

Кушнір Н. Б. [1; ORCID ID: 0000-0002-4613-2848],

к.е.н., професор,

Костриченко В. М. [1; ORCID ID: 0000-0003-4210-6105],

к.е.н., доцент,

Шандалюк І. О. [1; ORCID ID: 0000-0002-7642-8930],

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ В ДОСЛІДЖЕННІ ТОВАРОБОРОТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні та методичні основи асортиментної політики торговельного підприємства. Запропоноване авторське трактування поняття реструктуризації асортиментного портфеля торговельного підприємства. За розробленим алгоритмом дослідження здійснений ретроспективний аналіз асортиментної політики підприємства; використовуючи суміщений ABC- та XYZ-аналіз проаналізована структура асортиментного (товарного) портфеля підприємства. Розглянута динаміка обсягу товарообороту і факторів, що на нього впливають. Проведене оцінювання результативності асортиментної політики торговельного підприємства. За результатами аналізу запропоновані та обґрунтовані господарські рішення щодо вдосконалення асортиментного портфеля торговельного підприємства з урахуванням його специфіки. Визначені цільові параметри реструктуризації асортиментного портфеля, а саме: максимізація товарообороту, мінімізація операційних витрат, мінімізація кредиторської заборгованості і підвищення її оборотності. На підставі розрахунків виконане оцінювання очікуваних результативних показників діяльності торговельного підприємства. Обґрунтовані пропозиції можуть бути використані в практичній діяльності підприємств торгівлі.

Ключові слова: асортиментна політика; асортиментний портфель; реструктуризація асортиментного портфеля; економічне обґрунтування структури асортименту товарів; товарооборот торговельного підприємства; товарний асортимент.

Постановка проблеми. Раціоналізація діяльності та покращення ділової репутації торговельного підприємства безпосередньо залежать від продуманої асортиментної політики, яка є ключовою у його товарній політиці. Стратегічні перспективи розвитку підприємства визначають цілі його асортиментної політики.



Цільовими орієнтирами асортиментної політики торговельного підприємства мають стати такі: більш повне задоволення споживчого попиту, зміцнення ринкових позицій підприємства, оптимальне використання ресурсного потенціалу.

Успішне функціонування та розвиток торговельного підприємства в умовах перманентних змін попиту споживачів і дій конкурентів значною мірою залежить від раціональності його асортиментної політики. В зв'язку із цим актуалізується потреба і вміння підприємства торгівлі вносити такі зміни в асортимент товарів, які забезпечать зростання його товарообороту та ефективний розвиток.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Загальнонаукові аспекти розвитку підприємств торговельної сфери розробляли у своїх працях такі вчені-економісти, як: В. Артеменко, В. Апопій, Н. Голошубова, Л. Дідківська, А. Мазаракі, Т. Футало, І. Школа та інші. Теоретичні аспекти та методичний інструментарій формування асортиментної політики та товарного асортименту торговельного підприємства знайшли відображення в наукових дослідженнях, які проводилися вітчизняними вченими, а саме: Н. Ушаковою, Л. Лігоненко, Л. Балабановою, А. Трояном, Є. Діденко, Д. Савельєвим, Н. Степанюком, З. Петриченко, А. Германчук та іншими. Дана проблематика розглядалась у працях зарубіжних науковців, серед яких Г. Армстронг, Г. Ассель, Е. Дихтль, Д. Джоббер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен та інші. Незважаючи на актуальність проблеми вдосконалення асортиментного портфеля і накопичений значний теоретико-методичний досвід її вирішення, ряд питань все ж залишаються дискусійними і потребують практичної апробації.

Метою дослідження є уточнення трактування поняття реструктуризації асортиментного портфеля та обґрунтування господарських рішень торговельного підприємства щодо вдосконалення його асортиментного портфеля.

Виклад основного матеріалу. Головною підприємницькою метою будь якого підприємства, що працює на конкурентному ринку, є забезпечення стійкого функціонування та ефективного розвитку. Асортиментна політика підприємства торгівлі, будучи складовою загальної його політики, спрямована на досягнення мети через реалізацію ряду цілей за рахунок продажів асортименту товарів з урахуванням потреб споживачів та можливостей самого підприємства.

Поняття про асортиментну політику широко висвітлено в численних дослідженнях, в яких пропонуються її трактування на основі різних підходів. З точки зору підприємницького підходу асортиментна політика – це система поглядів і комплекс заходів щодо управління товарним асортиментом [1; 2]. Використовуючи споживчий підхід, асортиментну політику розглядають як найважливіший інструмент комплексу маркетингу, що полягає у створенні такої сукупності окремих продуктів, що має переваги з точки зору покупців [3]. Згідно з ринковим підходом асортиментна політика – це формування та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з урахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства [4]. За маркетинговим підходом асортиментна політика – це система заходів щодо визначення набору товарних груп найкращих для успішної роботи на ринку, що й забезпечують економічну ефективність діяльності фірми в цілому [5].

Асортиментна політика більшості підприємств мусить врахувати динаміку ряду факторів, а саме: купівельна спроможність населення, попит споживачів, поведінка конкурентів, загальний рівень достатку не лише території, де перебувають торговельні площі, а й держави в цілому.

Враховуючи підвищені вимоги сучасних споживачів до якості, асортименту, зовнішнього оформлення товару, можна сформулювати основні цілі асортиментної політики: збільшення обсягів реалізації товарів за рахунок оптимізації структури асортименту; досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого асортименту; залучення нових споживачів та вихід на нові сегменти ринку; зниження витрат, пов'язаних зі структурою асортименту; збільшення оборотності товарних запасів [6].

Асортиментний (товарний) портфель торговельного підприємства – це сукупність товарів за визначеною ознакою на визначеному рівні їх класифікації, яка пропонується підприємством для продажу. Товарний портфель (товарний асортимент, товарна лінія) являє собою сукупність товарів, які призначаються для визначення: мережі використання чи споживання; продажів у відповідній цінній категорії; реалізації в конкретному підприємстві; категорії споживачів [7].

