

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

**Кафедра маркетингу та управління бізнесом**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему «Управління продуктовим портфелем компанії (на прикладі  
мережі магазинів «Інтертоп»)»

Виконала: студентка 2 курсу  
спеціальності 075 «Маркетинг»

Кузнєцова Катерина Віталіївна

---

Керівник Романченко Н.В.

---

Рецензент

---

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ КОМПАНІЇ</b> .....	6
1.1. Характеристика продуктового портфелю компанії як об'єкта оперативного й стратегічного управління в маркетингу.....	6
1.2. Визначення етапів управління продуктовим портфелем та методів його структурного аналізу.....	13
1.3. Метод збалансованих показників в оцінці ефективності управління продуктовим портфелем.....	22
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	28
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЮ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «ІНТЕРТОП» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМ</b> .....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності мережі «Інтертоп» та її ринкових позицій.....	29
2.2. Аналіз продуктового портфелю мережі «Інтертоп» і методів його формування.....	48
2.3. Оцінка ефективності системи управління продуктовим портфелем мережі «Інтертоп».....	58
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	66
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ КОМПАНІЇ</b> .....	67
3.1. Дослідження поведінки споживачів як одного з факторів планування продуктового портфелю мережі «Інтертоп».....	67
3.2. Прогнозування продажів категорії спортивного взуття та збільшення торговельних потужностей.....	72
3.3. Оцінка ефективності інвестиційного проекту з розширення продуктового портфелю мережі «Інтертоп».....	81
<b>Висновки до розділу 3</b> .....	86
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	87
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	90
<b>ДОДАТКИ</b> .....	96

## ВСТУП

Активна політика нарощування асортименту підприємств роздрібної торгівлі зумовлює необхідність створення системи управління продукцією для досягнення економічної ефективності. Важливим фактором впливу, при цьому, є споживчі переваги та очікування, які формують ставлення до того чи того гравця на ринку.

**Актуальність обраної теми** обумовлена необхідністю визначення методів управління продуктовим портфелем для підприємств роздрібної торгівлі та оцінки результатів цього процесу в умовах високого рівня конкуренції на українського ринку взуття. До того ж, для сучасних мереж магазинів актуальною проблемою є забезпечення не тільки економічної ефективності діяльності, а й формування пропозиції відповідно до запитів та очікувань споживачів.

Теоретичний аспект питання формування та управління продуктовим портфелем розглядали такі зарубіжні та українські науковці: Ф. Котлер, А. Толонен, К. Вілламіль, С. Холлштедт, Р. Купер, С. Дж. Еджет, Е. Дж. Кляйншмідт, Т. Бжечек, А. Авдєєва, П. Хуторський, Л. Корчагова, О. Зозульов, В. Верба, А. Старостіна. У кожного із зазначених вчених є власний підхід до трактування поняття «управління продуктовим портфелем», алгоритму формування та оцінки збалансованості.

Незважаючи на достатню кількість робіт, присвячених формуванню та оптимізації портфелю, переважно всі вони стосуються виробничої сфери. Тому досить невисвітленою залишається проблема управління продуктовим портфелем та оцінки його ефективності для підприємств роздрібної торгівлі на ринку взуття. Залишається відкритим питання дослідження споживацьких переваг та імплементація результатів дослідження в управлінський процес формування продуктового портфелю. Сфера роздрібної торгівлі потребує розробки детального алгоритму процесу управління продуктовим портфелем, проте який би враховував специфічні особливості товарного ринку.

**Зв'язок роботи з науковою програмою.** Магістерська робота виконана відповідно до програми науково-дослідної роботи кафедри маркетингу та управління бізнесом факультету економічних наук НаУКМА «Маркетинг як ринково-орієнтована концепція розвитку підприємництва» (номер державної реєстрації 0115U004319), у межах якої автором проведено аналіз наявного продуктового портфелю та розроблено план інвестиційного проекту його з розширення для мережі «Інтертоп» в умовах зростання сегменту спортивного взуття.

**Метою роботи є** дослідження сучасних підходів та методів управління продуктовим портфелем підприємства, особливостей цього управлінського процесу на ринку роздрібної торгівлі взуттям, а також розробка науково-практичних засад і рекомендацій, спрямованих на забезпечення ефективності процесу управління продуктовим портфелем мережі взуття «Інтертоп».

**Для досягнення вищезазначеної мети були поставлені та реалізовані такі завдання:**

1. Розкрити сутність управління продуктовим портфелем та опрацювати підходи до реалізації цього процесу на підприємстві;
2. Класифікувати методи формування і аналізу портфелю та систематизувати показники оцінки ефективності управління продуктовим портфелем для підприємств роздрібної торгівлі;
3. Визначити ринкові позиції та надати організаційно-економічну характеристику діяльності мережі «Інтертоп»;
4. Здійснити комплексний аналіз продуктового портфелю мережі;
5. Визначити рівень ефективності системи управління продуктовим портфелем для мережі «Інтертоп»;
6. Дослідити споживчі вподобання для планування змін у портфелі;
7. Визначити можливості розширення продуктового портфелю мережі «Інтертоп»

**Об'єктом дослідження** є продуктовий портфель мережі магазинів взуття «Інтертоп».

**Предмет дослідження:** теоретичні, організаційні і прикладні аспекти управління продуктовим портфелем мережі магазинів взуття «Інтертоп» на українському ринку взуття.

