиментної політики на практиці пов'язане з рядом складнощів, які наведено вище.

Виділено основні підходи до управління асортиментом, зокрема маркетинговий підхід; логістичний підхід; конкурентний підхід; фінансово-економічний підхід; історичний підхід.

Під час формування асортименту враховується безліч чинників: джерела товарних ресурсів, необхідних для формування асортименту; особливості та умови роботи конкретного підприємства; чисельність населення, що обслуговується, особливості асортименту конкуруючих підприємств тощо.

Розрізняють загальні і специфічні чинники формування асортименту. Загальні чинники, що впливають на формування торгового асортименту, – попит і рентабельність. Специфічними чинниками формування торгового асортименту є спеціалізація торгового підприємства, канали розподілу, методи стимулювання збуту та формування попиту, матеріально-технічна база.

Таким чином, у сучасних умовах на конкурентоспроможність підприємства сфери торгівлі істотно впливають ефективне управління товарним асортиментом, рівень досконалості і прогресивності. Однією з умов досягнення прибутку є максимізація асортименту, під час формування якого враховується кон'юнктура ринку.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» засноване 22 грудня 2014 року. Форма власності – приватна.

Підприємство зареєстроване в місті Рівне по вул.Транспортній в будинку 12.

На сьогодні основною діяльністю його є торгівля товарами господарського призначення. Основною продукцією є двері та їх комплектуючі, підлогові покриття, меблі та інші супутні матеріали.

У ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» відсутні необоротні активи. Все майно підприємства складається лише із оборотних активів.

У 2017 році у порівнянні з 2016 роком спостерігається значне збільшення оборотних активів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ». В подальшому спостерігається зменшення оборотних активів (у порівнянні з попередніми періодами). Така тенденція негативна для підприємства.

Капітал підприємства складається з власного капіталу та зобов'язань підприємства. Переваження власного капіталу над зобов'язаннями - позитивний момент у діяльності підприємства, оскільки основне джерело фінансування підприємства – власний капітал. Отже, в цілому склад і структура капіталу оцінюється позитивно, свідчить про незалежність підприємства від залучених коштів і відповідно про його фінансову стійкість.

Дохід ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» складається з чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), інших операційних доходів та інших фінансових доходів.

Зменшення чистого доходу пояснюється зниженням об'ємів продаж внаслідок складної економічної ситуації в країні та зниженням купівельної спроможності громадян.

У структурі витрат найбільша частка належить собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

У ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» темпи зростання витрат випереджають темпи зростання виручки. Можливими причинами є: інфляційне зростання витрат випереджає виручку; зниження цін; зміна структури асортименту продажів; збільшення норм витрат. Це є несприятливою тенденцією. Для виправлення становища необхідно проаналізувати питання ціноутворення на підприємстві, асортиментну політику, існуючу систему контролю витрат.

Переважаючі темпи росту витрат над темпами росту чистого доходу у 2017 році призвело до зменшення чистого прибутку у 3,2 рази, а у 2019 році – до отримання підприємством збитку.

Разом з цим темпи зниження виручки випереджають темпи зниження витрат. Можливі причини: скорочення обсягів продажів. Така ситуація є звичайною, коли підприємство скорочує з яких-небудь причин свою діяльність на цьому ринку. Виручка знижується швидше витрат в результаті дії виробничого левериджу. Необхідно проаналізувати маркетингову політику компанії.

У 2019 році асортимент ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» налічував понад 500 видів товарів. Найбільш популярною продукцією звичайно ж є двері. Підприємство є представником таких виробників дверей як RODOS, STRAJ, РАЗОМ

За даними АБС-аналізу за досліджуваний період, при збільшенні виручки в 1,8 рази, кількість товарів групи А збільшилася у 2,3 рази, а товарів групи С – у 4,7 рази. На нашу думку, це призвело до погіршення результативних фінансових показників, тому асортимент підприємства потребує перегляду та удосконалення управління ним.

Отже, у 2016 році третя частина асортименту підприємства приносила високі доходи, а дві інші частини товарів: 47 номенклатурних одиниць, приносить 20% доходу

У 2017 році 80% виручки приносить 38 номенклатурних одиниць, 15% - 43 одиниці та 5% - 96 одиниць.

У 2019 році 80% виручки приносить 39 номенклатурних одиниць, 15% - 47 одиниці та 5% - 99 одиниць. Лише незначна частина асортименту підприємства приносить йому високі доходи, а найбільша кількість товарів: 122 номенклатури, приносить лише 5% виручки.

На нашу думку, відбулося перенасичення асортименту в тих товарних групах, які мають маленький прибуток і малу націнку або не є поєднуваними із основним товаром на яких спеціалізується підприємство.