В процесі аналізу асортиментного (товарного) портфеля торговельного підприємства використовується ряд показників, а саме: структура, ширина, глибина, повнота, стійкість, новизна та раціональність асортиментного портфеля [8]. Структура



асортиментного портфеля – це співвідношення виокремлених за окремою ознакою сукупності виробів, товарів або продуктів у повному їх наборі. Ширина асортиментного портфеля – це кількість груп, видів, різновидів виробів, товарів або продуктів однорідних чи різнорідних груп. Глибина асортиментного портфеля – це кількість модифікацій виробів, продуктів чи товарів або торгових артикулів, що можуть відрізнятися місткістю упаковки, видом оболонки тощо. Повнота асортиментного портфеля – це здатність набору виробів, товарів або продуктів однорідної групи забезпечити однакові потреби. Стійкість асортиментного портфеля – це здатність набору виробів, товарів або продуктів задовольнити попит на них. Новизна або оновлення асортиментного портфеля – це здатність набору виробів, товарів або продуктів забезпечувати потреби, що змінюються за рахунок зміни смаків, з появою нових тенденцій. Раціональність асортиментного портфеля – це здатність набору виробів, товарів та продуктів найбільш повно забезпечувати реально обґрунтовані потреби різних сегментів споживачів.

Процес формування асортименту товарів можна умовно розділити на три етапи: 1) встановлення укрупненого асортименту товарів; 2) встановлення кількісного співвідношення окремих груп товарів в магазині; 3) визначення розгорнутого асортименту.

Необхідно зазначити, що на формування асортименту товарів у торговельній мережі впливає ряд факторів. Ці фактори можна поділити на загальні, тобто ті, що не залежать від конкретних умов роботи торговельного підприємства (купівельний попит, виробництво товарів та ін.) та специфічні, ті, що відображають конкретні умови роботи торговельного підприємства (тип магазину, місце розташування та ін.). Важливим питанням у розробленні асортиментної політики є вибір стратегії. Стратегія оптимізації асортименту може здійснюватися шляхом звуження його широти і зменшення глибини: магазини скорочують асортимент до декількох товарних груп, а в межах груп – організовують продаж лише найбільш популярних і ходових товарів. Це дає змогу значно зменшити товарні запаси, збільшити швидкість обертання товарів і скоротити потребу в кредитах на закупівлю та реалізації товарної маси [9].

На нашу думку, алгоритм аналітичного дослідження асортиментної політики торговельного підприємства має включати такі послідовні етапи: аналіз асортиментного портфеля торговельного підприємства; ретроспективний аналіз товарообороту

торговельного підприємства та факторів, що на нього впливають; визначення цілей реструктуризації асортиментного портфеля та кількісна інтерпретація їх параметрів; оцінювання результативності асортиментної політики торговельного підприємства.

Етап 1. Аналіз асортиментного портфеля. Асортиментний (товарний) портфель торговельного підприємства – це сукупність товарів за визначеною ознакою на визначеному рівні їх класифікації, яка пропонується підприємством для продажу. Товарний асортимент призначається для визначення: мережі використання чи споживання; продажів у відповідній ціновій категорії; реалізації в конкретному підприємстві; категорії споживачів [7].

Управління асортиментною політикою може здійснюватися з використанням різноманітних методичних інструментів, зокрема: ABC/XYZ-аналіз стосовно асортиментного портфеля; метод оцінки продуктового портфеля Дібба-Сімкіна; аналіз продуктового портфеля з адаптованою матрицею BCG; метод оптимізації структури асортименту при існуванні ряду обмежень; оцінка за методом Боровинського; метод «директ-костинг»; комплексна оцінка асортименту Варламова; метод експертних оцінок тощо [10].

В сучасній аналітичній практиці торговельного підприємства найбільше застосування отримали ABC-аналіз та XYZ-аналіз, які часто суміщають. Метод ABC-аналізу передбачає визначення для кожної товарної групи її ролі і місця в торгово-технологічному процесі на основі врахування специфічних особливостей товарних груп, а також за ступенем їх важливості для споживачів. ABC-аналіз – це метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси підприємства залежно від їхньої значущості. В основі класифікації лежить принцип Парето (20/80), який трактується таким чином: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80% контролювати систему. Метод ABC – це спосіб нормування і контролю за станом запасів, який полягає в розділенні номенклатури товарно-матеріальних цінностей, які підпадають під реалізацію, на три нерівномірних підмножини А, В, С на основі деякого формального алгоритму. Результатом ABC-аналізу є групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат. Основна ідея XYZ-аналізу полягає в тому, що об'єкти аналізу групуються за мірою однорідності параметрів, які аналізуються (за коефіцієнтом варіації). XYZ-аналіз – метод, що здійснює оцінку стабільності певних об'єктів чи процесів (наприклад, стабільність продажу товарів, стабільність поведінки покупців, стабільність ефективності працівників тощо). Наприклад,



XYZ-аналіз дозволяє групувати товари підприємства залежно від попиту на них протягом певного проміжку часу. Перевагами методів ABC- і XYZ-аналізу є простота, точність і наочність, можливість автоматизації розрахунків, а їхніми недоліками є те, що вони не дозволяють забезпечити правильність висновків при побудові складного, слабо структурованого товарного асортименту [11; 12; 13].

Етап 2. Ретроспективний аналіз товарообороту підприємства та факторів, що на нього впливають. Аналізуючи обсяг, структуру і перспективи розвитку товарообороту торговельного підприємства, досліджується вплив різноманітних факторів, основними з яких є: цінова і маркетингова політика підприємства, забезпеченість товарообігу товарними ресурсами; забезпеченість матеріально-технічною базою.

Етап 3. Визначення цілей реструктуризації асортиментного портфеля та кількісна інтерпретація їх параметрів. Саме формування раціонального асортиментного портфеля спонукає торговельне підприємство досліджувати його ефективність і приймати господарські рішення щодо вдосконалення такого портфеля, зокрема, шляхом реструктуризації.

Сам термін «реструктуризація» (від англ. restructuration) означає зміну структури. На нашу думку, реструктуризація асортиментного портфеля – це сукупність операцій щодо кількісних та якісних змін набору товарів в результаті скорочення, розширення, оновлення, удосконалення або гармонізації асортименту [14].