Методичним підґрунтям дослідження є діалектичний метод пізнання управління продуктовим портфелем; монографічний метод для детального вивчення теоретико-методологічних засад управління продуктовим портфелем; системний підхід до оцінювання ефективності управління продуктовим портфелем на підприємстві; структурно-функціональний метод для визначення організаційно-економічних засад діяльності компанії; комплексний підхід для прогнозування ефективності запропонованого відкриття магазинів.

Для досягнення поставленої мети були використані такі прикладні методи дослідження: опитування споживачів з метою з'ясувати атрибути вибору взуття та їхню важливість; проектний підхід для розробки рекомендацій з розширення продуктового портфелю мережі магазинів взуття «Інтертоп».

**Інформаційною базою** дослідження слугували матеріали, що відображають організаційну характеристику та ефективність діяльності ТОВ «Інтертоп Україна»; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; монографії; періодична література; нормативно-правові акти у сфері торгівлі; електронні ресурси щодо аналітики ринку взуття.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у розробці власного алгоритму управління продуктовим портфелем, створенні комплексу показників ефективності для підприємств роздрібною торгівлі, дослідженні системи споживчих атрибутів вибору взуття для українського ринку.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що отримані за результатами дослідження висновки та рекомендації можуть бути застосовані для розширення продуктового портфелю мережі «Інтертоп» протягом 2020-2023 рр., а отримана модель вибору споживачем бренду взуття

може бути підґрунтям внесення змін до управління продуктовим портфелем підприємствами на українському ринку взуття.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ КОМПАНІЇ**

### **1.1. Характеристика продуктового портфелю компанії як об'єкта оперативного й стратегічного управління в маркетингу**

Управління продуктовим портфелем відіграє важливу роль в підтриманні конкурентоспроможності компанії, що є невід'ємною частиною успішного функціонування на ринку. Спрямовання на споживача та задоволення споживчого попиту визначає важливість розгляду та впровадження портфельного підходу до менеджменту підприємства.

В українських джерелах поняття «продуктовий портфель» часто ототожнюють з поняттям «товарний портфель», що зумовлено специфікою об'єкта дослідження (функціонування на промисловому або споживчому ринку; сфера діяльності тощо). Доцільно розглянути визначення вітчизняних та зарубіжних науковців з метою узагальнити сутність дефініції «продуктовий портфель». Аналіз публікацій виявляє деякі відмінності у трактуванні досліджуваного поняття, які наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

#### Визначення поняття «продуктовий портфель»

Автор	Визначення
Ф. Котлер	Група товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю функціональних характеристик, або призначених для продажу одній групі клієнтів, або через схожі типи торгових точок, або в межах одного діапазону цін (*у автора торговий асортимент) [1].
В. Верба	Формування сукупності товарів підприємства за рівнем їх рентабельності, етапами життєвого циклу, ринковими позиціями і перспективами [2].

А. Старостіна	Склад однорідної продукції за видами, сортами та марками [3].
---------------	---------------------------------------------------------------

Продовження табл. 1.1

П.Хуторський	Сукупність продуктів організації, що розглядаються в стратегічній перспективі; набір товарів або брендів, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу [4].
А. Авдєєва	Сукупність всіх товарів (товарних груп, видів і різновидів товару), для випуску яких є можливості в рамках організаційно-економічних умов конкретного виробництва [5].
А. Толонен	Сукупність усіх продуктів компанії, які можна класифікувати багатьма способами: за сегментами клієнтів; за поколіннями технологій або за типами продукції [6].
К. Вілламіль, С. Холлштедт	Комплекс продуктів, який визначається відповідно до їх взаємозв'язку в різних сферах (ринок, використання, цілі, технології) [7].

Джерело: сформовано автором на основі [1-7].

Ф. Котлер виокремлює товарний асортимент як окрему групу товарів, зазначаючи, що кожен товарний асортимент вимагає власної стратегії маркетингу. Надалі товарний асортимент зазнає змін – автор припускає, що здебільшого асортимент розширюють за допомогою двох альтернатив: нарощення або насичення [1].

Більш сучасне трактування надає А. Авдєєва, зазначаючи, що портфель продукції у практичній діяльності підприємств виглядає як сукупність товарів, що мають різний рівень рентабельності, знаходяться на різних етапах свого життєвого циклу і, відповідно, мають різні перспективи на ринку. Через обмеженість життєвого циклу кожного товару або послуги склад портфеля змінюється з плином часу, що зумовлено зняттям з виробництва застарілої продукції або створенням нових продуктів і послуг [5].

Детальніше модель життєвого циклу товарної категорії описав Дж. Мур, виокремивши 5 стадій, поданих на рис. 1.1. Стадія 1 – зародження (поява нових товарних категорій). Для неї характерні високі ризики в поєднанні з досить нестабільними прибутками. Нові категорії вимагають залучення великої кількості ресурсів, але не забезпечують матеріальні доходи в короткостроковому періоді.