Наступним етапом було проведення XYZ-аналізу попиту на продукцію досліджуваного підприємства. Було використано дані за 6 місяців 2019 року. Результати проведеного аналізу показують, що якщо використати

загальноприйнятю шкалу (група $X = 0-10\%$, $Y = 10-25\%$, $Z > 25\%$), то жодна товарна група не потрапляє до групи X . Це означає, що всі перелічені товарні групи підприємства характеризуються середніми та сильними коливаннями попиту, що робить прогнозування недоцільним. Розкид даних за досліджуваний період великий, про що свідчать високі значення коефіцієнта варіації. Можливо підприємству краще працювати під заказ.

Отже, для покращення економіко-фінансового стану ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» необхідно удосконалювати аналітичну діяльність з попиту, оцінювати прибутковість товарів, що продаються, налагодити х поставачальниками постійний взаємозв'язок та скоротити витрати.

Розширення асортименту товарів ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» на сьогодні є нагальною потребою. У 2019 році підприємство працювало збитково, заходи з розширення асортименту дозволяють збільшити прибуток та надходження грошових коштів.

Для подальшої ефективної діяльності підприємства побудовано «дерево стратегічних цілей», яке визначає головні шляхи подальшого розвитку підприємства та збереження його позицій на ринку. Головна мета ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» - підвищення конкурентоздатності та створення позитивного іміджу.

Найбільш популярним підлоговим покриттям ХХІ століття можна сміливо назвати ламінат. Матеріал стійкий до хімічних та механічних пошкоджень, за ним легко доглядати, а тому стелити його дозволяється не лише в житлових приміщеннях, але й в офісах, адміністративних закладах тощо.

На ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» пропонується впровадження надання послуг вкладання ламінату, оскільки це товар, який користується значним попитом. Перевагами цієї послуги є зростання попиту на ламінат у зв'язку з зростанням новобудов у м.Рівне та його околицях, активним використанням ламінату при ремонтах у квартирах, офісах, необхідності задоволення локальних потреб, відповідність цінової політики рівневі запитів населення.

Оскільки попит на високоякісні послуги з доступним рівнем цін на даний час зростає, а ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» намагатиметься удосконалити асортимент і цінову політику, то планується, що число споживачів значно збільшиться.

Для отримання більшого доходу у подальшому ТОВ «ВЕЛЛ-ІНВЕСТ» зможе пропонувати своїм покупцям такі послуги вирівнювання підлоги, підрізка дверей після укладання ламінату та ін. Укладання ламінату в кімнатах зі складною геометрією також збільшує вартість послуги.

Обсяги надання проєктованих власних послуг прийняті на рівні середніх значень найближчих надавачів схожих послуг у м.Рівне. Заплановане щоквартальне нарощування обсягів 5%.

Суть проєкту полягає в розширенні основних видів діяльності підприємства шляхом введення нової послуги.

Джерелом фінансування проєкту будуть власні кошти.

Термін окупності пропонованого проєкту складає 2 рок, 9 місяців і 13 днів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування / *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 12, Ч. 1. - 2017. С. 6–9.
2. Адельфіна Н.Д. Желевська О.В., Солнцев С.О. Проблеми формування асортименту як аспект товарної політики. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2009_24.pdf.
3. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник. СПб: АНО ИПЭВ, - 2009. 336 с.
4. Асортимент товарів: види, властивості, показники, управління асортиментом / Навчальні матеріали для студентів. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://studme.com.ua/1597012210996/marketing/assortiment_tovarov_vidy_svoystva_pokazateli_upravlenie_assortimentom.htm.
5. Бардаш М.С., Хоменко О.І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення / *Ефективна економіка*. №11. - 2016. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288>.
6. Бахотский В.В., Войку И.П. Анализ маркетинговой деятельности. Часть II: учебное пособие / Псков: Псковский государственный университет, 2015. 92с.
7. Берман Б., Дж.Эванс. Розничная торговля: стратегический подход / пер. с англ. / М., 2003. 1183 с.
8. Біленький О.Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність / *Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова*. - 2013. Вип. 1/1. С. 31–37.
9. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: монографія. К.: Політехніка, 2003. 384 с.
10. Боровинский Д. Что продавать? / *Маркетолог*. - 2004. №2. С. 22–25.