Для торговельного підприємства завдання його розвитку кореспондується із визначенням цілей реструктуризації асортиментного портфеля, основними з яких мають бути такі: збільшення товарообороту (обсягу продажів); скорочення операційних витрат; вдосконалення політики розрахунків у напрямі їх прискорення, скорочення термінів погашення кредиторської заборгованості, що буде сприяти покращенню ділової репутації торговельного підприємства.

Етап 4. Оцінювання результативності асортиментної політики підприємства. В процесі оцінювання ефективності асортиментної політики торговельного підприємства можна опиратись на такі методи економічного аналізу: статистичні; економіко-математичні; методи маркетингових досліджень.

Для оцінювання результативності асортиментної політики торговельного підприємства використовують ряд критеріїв (споживча цінність асортименту; конкурентоспроможність

асортименту; відповідність внутрішнім можливостям), а також досліджують такі показники: темп росту і темп приросту товарообороту, коефіцієнти широти та стійкості широти асортименту, питома вага товарів, за якими обсяг продажу є найбільшим, рентабельність товарообороту, ефективність витрат на рекламу та ін.

Особливістю формування асортименту товарів є циклічність і безперервність процесу. Безперервність процесу розроблення асортименту зумовлена об'єктивними ринковими умовами, встановленими учасниками ринкових відносин. Важливе значення тут мають переваги споживачів, які змінюються під впливом розвитку культури споживання, нових тенденцій, а також науково-технічного прогресу. Циклічність формування асортименту забезпечує, з одного боку, вдосконалення наявних продуктів, які будуть найкращим чином задовольняти потреби споживачів, а з іншого – створення нових продуктів для задоволення наявного попиту та попиту, що виникає. Більшість етапів такої системи формування асортименту, незважаючи на уявну простоту, являють собою низку завдань і труднощів, з якими стикається менеджмент компанії [15].

Дослідження товарообороту в залежності від підходів щодо формування асортиментного портфеля проведене нами на реальних даних малого приватного підприємства «Термобуд ПП», яке здійснює торговельну діяльність на ринку будівельних матеріалів. Підприємство займається роздрібною торгівлею та планує запустити власне виробництво будівельних матеріалів. Як показав аналіз ринкового середовища, основним постачальником продукції на ПП «Термобуд ПП» є польська фірма «Majsterpol». Головними конкурентами підприємства є магазини будівельних матеріалів «БудМат», «Sadolin», «Малярна Хата» та «Ланкорд». Варто зазначити, конкурентна позиція досліджуваного підприємства є досить стійкою, оскільки рівень конкурентоспроможності, за нашими розрахунками, становить 0,79 балів, що є достатньо високим показником.

Аналіз основних показників діяльності ПП «Термобуд ПП» показав, що за період з 2016 по 2020 роки склалася стійка тенденція суттєвого погіршення його фінансових результатів. Про це свідчить зменшення товарообороту підприємства у 2020 році, порівняно з 2019 роком на 22%, фактично повернувшись на рівень 2016 року; прибуток зменшився на 75%, а рентабельність – на 0,5%. При цьому операційні витрати залишились практично на рівні 2019 року.



Однією із вагомих причин такої ситуації для досліджуваного підприємства, як і для більшості суб'єктів торговельної діяльності, є всесвітня пандемія та спричинений нею кризовий стан економічної системи.

В процесі вивчення асортименту товарів, що реалізуються ПП «Термобуд ПП», нами було використано один із поширених методичних інструментів управління асортиментною політикою підприємства, а саме, суміщений ABC- та XYZ-аналіз. В дослідженні проведено ABC-аналіз за 2016–2020 рр., який допоміг розподілити асортимент підприємства на відповідні групи. Також було проведено XYZ-аналіз, який показав, на скільки стабільним є попит на продукцію ПП «Термобуд ПП». Зведені результати суміщеного ABC- та XYZ-аналізу за 2020 рік наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Суміщений ABC- та XYZ-аналіз для ПП «Термобуд ПП» за 2020 рік

Найменування товару	Група	Характеристика
База майстертинк акриловий	AУ	Висока прибутковість; періодичність закупівель (продажів); середній рівень прогнозованості
База майстертинк силіконовий	AУ	Висока прибутковість; періодичність закупівель (продажів); середній рівень прогнозованості
База майстергрунт підштукатурний з кварцем	BУ	Середня прибутковість; періодичність закупівель (продажів); середній рівень прогнозованості
Майстерфарба акрилова (12 кг)	BУ	Середня прибутковість; періодичність закупівель (продажів); середній рівень прогнозованості
База майстергрунт підштукатурний	CУ	Низька прибутковість; періодичність закупівель (продажів); середній рівень прогнозованості
Майстерфарба акрилова (24 кг)	CУ	Низька прибутковість; періодичність закупівель (продажів); середній рівень прогнозованості
База майстергрунт силіконовий з кварцем	CУ	Низька прибутковість; періодичність закупівель (продажів); середній рівень прогнозованості
Майстертинк мінеральний В 1,5 (25 кг)	CZ	Низька прибутковість; нерегулярність закупівель (продажів); низький рівень прогнозованості
Майстергрунт універсальний концентрат 1 л	CZ	Низька прибутковість; нерегулярність закупівель (продажів); низький рівень прогнозованості
База майстергрунт силіконовий	CZ	Низька прибутковість; нерегулярність закупівель (продажів); низький рівень прогнозованості
WELNOLEP Z	CZ	Низька прибутковість; нерегулярність закупівель (продажів); низький рівень прогнозованості

продовження табл. 1

Майстертинк мозаїковий	CZ	Низька прибутковість; нерегулярність закупівель (продажів); низький рівень прогнозованості
Майстертинк мінеральний В 2,0 (25 кг)	CZ	Низька прибутковість; нерегулярність закупівель (продажів); низький рівень прогнозованості
WELNOLEP K	CZ	Низька прибутковість; нерегулярність закупівель (продажів); низький рівень прогнозованості

Поєднання ABC- та XYZ-аналізу показало очікуваний попит на товари, які продає ПП «Термобуд ПП». Товари, які потрапили до групи АУ в даному випадку є найбільш прогнозованими, їх поставки є регулярними, а прибутковість високою. Товари групи ВУ – це ті товари, які приносять середній прибуток, однак рівень прогнозованості попиту на них є середнім, а продажі є періодичними. Товари групи СУ також мають середній рівень прогнозованості та періодичність продажів, однак вони приносять низький прибуток. Товари групи CZ – це ті товари, які мають низьку прибутковість, нерегулярність продажів та низький рівень прогнозованості. Такі товари можна виключити з асортименту, однак потрібно зробити деякі коментарі щодо таких товарів:

- до цієї групи зазвичай потрапляють нові товари, тож їх не варто виключати, оскільки в майбутньому попит на них може зрости;
- ексклюзивні товари; це товари, які є лише у вашому магазині, тому споживач може мало знати про цей товар, тому й попит є низьким;

- акційні товари; якщо на товар діє акційна пропозиція, це означає, що ціна на нього буде нижчою, а, отже, виручка буде меншою, тому вони і можуть потрапити до даної групи;

- поставки під замовлення; товари, які закупляються під замовлення споживачів вважаються такими, попит на які є низький.