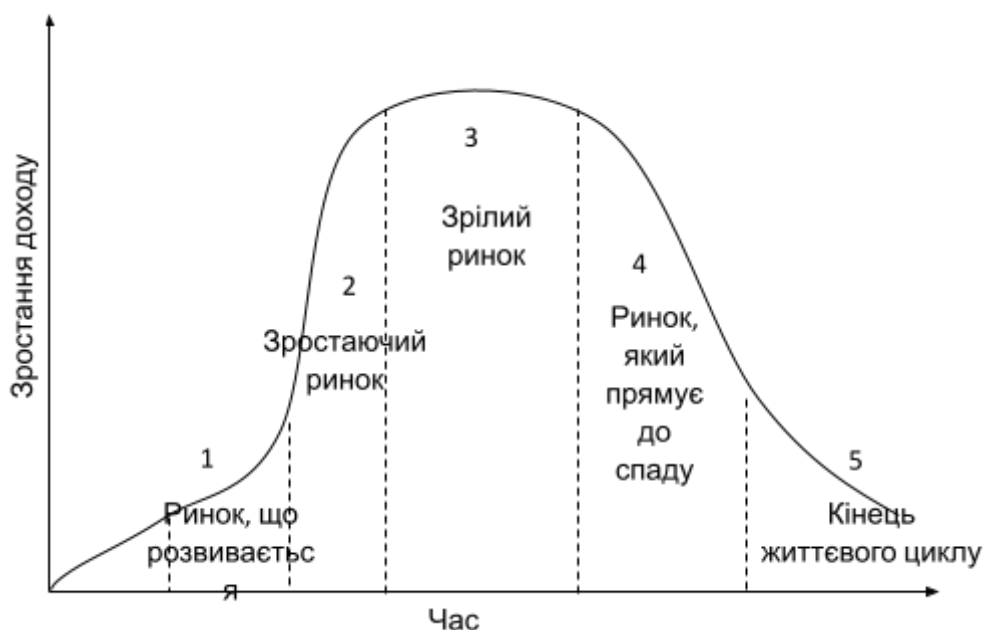


Рис. 1.1. Життєвий цикл товарної категорії за Дж. Муром

Джерело: [8].

Портфельний підхід, який ґрунтується на капіталовкладеннях в умовах ризику, дозволяє інвесторам отримати більший прибуток за рахунок збалансування сукупності нових продуктів та вже наявних.

Стадія 2 – зростання (активне захоплення частки ринку, проте подальший результат розвиток залишається невизначеним). У конкурентному суперництві на цій стадії компанії з репутацією мають перевагу над новачками. Значні можливості збуту своїх товарів і послуг надає їм кращий доступ до ринку, а популярність бренду скорочує торговий цикл і допомагає зрештою перейти на інший етап.

Стадія 3 – зрілість (генерація постійного доходу, стабільність та передбачуваність категорії). Зростання на цьому етапі відбувається циклічно.

Стадія 4 – спад. У цей час ринок не шукає нових постачальників – скоріше він роздумує над тим, чи варто змінити інфраструктуру вже зараз або залишитися на поточній позиції ще якийсь час. У результаті можуть виникнути такі фактори, як висока ціна, низькі ризики і мінімальні витрати на інвестування, завдяки чому ця стадія може виявитися найбільш прибутковою у всьому життєвому циклі товару.

Однак при оцінці портфеля інвестори часто і не беруть до уваги категорії, що знаходяться на стадії спаду. Тому менеджмент використовує їхні доходи для підтримки загальної фінансової діяльності. Найбільш привабливою стратегією для авторитетних компаній буде якомога раніше позбутися від активів, що перебувають на цій стадії, і переорієнтувати свої інвестиції в інші товарні категорії, що знаходяться на ранніх стадіях.

Стадія 5 – кінець життєвого циклу (припинення комерційної життєздатності товарної категорії). Це процес виведення з ринку категорії, який передбачає припинення інвестиції ще на попередньому етапі [8].

Варто зазначити, що життєвий цикл, описаний вище є досить узагальненим. Кожна товарна категорія відрізняється кількістю стадій та терміном їхньої реалізації залежно від набору чинників, наприклад функціонального призначення, новизни для споживача тощо.

Л. Корчагова розглядає продуктовий портфель як набір продуктів, що знаходяться на різних стадіях кривої життєвого циклу. При цьому продуктовий портфель зумовлений ресурсами організації, враховуючи конкурентні переваги, слабкі сторони та умови зовнішнього і внутрішнього середовища. Організація на основі проведеного аналізу свого портфелю повинна визначати, які напрямки діяльності слід розвивати, а від яких варто відмовитися. Стратегія «продуктового портфеля» визначається з урахуванням місії компанії, оскільки вона містить довгострокову мету компанії та резонує з продуктами і послуги, які є частиною товарної політики [9].

Отже, підсумовуючи вище зазначені визначення, поняття продуктовий портфель є більш широким, ніж товарний портфель та асортимент. Можна узагальнити визначення продуктового портфеля як сукупності продуктів підприємства, які мають спільні виробничо-технологічні характеристики, реалізують на схожих сегментах ринках або перебувають на одному етапі життєвого циклу. Надалі ми розглядатимемо продуктовий портфель в контексті асортименту, зокрема в межах наявних брендів, якими оперує об'єкт дослідження.