- 11.Бузукова Е.А. Анализ ассортимента и стабильности продаж с использованием ABC-анализа и XYZ-анализа / Управление продажами. - 2006. №3. С. 166-185.
- 12.Варламов А.С. Совершенствование управления ассортиментом. Известия ЧНЦ. - 2002. С. 18–21.
- 13.Василиха Н.В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства / *Гроші, фінанси і кредит*. Випуск №19. - 2018. С. 960–965.
- 14.Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. К.: Лібра, 2002. 712 с.
- 15.Гончар Л.А. Структурування асортименту підприємства за його аналізом / Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. - 2013. №1. С. 89-96.
- 16.Господарський кодекс України / Закон України вид 16 січня 2003 року №436-IV. Відомості Верховної Ради України, 2003, №18, №19-20, №21-22, ст. 144. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
- 17.Ильющенко Е.В. Маркетинг на предприятии. Минск: Экоперспектива, 2000. 208 с.
- 18.Капітанець Ю.О. Розробка конкурентної стратегії підприємства як суб'єкта ринкової економіки / *Науковий збірник Буковинської державної фінансової академії: Збірник наукових праць. Випуск 9: Економічні науки*. Чернівці, 2014. С. 306-315.
- 19.Клименко Л.П., Пізінцалі Л.В., Александровська Н.І. Метрологія, стандартизація та управління якістю / Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім.Петра Могили. Ч. 1. - 2011. 243 с.
- 20.Кнышова Е.Н. Маркетинг: учеб. пособие / М.: Форум, 2004. 282 с.
- 21.Кобилецький В.Р. Рентабельність. Сутність та показники / Онлайн-журнал «Financial Analysis online». - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/229-rentabelnist>.

22. Концепція Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 рр. База даних «Законодавство України» / ВР України. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/a20191124/sp:side:max15>.

23. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. М.: Прогресс, 1993. 736 с.

24. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі / Траектория науки. *Международный электронный научный журнал*. - 2017. №7 (12). - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.pathofscience.org/index.php/ps>.

25. Кузьменко А.В. Перець К.Г. Аналіз ефективності управління товарним асортиментом/ *Інфраструктура ринку*. Випуск 31.-2019. С.295-300.

26. Куликова Н.Р. Управление ассортиментом товаров: учебное пособие. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2014. 240 с.

27. Марченко В.М., Башилова В.П. ABC-XYZ-аналіз як засіб управління асортиментом машинобудівного підприємства / *Економіка і суспільство*. Вип.13. - 2017. С. 597–601.

28. Мацюк Н.О. Моделирование та оптимізація комерційної діяльності оптових торговельних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.11 / Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2016. 21 с.

29. Несторишен І.В. Проблеми формування оптимального асортименту промислового підприємства / *Сталий розвиток економіки*. - 2011. №3. С. 240-243.

30. Николаева М.А. Товароведение потребительских товаров: учебник для ВУЗов. - М.: Норма, 1998. 283 с.

31. Основы современного маркетинга: учеб.-нагляд. Пособие / Г.Л.Багиев, В.М.Тарасевич, И.А.Аренкова и др. // под общ. ред. Г.Л.Багиева. М-во образования Рос. Федерации, С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. СПб.: Изд-во С.-Петербург. гос. ун-та экономики и финансов, 2002. 280 с.

32.Павлова М.Б. Управління асортиментом товарів в роздрібних мережах крупноформатних підприємств торгівлі: дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04 / Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. Торг.-екон. ун-т. Львів, 2018. 247 с.

33.Павлюк Н.М. Маркетингове управління товарним асортиментом / *Економіка та підприємництво*. - 2016. №34-35. Ч. 1. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://wiki.kneu.edu.ua/bitstream/2010/19313/1/333-341.pdf> .

34.Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. №1576-XII. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://kodeksy.com.ua/pro_gospodars_ki_tovaristva.htm.

35.Про зовнішньо-економічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 року №959-XII / Відомості Верховної Ради УРСР 1991, №29, ст. 377. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.

36.Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні / Закон України від 22.03.2012 р. №4618-VI. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14#Text>.

37.Салихова Р.Р. Оценка эффективности ассортиментной политики в торговле / *Вестник экономики, права и социологии*. - 2015. №1. С. 51-54.

38.Смолянина А. Методы анализа ассортиментного портфеля организации. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963.

39.Старостіна А.О., Журило В.В. Особливості мотивації та ринкової поведінки українських споживачів високотехнологічних товарів / *Маркетинг в Україні*. - 2014. №5. С. 18-23.

40.Стыгарь А.В. АВС-анализ: теория проведения. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://s-tigers.com.ua>.

41.Сысоева С.В., Бузукова Е.А. Управление ассортиментом в рознице. - СПб: Питер, 2013. 288 с.

42.Цивільний кодекс України / Закон України №819-IX від 21.07.2020
р. - [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

43.Юрова Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле / *Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им.академика М.Ф.Решетнева.* – 2010. №1. С. 165-170.

44.Irtysheva I., Stehnei M., Gurina O. Financial mechanism of the socio-oriented economic development of the Black Sea region. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 4, No 4 (2018), p. 202-208.