Одним з ключових показників, що дозволяють оцінити діяльність підприємства торгівлі, є показник товарообороту, який характеризує розмір виручки від реалізації товарів. Як показав аналіз, починаючи із 2016 до 2019 року обсяг товарообороту ПП «Термобуд ПП» мав стійку тенденцію зростання з 16809 до 22295 тис. грн. Однак у 2020 році цей показник суттєво зменшився порівняно з попереднім роком на 5015 тис. грн, або на 22,9%.

Аналіз товарообороту в поквартальному розрізі показав значні коливання і нерівномірність продажів протягом року. Так, реалізація будівельних матеріалів збільшується у другому та третьому

кварталах, а у першому кварталі продажі падають в середньому в 3–5 разів порівняно із середньорічними показниками (рисунок).

Серед основних причин зменшення обсягів товарообороту ПП «Термобуд ПП» у 2020 році можна назвати такі: протягом останніх двох років практично не змінювався асортимент товарів, що реалізуються, істотний вплив чинить значна кількість конкурентів на ринку, сезонність продажів, а також ускладнення роботи торговельної мережі в умовах карантинних обмежень.

За період, що аналізується, спостерігається відповідна тенденція зміни чистого доходу від реалізації продукції підприємством. У 2020 році цей показник зменшився до рівня 2016 року (майже на 4240 тис. грн).

Операційні витрати торговельного підприємства впродовж 2017–2020 років коливалися від 580 до 704 тис. грн (виключенням був лише 2016 рік, коли ці витрати перевищили 2003 тис. грн).

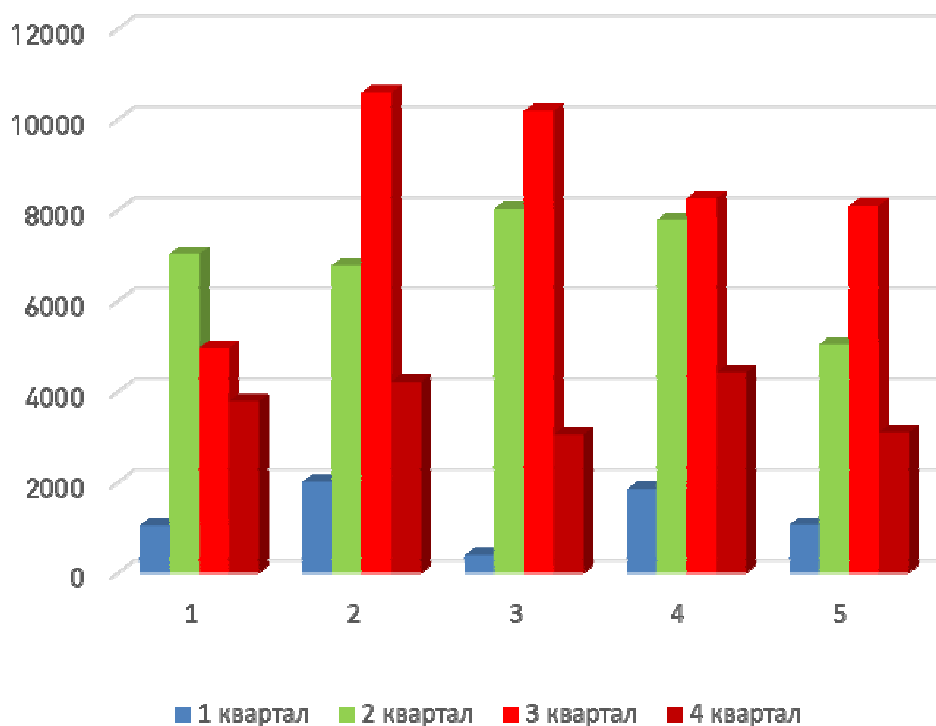


Рисунок. Динаміка обсягу товарообороту ПП «Термобуд ПП» за 2016–2020 роки, тис. грн

Віддача операційних витрат після 2018 року зменшилась практично вдвічі, що свідчить про неефективну діяльність ПП «Термобуд ПП».

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує розширення або зменшення комерційного кредиту, наданого підприємству. Аналіз оборотності кредиторської заборгованості ПП «Термобуд ПП» показав, що мінімального значення цей показник досяг у 2018 році (12 оборотів або 30 днів). В 2019–2020 роках коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зростає (відповідно, 46 і 71 оборот). Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, зниження – ріст покупок у кредит.

Найбільш складним у фінансовому плані був 2017 рік, коли підприємство понесло збитки на суму більш як 360 тис. грн. З 2018 року фінансові результати покращились, хоча чистий прибуток щорічно зменшувався і у 2020 році його сума становила лише 32 тис. грн. Такі результати, свідчать про те, що домінуючими в діяльності підприємства були негативні тенденції зміни товарообороту, що підтверджує вкрай актуальну потребу вдосконалення його асортиментного портфеля.

Результативність асортиментної політики можна визначити як правильність розробленого курсу цілеспрямованих дій з управління торговим асортиментом. Так, умовою (метою, фактором) діяльності підприємства роздрібної торгівлі є своєчасне та повне задоволення споживчого попиту, обсяги якого чинять прямий вплив на кінцеві фінансові результати, обумовлюють необхідність коригувань його асортиментної політики, сприяють формуванню певного іміджу підприємства [16].