Окрема увага серед досліджень як українських, так і зарубіжних науковців зосереджена на питанні управління продуктовим портфелем, аналізом та формуванням портфелю та оцінки його ефективності.

Насамперед, Р. Купер, С. Дж. Еджет, Е. Дж. Кляйншмідт, визначають управління портфелем як динамічний процес прийняття рішень, завдяки якому список активних проектів нового продукту компанії постійно оновлюється та переглядається. У цьому процесі нові проекти оцінюються, відбираються та визначаються за пріоритетністю (існуючі проекти можуть бути пришвидшеними або втратити необхідність впровадження), ресурси розподіляються відповідно до активних проектів. Процес прийняття рішення про портфель характеризується невизначеною та мінливою інформацією, динамічними можливостями, великою кількістю цілей та стратегічних міркувань, взаємозалежністю між проектами та широким колом осіб, які приймають рішення.

Управління портфелем – це стратегічний вибір, за допомогою якого менеджмент оперує стратегією свого бізнесу. Потрібно визначити які типи продуктів, ринки та технології управління є пріоритетними та яка можлива частка кожного.

Процес управління портфелем стосується розподілу ресурсів (дефіцитних та необхідних; науково-дослідних, інженерних, маркетингових та операційних). Основна проблема – забезпечити збалансованість використання ресурсів підприємства. Помилкою на цьому етапі, наприклад, є спроба зробити занадто багато проектів за обмежених доступних ресурсів. Це призводить до більш тривалого циклу, низької якості виконання та незадовільних продуктів [10, 11].

Портфельний підхід передбачає фокусування на переліку товарів не з позиції загальної сукупності, а з позиції встановлення співвідношення між продуктами, які виникають в процесі формування та подальшого управління.

Зарубіжні автори виокремлюють управління продуктовим портфелем в контексті стратегічного управління та маркетингу. Спочатку такий інструмент використовувався здебільшого для аналізу впливу продуктових інновацій на

конкурентні позиції підприємств. На сьогодні продовженням цього підходу є управління продуктовим портфелем, яке спрямоване на створення життєздатної бізнесової стратегії, оптимізацію ресурсів, мінімізацію ризиків та скорочення часу на виведення нового продукту. Тому більшість зарубіжних наукових досліджень сфокусована на процесі розробки нового продукту (new product portfolio) та введенні його до наявного портфелю.

Т. Бжечек стверджує, що управління продуктовим портфелем пов'язане з прийняттям рішень про бізнес. Стратегічне планування ринку передбачає використання методів формування та аналізу портфеля для визначення бізнесу з позиції поєднання товарних категорій. Проблема особливо актуальна в контексті оптової та роздрібної торгівлі, оскільки перед рітейловими та сервісними компаніями постає необхідність збалансованості наявного асортименту, оптимізації його структури. Це питання виявляється більш пріоритетним, ніж вдосконалення та розвиток продукту або розподіл ресурсів та ресурсів для, що працюють з багатьма стратегічними бізнес-одинацями або багатопродуктовим портфелем [12].

На думку П. Хуторського, продуктовий портфель як єдине ціле істотно відрізняється від простої суми його складників. Тобто аналіз продуктового портфеля – це концепція, згідно з якою продукти (товари, послуги, бізнес-напрямки) слід розглядати системно, виокремлюючи взаємозалежність окремих частин цілого. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можливо зрівноважити вплив таких чинників, як ризик, надходження грошових коштів, інвестування, оновлення та ліквідація окремих видів діяльності організації.

Збалансування структури продуктового портфеля дозволяє отримати такі конкурентні переваги, як раціоналізація витрат на виробництво і збут, виробництво стратегічно важливих груп товарів, вихід на нові ринки. Підприємства мають прагнути до збалансованих «портфелів», у яких будуть враховані особливості великих і малих стратегічних бізнес-одинаць, їхня синергія [4].

За умови, що продуктовий портфель характеризує товари монопродуктової компанії, а не окремі напрямки діяльності, ця категорія на практиці може бути зіставлена з портфелем брендів. Основна мета – сформувати набір продуктів й вибудувати систему управління брендами як основного напрямку бізнес-діяльності.

Такі погляди поділяють зокрема й сучасні американські консалтингові агенції, наприклад Matrix Marketing Group. Вона відзначає, що компанія може використовувати комбінацію управління брендами в межах продуктового портфелю, розглядаючи бренд лише як одиницю продукції підприємства без конкретного інструментарію бренд-менеджменту. Така стратегія є особливо актуальною для рітейлу і може бути використана з метою виокремити конкретні товарні категорії [13].

Численні дослідження свідчать про те, що менеджери спираються на особисті погляди та попередній досвід як домінуючий критерій, за яким оцінюють потенційні проекти. Загалом, визначено що, хоча контекст чітко має значення, керівники, які беруть участь в управлінні продуктовим портфелем, згодом мають значний вплив на результати прийняття рішень щодо конкурентних стратегій [14].