Основними показниками результативності асортиментної політики ПП «Термобуд ПП» є зміни обсягу товарообороту та величини прибутку. При цьому зростання фактичного обсягу товарообороту не завжди може розцінюватися однозначно як позитивна тенденція, так як залежить від кількісного та цінового фактору. Товарооборот є вартісним вираженням маси реалізованих товарів і як будь-який вартісний показник піддається прямому впливу цінового фактору, усунення дії якого в умовах інфляційної економіки стає першочерговим завданням його аналізу.

Оцінювання результативності асортиментної політики ПП «Термобуд ПП» за 2020 рік було здійснене за системою таких показників: середньорічний темп росту товарообороту, середньорічний темп приросту товарообороту, коефіцієнт широти асортименту, коефіцієнт стійкості широти асортименту, рентабельність товарообороту, рентабельність операційних витрат,



віддача витрат на рекламу, кількість товарних одиниць на 1 м² торгової площі, кількість товарних одиниць на 1 м² складської площі (табл. 2).

Таблиця 2
Основні показники оцінювання результативності асортиментної політики ПП «Термобуд ПП» за 2020 рік

Назва показника	Од. виміру	Значення показника
Середньорічний темп росту товарообороту	%	100,7
Середньорічний темп приросту товарообороту	%	0,7
Коефіцієнт широти асортименту		0,36
Коефіцієнт стійкості широти асортименту		0,18
Рентабельність товарообороту	%	0,2
Рентабельність операційних витрат	%	4,5
Віддача витрат на рекламу	грн/грн	737,5
Кількість товарних од. на 1 м ² торгової площі	шт.	0,33
Кількість товарних од. на 1 м ² складської площі	шт.	22,5

Як видно з таблиці, в середньому за рік товарооборот підприємства збільшувався лише на 0,7%. За розрахунками коефіцієнт широти асортименту дорівнює 0,36. Вважається, якщо цей коефіцієнт менший, ніж 0,6, то асортимент товарів не є достатньо різноманітним та універсальним. Крім того, розрахований коефіцієнт глибини асортименту (0,5) є меншим за одиницю, що вказує на звуження асортименту товарів. Такі значення даних показників сигналізують про існування проблем з асортиментом, що прямо корелює з результативними показниками торгівлі. Розрахований коефіцієнт стійкості широти асортименту показує, на скільки відсотків асортимент товарів задовольняє попит споживачів. На підприємстві «Термобуд ПП» попит задовольняється лише на 18%, що є далеким від оптимального параметром.

Досить низькими і зі спадною динамікою, починаючи із 2018 року, є й інші результативні показники асортиментної політики «Термобуд ПП». Так, якщо у 2018 році рентабельність товарообороту становила 2,6%, то у 2020 році – 0,2%, тобто зменшилася у 13 разів. Розраховані економічні показники вказують на відсутність прогресу в діяльності підприємства і необхідність оперативного корегування його асортиментної політики.

Таким чином, в умовах розгортання в економіці кризових процесів та загострення конкуренції торговельні підприємства змушені проводити моніторинг результатів власної маркетингової

політики і регулярно переглядати та оптимізувати структуру свого асортиментного портфеля [17].

Враховуючи результати проведеного дослідження, пропонується здійснити реструктуризацію асортименту ПП «Термобуд ПП» таким чином: зменшити кількість товарів групи С шляхом заміщення товарами груп А та В. При цьому не варто повністю ліквідувати товари групи С. Враховуючи, що певний попит на такі товари існує, то після їх вилучення є ризик втратити покупців цих товарів, а значить і потенційних покупців інших товарів, що продаються в магазині.

Пропозиції щодо зміни величини товарообороту ПП «Термобуд ПП» в результаті реструктуризації асортименту наведені в табл. 3. Пропонується товару групи С закупити менше на 8000 одиниць (в таблиці позначено фіолетовим кольором), замінивши на 8000 одиниць товару групи А (позначено рожевим кольором). Закупити товару групи С (позначено зеленим кольором) менше на 6000 одиниць, а натомість поповнити товарні запаси на цю ж величину товаром групи В (блакитний колір). Здійснивши таку реструктуризацію асортименту товарів, підприємство отримає можливість збільшити товарооборот на 797 тис. грн. Ця величина є максимально можливою, оскільки в процесі розрахунків були розглянуті й інші варіанти закупівлі товарів. Проте в сучасних умовах для ПП «Термобуд ПП» саме такі зміни структури асортименту товарів є оптимальними.

Таблиця 3

Товарооборот після реструктуризації асортименту
ПП «Термобуд ПП»

Найменування товару	Кількість, шт.	Ціна, грн	Виручка, грн
База майстертинк акриловий	291075	36	10478700
База майстертинк силіконовий	69124	54	3732696
База майстергрунт підштукатурний з кварцем	45267	40	1810680
Майстерфарба (12 кг)	29532	45	1328940
База майстергрунт підштукатурний	1356	40	54240
Майстерфарба акрилова (24 кг)	1609	45	72405
База майстергрунт силіконовий з кварцем	5980	47	281060
Майстертинк мінеральний В 1,5 (25 кг)	451	190	85690
Майстергрунт універсальний концентрат 1 л	610	110	67100
База майстергрунт силіконовий	1467	45	66015
WELNOLEP Z	245	192	47040



продовження табл. 3

Майстертинк мозаїковий	430	45	19350
Майстертинк мінеральний В 2,0 (25 кг)	96	190	18240
WELNOLEP K	74	195	14430
Всього			18076586

Для кількісної інтерпретації сформульованих цілей реструктуризації асортиментного портфеля важливим є визначення відповідних цільових індикаторів, а саме:

- а) максимізація товарообороту: $TO \rightarrow \max$,
- б) мінімізація операційних витрат: $OB \rightarrow \min$,
- в) мінімізація кредиторської заборгованості і підвищення її оборотності після проведення реструктуризації: $KЗ \rightarrow \min$.

Зростання обсягу товарообороту торговельного підприємства можливе при виконанні таких умов ефективного управління: планування обсягів товарообороту відповідно до основної стратегії діяльності підприємства; формування ефективної політики товарного забезпечення товарообороту; формування ефективної цінової політики торговельного підприємства; проведення ефективної асортиментної політики підприємства [18].

Операційні витрати є основною складовою витрат підприємства. До них входять виробнича собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати [19]. Оптимізація та мінімізація таких витрат є метою кожного торговельного підприємства, оскільки це забезпечить збільшення торгового прибутку.

Мінімізація кредиторської заборгованості та підвищення її оборотності дозволяє не лише зменшити витрати торговельного підприємства за рахунок більш швидкого погашення такої заборгованості, а й забезпечить збереження підприємству хорошої репутації та іміджу перед кредиторами.

Вплив реструктуризації асортиментного портфеля на основні показники діяльності ПП «Термобуд ПП» наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

Вплив запропонованих рішень на результати діяльності ПП
«Термобуд ПП»

Показник	До реструктуризації	Після реструктуризації	Ефект від впровадження
Товарооборот, тис. грн	17279,8	18076,6	796,8

продовження табл. 4

Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	14399,7	15057,8	658,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14029,1	14678,2	649,1
Чистий прибуток, тис. грн	31,8	49,1	17,3
Рівень рентабельності, %	0,23	0,33	0,10
Рентабельність товарообороту, %	0,18	0,27	0,05
Рентабельність операційних витрат, %	4,5	6,9	2,4
Віддача витрат на рекламу, грн/грн	751,3	785,9	34,6

Наведені дані свідчать, що впровадження обраних господарських рішень щодо реструктуризації асортименту для ПП «Термобуд ПП» є доцільним, оскільки воно спричиняє покращення результатів діяльності підприємства: приріст товарообороту на 4,6%, чистого прибутку на 17,3 тис. грн, рентабельність операційних витрат підвищиться з 4,5 до 6,9%.

З точки зору максимізації товарообороту у сучасній торгівлі особливо актуальною є реструктуризація асортиментного портфеля за рахунок розширення частки товарів під власними торговими марками (або private label). Такий напрям розвитку є перспективним і активно використовується українськими підприємствами торгівлі протягом останніх 6–8 років. Реалізація товарів private label має переваги як для підприємств торгівлі, так і для покупців: дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства торгівлі в умовах нестабільного зовнішнього оточення; забезпечує краще розуміння менеджерами потреб споживачів за рахунок більш тісних зв'язків із ними, що сприяє розширенню обсягів діяльності в торгівлі; дозволяє зменшити ціни на товари під власними торговими марками порівняно з аналогічними товарами відомих брендів виробників за рахунок економії витрат на рекламу та інші способи просування товару; скорочує кількість контрактів із постачальниками.

Звичайно, очевидні переваги реструктуризації асортименту в напрямку розвитку власних торгових марок не виключають



необхідності підтримки інших товарних груп традиційного асортименту, оскільки, як зазначають зарубіжні фахівці, доцільним є обсяг товарів private label до 40%, щоб у споживача завжди був вибір.

Оскільки інтенсивний або екстенсивний характер розвитку має забезпечувати розширення обсягу товарообороту, то саме збільшення продажів буде однією з ключових цілей реструктуризації асортиментного портфеля. З іншого боку, пріоритетним характером розвитку справедливо вважається інтенсивний, тому скорочення операційних витрат в результаті реструктуризаційних заходів також можна вважати вагомим цільовим орієнтиром. Налагодження більш тісних контактів із виробниками власних торгових марок дозволить торговельним підприємствам забезпечити зростання ефективності політики розрахунків у напрямку скорочення термінів погашення кредиторської заборгованості. Тому важливим цільовим напрямом реструктуризації має бути прискорення розрахунків, що сприятиме підвищенню ділової репутації підприємства та його іміджу в цілому [17].

Висновки. Покращення функціонування торговельного підприємства значною мірою залежить від раціональності його асортиментної політики. Головним вектором такої політики має стати постійний моніторинг коливання попиту споживачів та дій конкурентів, що дозволить вчасно корегувати асортимент товарів. Реструктуризація асортиментного портфеля нами трактується як сукупність операцій щодо кількісних та якісних змін набору товарів в результаті скорочення, розширення, оновлення, удосконалення або гармонізації асортименту.

Для торговельного підприємства завдання його розвитку кореспондується із визначенням цілей реструктуризації асортиментного портфеля, основними параметрами яких мають бути такі: максимізація товарообороту (обсягу продажів); мінімізація операційних витрат; мінімізація кредиторської заборгованості і підвищення її оборотності після проведення реструктуризації.

За результатами проведеного нами суміщеного ABC- та XYZ-аналізу для ПП «Термобуд ПП» було виокремлено 4 групи товарів: АУ (товари, які є найбільш прогнозованими, їх поставки є регулярними, а прибутковість високою); ВУ (товари, які приносять середній прибуток, однак рівень прогнозованості попиту на них є середнім, а продажі є періодичними); СУ (товари, які мають середній рівень прогнозованості та періодичність продажів, однак вони приносять

незначний прибуток); CZ (товари, які мають низьку прибутковість, нерегулярність продажів).

Запропоновані та обґрунтовані операційні господарські рішення щодо реструктуризації асортиментного портфеля враховують специфіку торгівлі будівельними матеріалами. Структуру асортименту товарів доцільно змінити за рахунок зменшення частки товарів групи С і збільшення товарів групи А та В. Проведені розрахунки дозволили оцінити очікувані результативні показники діяльності ПП «Термобуд ПП»: обсяг товарообороту зростає на 796,8 тис. грн, чистий прибуток – на 17,3 тис. грн, рентабельність товарообороту підвищиться на 0,05%, рентабельність операційних витрат – на 2,4%, віддача витрат на рекламу – на 34,6 грн/грн.

Таким чином, реструктуризація асортиментного портфеля дозволить торговельному підприємству вирішувати комплекс актуальних для кризового періоду питань. Зміни в товарному асортименті позитивно вплинуть на збільшення обсягів реалізації товарів, а також забезпечать підприємству досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого асортименту, залучення нових покупців, зниження витрат, пов'язаних зі структурою асортименту, збільшення оборотності товарних запасів та інших.

1. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства : підручник. Київ : Хрещатик, 1999. 800 с.
2. Опельбаум Ш. В. Организация советской кооперативной торговли. Москва : Экономика, 1974. 375 с.
3. Дихтль Е., Хершген Г. Практический маркетинг. М. : Высшая школа. Инфра-М, 1996. 256 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. М. : Прогресс, 1990. 734 с.
5. Халявина М. Л. Ассортиментная политика предприятия: анализ основных взглядов. *Научный журнал КубГАУ*. 2012. № 84 (10). URL: <http://ej.kubagro.ru/2012/10/pdf/01.pdf>. (дата звернення: 20.12.2021).
6. Гончар Л. А., Холодова О. Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl....va.html> (дата звернення: 20.12.2021).
7. Ассортимент товарів. URL: https://studopedia.su/5_28614_tema-asortiment-tovariv.html (дата звернення: 20.12.2021).
8. Сахненко А. С. Аналіз асортиментного портфеля на прикладі підприємства м'ясопереробної галузі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 10. С. 486–490. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/101.pdf> (дата звернення: 20.12.2021).
9. Василюха Н. В. Ассортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/144.pdf (дата звернення: 20.12.2021).
10. Федоряк Р. М., Андрійчук А. О. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельних підприємств. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64 (дата звернення: 20.12.2021).
11. Характеристика методів дослідження товарного асортименту підприємства. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/market/4358-kharakteristika-metodiv-doslidzhennya-tovarnogo-asortimentu-pidpriemstva.html> (дата звернення: 20.12.2021).



20.12.2021). **12.** ABC-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/ABC-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7> (дата звернення: 20.12.2021). **13.** ABC – аналіз та XYZ – аналіз і їх значення при визначенні логістичної стратегії управління запасами. URL: https://pidruchniki.com/1292052250933/logistika/abc_analiz_xy_analiz_znachennya_pri_viznachenni_logistichnoyi_strategiyi_upravlinnya_zapasami (дата звернення: 20.12.2021). **14.** Костриченко В. М., Шандалюк І. О. Кількісна інтерпретація цілей реструктуризації асортиментного портфеля торговельного підприємства. *Перспективи розвитку обліку, контролю та фінансів в умовах інтеграційних і глобалізаційних процесів* : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 30 жовтня 2020 року / редкол.: Т. Г. Маренич та ін. ХНТУСГ. Х. : «Стильна типографія», 2020. 266 с. **15.** Кузьменко А. В., Киченко А. Р. Удосконалення асортиментної політики підприємства (на прикладі ТОВ «Дифлон»). URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/16.pdf (дата звернення: 20.12.2021). **16.** Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі. URL: <http://oaji.net/articles/2016/3992-1476384022.pdf> (дата звернення: 20.12.2021). **17.** Краснокутська Н. С., Ков'ях Т. В. Умови ефективності розвитку торговельного підприємства за рахунок реструктуризації асортименту. Харків : Вид. ХДУХТ, 2012. С. 77–78. URL: [http://file:///C:/Users/xtfhn/Downloads/esprstp_2012_2_14%20\(1\).pdf](http://file:///C:/Users/xtfhn/Downloads/esprstp_2012_2_14%20(1).pdf) (дата звернення: 20.12.2021). **18.** Чайка І. В., Плюта М. А. Підвищення обсягу товарообороту як показник ефективності діяльності підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/35_NOBG_2013/Economics/10_152216.doc.htm (дата звернення: 20.12.2021). **19.** Жадан М. І., Котова І. В. Мінімізація операційних витрат підприємства на основі факторного аналізу на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дом ММК». URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/33.pdf (дата звернення: 20.12.2021).

REFERENCES:

1. Mazaraki A. A., Lihonenko L. O., Ushakova N. M. *Ekonomika torhovelnoho pidpriemstva* : pidruchnyk. Kyiv : Khreshchatyk, 1999. 800 s. **2.** Opelbaum SH. V. *Organizatsiya sovetskoy kooperativnoy trgovli*. Moskva : Ekonomika, 1974. 375 s. **3.** Dihtl E., Hershgen G. *Prakticheskiy marketing*. M. : Vysshaya shkola. Infra-M, 1996. 256 s. **4.** Kotler F. *Osnovy marketinga*. M. : Progress, 1990. 734 s. **5.** Halyavina M. L. Assortimentnaya politika predpriyatiya: analiz osnovnyih vzglyadov. *Nauchnyiy jurnal KubGAU*. 2012. № 84 (10). URL: <http://ej.kubagro.ru/2012/10/pdf/01.pdf>. (data zvernennia: 20.12.2021). **6.** Honchar L. A., Kholodova O. Yu. *Upravlinnia asortymentom i yakistiu tovariv yak pidsystema torhovelnoho pidpriemstva*. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl...va.html> (data zvernennia: 20.12.2021). **7.** Asortyment tovariv. URL: https://studopedia.su/5_28614_tema-asortiment-tovariv.html (data zvernennia: 20.12.2021). **8.** Sakhnenko A. S. Analiz asortymentnoho portfelia na prykladi pidpriemstva miasopererobnoi haluzi. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vyp. 10. S. 486–490. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/101.pdf> (data zvernennia: 20.12.2021). **9.** Vasylykha N. V. Asortymentna polityka – vazhlyvyi instrument tovarnoi polityky torhovelnoho pidpriemstva. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/144.pdf (data zvernennia: 20.12.2021). **10.** Fedoriak R. M., Andriichuk A. O. Problemni pytannia formuvannia asortymentnoi polityky torhovelnykh pidpriemstv. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64 (data zvernennia: 20.12.2021). **11.** Kharakterystyka metodiv doslidzhennia tovarnoho asortymentu pidpriemstva. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/market/4358-kharakteristika-metodiv-doslidzhennya-tovarnogo-asortimentu-pidpriemstva.html> (data zvernennia: 20.12.2021). **12.** ABC-analiz. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/ABC-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7> (data zvernennia: 20.12.2021). **13.** ABC – analiz ta XYZ – analiz i yikh znachennia pry vyznachenni lohistychnoi stratehii upravlinnia zapasamy. URL: https://pidruchniki.com/1292052250933/logistika/abc_analiz_xy_analiz_znachennya_pri_vyznachenni_logistichnoyi_strategiyi_upravlinnya_zapasami (data zvernennia: 20.12.2021). **14.** Kostrychenko V. M., Shandaliuk I. O. Kilkisna interpretatsiia tsilei restrukturyzatsii asortymentnoho portfelia torhovelnoho pidpriemstva. Perspektyvy rozvytku obliku, kontroliu ta finansiv v umovakh intehratsiinykh i hlobalizatsiinykh protsesiv : materialy II Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi internet-konferentsii, 30 zhovtnia 2020 roku / redkol.: T. H. Marenych ta in. KhNTUSH. Kh. : «Stylna typohrafiia», 2020. 266 s. **15.** Kuzmenko A. V., Kychenko A. R. Udoskonalennia asortymentnoi polityky pidpriemstva (na prykladi TOV «Dyflon»). URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/16.pdf (data zvernennia: 20.12.2021). **16.** Kudenko K. Metody formuvannia ta realizatsii asortymentnoi polityky pidpriemstv rozdrubnoi torhivli. URL: <http://oaji.net/articles/2016/3992-1476384022.pdf> (data zvernennia: 20.12.2021). **17.** Krasnokutska N. S., Koviakh T. V. Umovy efektyvnosti rozvytku torhovelnoho pidpriemstva za rakhunok restrukturyzatsii asortymentu. Kharkiv : Vyd. KhDUKht, 2012. S. 77–78. URL: [http://file:///C:/Users/xtfhn/Downloads/esprstp_2012_2_14%20\(1\).pdf](http://file:///C:/Users/xtfhn/Downloads/esprstp_2012_2_14%20(1).pdf) (data zvernennia: 20.12.2021). **18.** Chaika I. V., Pliuta M. A. Pidvyshchennia obsiahu tovarooborotu yak pokaznyk efektyvnosti diialnosti pidpriemstva. URL: http://www.rusnauka.com/35_NOBG_2013/Economics/10_152216.doc.htm (data zvernennia: 20.12.2021). **19.** Zhadan M. I., Kotova I. V. Minimizatsiia operatsiinykh vytrat pidpriemstva na osnovi faktornoho analizu na prykladi tovarystva z obmezhenoiu vidpovidalnistiu «Torhovyi dom MMK». URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/33.pdf (data zvernennia: 20.12.2021).