В. Верба відзначає, що управління продуктовим портфелем – динамічний процес прийняття рішень, за допомогою якого список діючих продуктових проектів підприємства постійно оновлюється і переглядається. Цей процес зумовлює вплив на конкурентні позиції компанії, оскільки основна мета полягає в максимізації цінності продукції для збалансування ризику та продуктивності [15].

Отже, можна знайти різні трактування поняття «продуктовий портфель», проте спільним є визначення його як сукупності продуктів підприємства (товарів або послуг залежно від поглядів науковців). Набір портфелю відрізняється залежно від чинників формування, таких як: функціональне призначення, ринок або канал реалізації тощо.

Управління продуктовим портфелем є стратегічним процесом, яке вимагає довгострокового планування, моніторингу та постійного аналізу структури. Головний критерій успішності портфелю – його збалансованість.

Загалом, можна виділити такі цілі управління продуктовим портфелем:

- підсилити бізнес-стратегію компанії (узгодження структури портфелю відповідно до затвердженої стратегії з метою її успішної реалізації та своєчасного реагування на виклики).
- збалансувати складники продуктового портфелю, враховуючи можливі ризики та конкурентні переваги, які можуть бути отримані в результаті управлінських рішень.
- ефективно використати ресурси в процесі управління та впровадження обраної структури портфелю.

### **1.1. Визначення етапів управління продуктовим портфелем та методів його структурного аналізу**

Формування продуктового портфелю є початковим етапом процесу управління та потребує врахування низки факторів впливу на підприємство. Науковці наголошують, що структура портфелю на практиці відрізняється залежно від специфіки діяльності об'єкта, наявних ресурсів та стратегічних пріоритетів. Наприклад, В. Верба виділяє такі основні чинники формування продуктового портфеля:

1. Наявні ресурси та технологічні можливості підприємства.
2. Рівень задоволеності аудиторії та прогноз можливих модифікацій продукту внаслідок ринкових змін.
3. Конкурентна стратегія компанії (враховуючи внутрішній та зовнішній впливи).
4. Стадії життєвого циклу продукції в контексті впливу на господарську діяльність.

5. Достовірна, повна, адекватна, об'єктивна та актуальна інформація, беручи до уваги також і прогнози на майбутні періоди [2].

Процес формування продуктового портфелю містить декілька етапів, зокрема А. Авдєєва виокремлює наступні кроки (рис. 1.2). Початковим етапом є дослідження споживача з метою виокремлення латентних потреб або перспективних відповідно до технологічних розробок компанії. Наступний – аналіз пропозиції конкурентів (для розгляду позицій на ринку та розуміння конкурентної ситуації). Після цього потрібно визначити структуру портфелю. На цьому етапі підприємство має зрозуміти, які продукти потрібно виключити, а які додати як нові. Далі необхідно вивчити можливості розробки нової продукції, удосконалення або модифікації наявної. Цей етап передбачає аналіз ресурсів підприємства, які фінансових, так і кадрових, виробничих та маркетингових.