Kushnir N. B. [1; ORCID ID: 0000-0002-4613-2848],

Candidate of Economics (Ph.D.), Professor,

Kostryshenko V. M. [1; ORCID ID: 0000-0003-4210-6105],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

Shandaliuk I. O. [1; ORCID ID: 0000-0002-7642-8930],

Master

¹National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

ECONOMIC JUSTIFICATION OF THE ASSORTMENT PORTFOLIO IN THE STUDY OF TRADE TURNOVER OF A TRADE ENTERPRISE

Theoretical and methodical bases of assortment policy of the trade enterprise are investigated. The author's interpretation of the concept of restructuring the assortment portfolio of a commercial enterprise as a set of



operations on quantitative and qualitative changes in the set of goods as a result of reduction, expansion, renewal, improvement or harmonization of the range is proposed. An algorithm for studying the assortment policy of a commercial enterprise has been developed, which includes the following stages: analysis of the assortment portfolio; retrospective analysis of the turnover of the enterprise and the factors that affect it; determination of the goals of assortment portfolio restructuring and quantitative interpretation of their parameters; evaluation of the effectiveness of the assortment policy of the enterprise. The analysis of the assortment portfolio was performed according to the following indicators: structure, width, depth, completeness, novelty and rationality of the portfolio. The structure of the assortment (product) portfolio of a specific enterprise is analyzed using a combined ABC and XYZ analysis. The dynamics of the volume of trade and general and specific factors that affect it, in particular, the pricing and marketing policy of the enterprise, the provision of trade in commodity resources, the provision of material and technical base. The evaluation of the effectiveness of the assortment policy of the trading company. Based on the results of the analysis, economic decisions on improving the assortment portfolio of a commercial enterprise taking into account its specifics are proposed and substantiated. The target parameters of assortment portfolio restructuring have been determined, namely: maximization of trade turnover, minimization of operating costs, minimization of accounts payable and increase of its turnover. On the basis of calculations the estimation of expected effective indicators of activity of the trading enterprise is executed. Reasonable proposals can be used in the practice of trade enterprises.

Keywords: assortment policy; assortment portfolio; restructuring of assortment portfolio; economic substantiation of structure of assortment of goods; turnover of trade enterprise; commodity assortment.

Кушнір Н. Б. [1; ORCID ID: 0000-0002-4613-2848],

к.э.н., профессор,

Костриченко В. М. [1; ORCID ID: 0000-0003-4210-6105],

к.э.н., доцент,

Шандалюк И. А. [1; ORCID ID: 0000-0002-7642-8930],

соискатель высшего образования второго (магистерского) уровня

¹Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ В ИССЛЕДОВАНИИ ТОВАРОБОРОТА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Исследовано теоретические и методические основы
ассортиментной политики торгового предприятия. Предложено**

авторское трактование понятия реструктуризации ассортиментного портфеля торгового предприятия. По разработанному алгоритму исследования осуществлен ретроспективный анализ ассортиментной политики предприятия; используя совмещенный ABC- та XYZ-анализ проанализирована структура ассортиментного (товарного) портфеля предприятия. Рассмотрена динамика объема товарооборота и влияющих на него факторов. Проведено оценивание результативности ассортиментной политики торгового предприятия. По результатам анализа предложены и обоснованы хозяйственные решения по усовершенствованию ассортиментного портфеля торгового предприятия с учетом его специфики. Определены целевые параметры реструктуризации ассортиментного портфеля, а именно: максимизация товарооборота, минимизация операционных издержек, минимизация кредиторской задолженности и повышение ее оборачиваемости. На основании расчетов произведено оценивание ожидаемых результативных показателей деятельности торгового предприятия. Обоснованные предложения могут быть использованы в практической деятельности предприятий торговли.

Ключевые слова: ассортиментная политика; ассортиментный портфель; реструктуризация ассортиментного портфеля; экономическое обоснование структуры ассортимента товаров; товарооборот торгового предприятия; товарный ассортимент.

Отримано: 21 грудня 2021 р.
Прорецензовано: 26 грудня 2021 р.
Прийнято до друку: 29 грудня 2021 р.