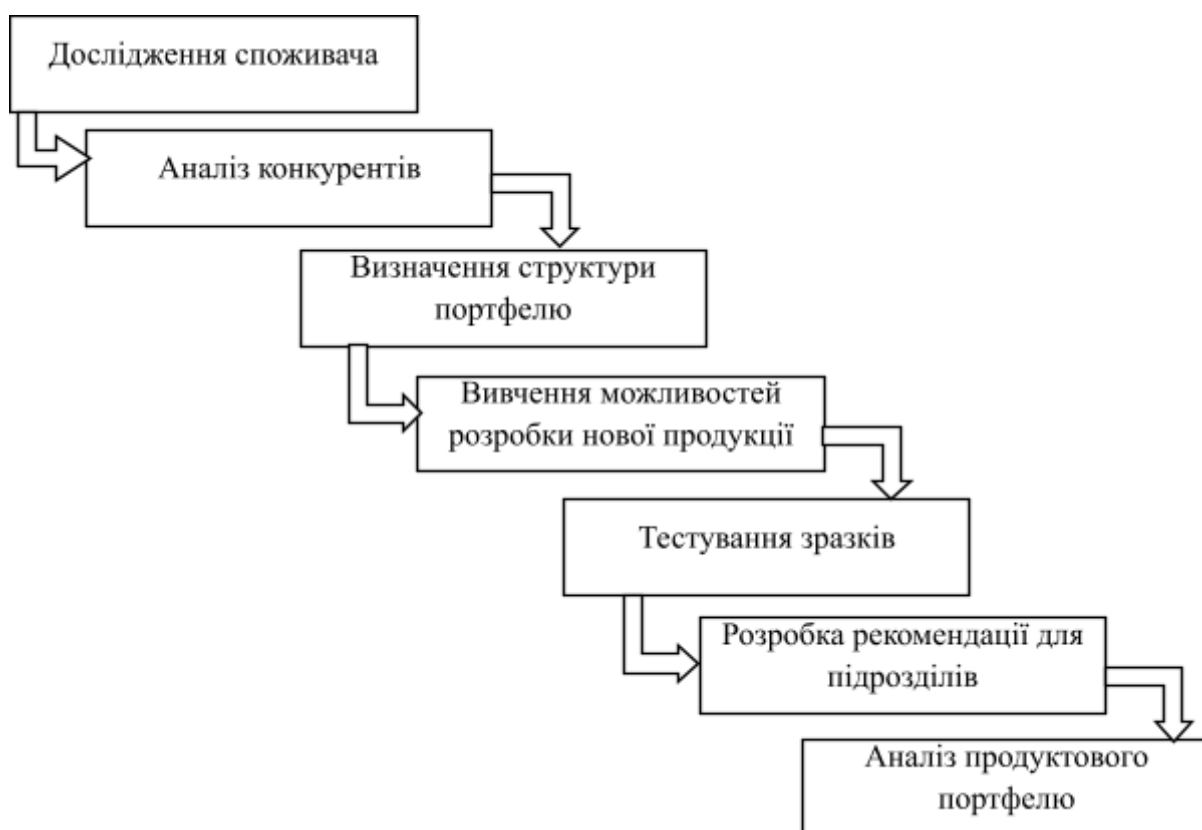


Рис. 1.2. Етапи формування продуктового портфелю

Джерело: сформовано автором на основі [5].

Після розуміння всієї картини співвідношення перспективних продуктів та реальної наявності можливостей до впровадження відбувається тестування

нової продукції. Такий крок необхідний не лише з позиції реакції споживачів, а з метою мінімізації ризиків у разі провалу.

Після вищезазначених етапів необхідно узагальнити результати тестування та розробити рекомендації для всіх підрозділів, задіяних у виведенні нового товару. Зміни у продуктовому портфелі є стратегічним рішенням для компанії, тому потребують чіткої системи для подальшої реалізації. Фінальним етапом є аналіз продуктового портфелю, його оцінка та коригування відповідно отриманих результатів.

Більшість компаній, що функціонують на певному ринку, тим чи іншим чином перетинаються за складниками свого портфеля, і для того, щоб зробити унікальний продукт, потрібно визначити принципи формування продуктового портфеля. За визначенням Л. Корчагової, продуктивний портфель повинен бути збалансованим і містити продукти, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу, чим забезпечується спадкоємність виробничо-збутової діяльності організації. За умови незбалансованості відбувається повільний, а іноді й різкий спад прибутку компанії. Підприємство, залежно від того, на якому ринку провадить діяльність, визначає термін перегляду портфелю (один-два рази на рік або лише за потреби). Насамперед, компанія може створити класифікацію продуктів відповідно до стадії їхнього життєвого циклу. Наприклад: нещодавно випущені продукти; продукти на стадії росту; зрілі продукти; і продукти, що переживають спад. Надалі можна використовувати і інші підходи [9].

За умови, що підприємство функціонує на ринку вже досить довгий час і має сформований продуктивний портфель, доцільно адаптувати алгоритм управління продуктивним портфелем як на рис. 1.3.

Оскільки у компанії вже наявний певний асортимент, то початковим етапом є аналіз структури наявного портфелю, виокремлення груп, які приносять найбільший прибуток та відносно неприбуткових. Наступний крок – дослідження потреб споживачів. Наша мета – виявити незадоволені потреби та проаналізувати глобальні тренди та на ринку. Дослідження портфелю конкурентів треба провести з метою виокремити неохоплені ними сегменти



споживачів. Два попередні кроки можуть проводитися з різницею у часі або паралельно.

Наступним етапом є аналіз власних ресурсів, наскільки підприємство матиме змогу реалізувати виокремлені перспективні напрямки. Важливу роль відіграє наскільки кардинально відрізнятиметься нова продукція у технологіях.



Рис. 1.3. Алгоритм управління продуктовим портфелем

Джерело: розроблено автором.

Наступні етапи тестування та повторного дослідження (у разі виявлення недоліків продукції або несприйняття ринком) подано на рис. 1.4. Фінальним етапом є оцінка ефективності продуктового портфелю та аналіз збалансованості портфелю наскільки структура відповідає поставленим стратегічним критеріям.

Основна мета аналізу товарного портфелю – збалансований розподіл ресурсів між різними сферами діяльності та виокремлення перспективних

пропозицій щодо продуктів. Для того щоб компанія мала можливість інвестувати у розвиток нових продуктів, необхідно, щоб деякі з найбільш «зрілих» продуктів або груп продуктів генерували прибуток. Аналіз портфелю компанії пов'язаний переважно з аналізом структури, динаміки і якості сукупності або окремих одиниць асортименту [16].

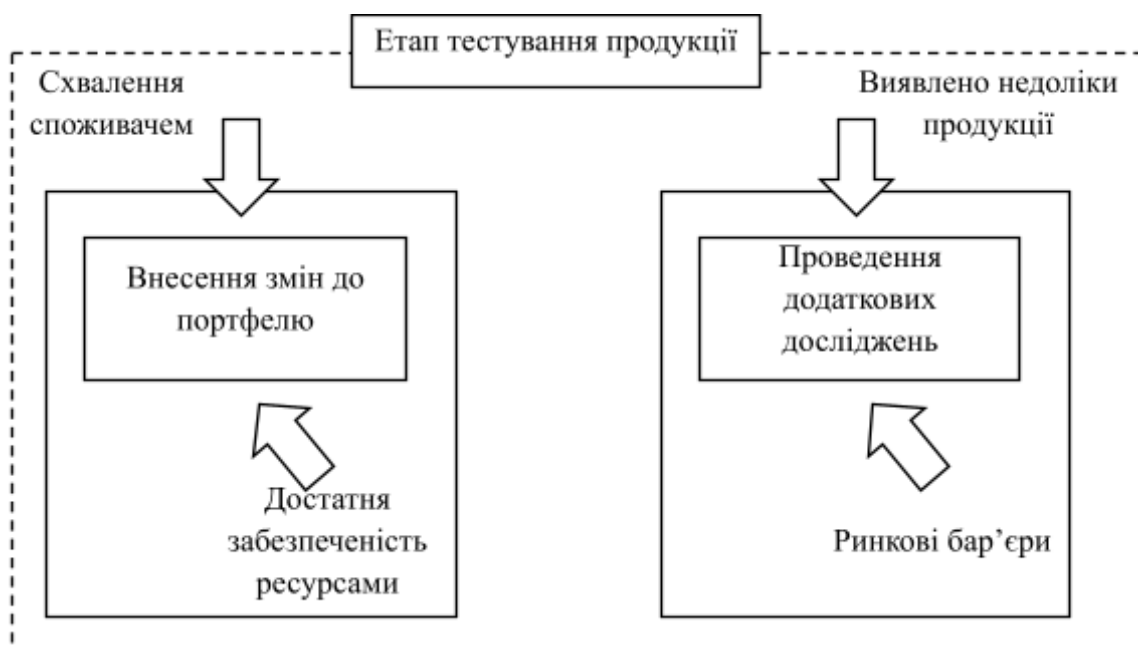


Рис. 1.4. Етап тестування алгоритму управління продуктовим портфелем

Джерело: розроблено автором.

При формуванні продуктового портфелю основне завдання відділу маркетингу підприємства полягає в забезпеченні координації і взаємодії науково-технічних і дослідно-конструкторських відділів, виробничих, збутових, сервісних, рекламних та інших підрозділів з метою досягнення найбільшої відповідності потребам покупців.

Для оцінки структури продуктового портфелю застосовують понад двадцять методів аналізу. Найбільш використовуваними в маркетинговій практиці є методи ABC-і XYZ-аналізу, аналіз Дібба-Сімкіна, матриця БКГ, а також рейтинговий аналіз. Порівняльна характеристика і класифікація методів формування та аналізу продуктового портфелю подано на рис. 1.5 та табл. 1.2.

Матриця Boston Consulting Group пов'язує ступень зростання ринку з відносною часткою ринку. Мета аналізу полягає в тому, щоб отримати стратегічне розуміння того, які продукти потребують інвестицій, які слід вилучати та які є джерелами грошових потоків.



Рис. 1.5. Класифікація методів формування продуктового портфелю  
Джерело: сформовано автором на основі [9,15,17-22].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика методів формування продуктового  
портфелю

Метод	Сутність	Відмінності методу
Матриця Boston Consulting Group	Показує темп зростання ринку (ключову змінну в етапі аналізу життєвого циклу товару) у	Дозволяє візуалізувати, які продукти генерують грошові кошти, а які - абсорбують. Куди слід виділити ресурси

Продовження табл. 1.2

	взаємозв'язку з відносною часткою ринку.	для зміни стратегічного становища продукції або які продукти розповсюджувати.
Матриця Мак-Кінсі	Оцінка перспективних напрямків бізнесу за привабливістю галузі та конкурентоспроможністю підрозділу.	Краща візуальна картина позицій бізнес-підрозділів: інвестування / збирання доходу / вибуття.
АВС-аналіз	Ранжування об'єктів дослідження за рядом обраних показників та відбір продуктів підприємства залежно від їхньої важливості.	Метод дає змогу класифікувати продукти фірми за ступенем їх важливості. Результатом АВС аналізу товарного асортименту є групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат.
Метод Дібба - Сімкіна	На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні і вкладу в покриття витрат товар відносять до однієї з чотирьох груп за дохідністю та потребою додаткового вкладу у розвиток того чи того продукту.	Отримана в результаті даного аналізу класифікація товарів, дозволяє визначити основні напрямки розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність структури та шляхи її оптимізації [17].

Джерело: сформовано автором на основі [9, 17-22].

Матриця приросту долі будується шляхом побудови графіку темпів зростання ринку у відсотках по вертикальній осі та відносній частці ринку на горизонтальній осі. Доцільно використовувати відносну ринкову частку, а не абсолютну, оскільки вона є більш наочною відносно ринкової сили конкурентів.

У результаті, залежно від положення продуктів, їх класифікують як зірок, проблемних дітей, собак або дійних корів (додаток А) [17].

Наступною моделлю є матриця Мак-Кінсі як удосконалена версія матриці BCG. У матриці Мак-Кінсі виділяють три області пріоритетів для інвестицій: зі слабким пріоритетом, середнім та високим. Для визначення позиції підприємства у матриці використовуються показники конкурентоспроможності та привабливості ринку [9].

Параметри матриці «позиція компанії / привабливість галузі» менш точно визначають кількісно, порівняно з параметрами матриці «зростання / частка ринку», і вимагають суб'єктивних оцінок. Вона часто критикується за можливість більшого маніпулювання. Тому для підвищення «об'єктивності» іноді застосовують схеми кількісного зважування з використанням критеріїв визначення привабливості галузі і позиції компанії.

Цей метод ґрунтується на гіпотезі, що кожен бізнес-підрозділ має свої особливості і вимагає окремого аналізу конкурентної позиції і привабливості галузі. Обидва методи портфельного аналізу призначені лише для забезпечення основної послідовності в формулюванні конкурентної стратегії в конкретній галузі. Фактично проблеми полягають в тому, щоб визначити місце бізнесу в матриці, вирішити питання про відповідність цієї позиції позначеної стратегії і виробити детальну стратегічну програму створення позиції, її утримання або збору врожаю [19].

Найбільш поширеним і універсальним методом структурного аналізу продуктового портфеля компанії є АВС-аналіз. Основна ідея методу АВС-аналізу заснована на принципі Парето: 20% всіх товарів дають 80% прибутку. Для підприємства більш вигідним є сконцентрувати ресурси на невеликій частині товарів або послуг, яка є основних джерелом сукупного доходу, ніж на великій частині другорядних, які становлять порівняно малу частку в сукупному доході організації [20-22].

До універсальних інструментів аналізу продуктового портфеля організації належить також метод Дібба – Сімкіна. Отримана в результаті даного аналізу класифікація товарів, дозволяє визначити основні напрямки розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність

структури та шляхи її оптимізації. Для аналізу використовують дані про динаміку продажів і собівартості продукції. На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні і вкладу в покриття витрат товар відносять до однієї з чотирьох груп за дохідністю та потребою додаткового вкладу у розвиток того чи того продукту (додаток Б) [18].

У табл. 1.3 узагальнено відмінності груп методів формування продуктового портфелю залежно від сутності (матричні, економіко-математичні або маркетингові).

Таблиця 1.3

## Характеристика груп методів формування продуктового портфелю

Методи	Перелік методів	Характеристика
Матричні	BCG, McKinsey, матриця конкуренції Портера, товари-ринки Ансоффа.	Візуальна презентація позицій кожної продуктової групи та систематизація всіх елементів за пріоритетними факторами.
Економіко-математичні	ABC-XYZ аналіз, Дібба-Сімкіна, лінійна економетрична модель, метод статистичних кореляцій, метод теорії ігор.	Методи дозволяють спростити чинники впливу на управління продуктовим портфелем та звести до математичного формулювання менеджерські цілі, що гарантує точність та максимальне врахування всіх елементів.
Дослідження споживацьких переваг	Методи спостереження залежно від стадії і форми вияву споживчих переваг; модель Фішбейна; метод побудови простору сприйняття продукту споживачами.	Фокусування на маркетингових критеріях формування продуктового портфелю. Врахування споживчих переваг та якісних характеристик продуктових категорій.

Джерело: узагальнено автором на основі [9,15, 17-22].

Окремо варто розглянути метод дослідження споживацьких переваг – мультиатрибутивна модель Фішбейна. Цей інструмент підходить для вимірювання ставлення споживачів до категорій продуктів або певного бренду. Зміст моделі полягає в тому, що споживачі сприймають торгову марку або товар як набір атрибутів, яким надають різну важливість. Таким чином вони

формують функцію корисності для кожного атрибуту, пов'язуючи ступінь задоволення товарами або послугами мірою присутності атрибутів.

Математично модель можна виразити за допомогою наступної формули:

$$A = \sum_{i=0}^n C_i * B_i \quad (1.1),$$

де  $C_i$  – характерність (відносна важливість) атрибуту,

$B_i$  – оцінка атрибуту споживачем.

Значення важливості та оцінка атрибутів знаходиться в результаті анкетування споживачів за допомогою питань, які стосуються окремого атрибуту. У результаті отримують математичний вираз оцінки споживачем досліджуваної категорії або торгової марки [23].

Отже, алгоритм формування продуктового портфелю для компанії з досвідом на ринку враховує наявну структуру продуктів та дозволяє скорегувати співвідношення, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні чинники. Безпосередні методи формування та аналізу продуктового портфелю забезпечують якомога збалансовану структуру та скеровують для прийняття управлінських рішень.

## **1.2. Метод збалансованих показників в оцінці ефективності управління продуктовим портфелем**

В основу оцінки портфеля продуктових проектів закладають максимізацію вартості компанії, забезпечення збалансованості розвитку та відповідність стратегічним цілям (рис. 1.6).

Реалізуючи завдання максимізації вартості менеджери оцінюють проекти за фінансовою віддачею, яку вони, ймовірно, можуть отримати, наприклад, за рентабельності інвестицій та часткою ринку.

Що стосується забезпечення збалансованості, менеджери оцінюють проекти, виходячи з того, наскільки вони гарантують, що їх поєднання є пропорційним в розрізі таких питань, як термін реалізації проекту, технічний ризик, рентабельність інвестицій та інноваційність проектів. Забезпечення узгодження проектів з наявними ресурсами також є фактором балансу.



Рис. 1.6. Оцінка портфеля продуктивних проектів

Джерело: розроблено автором.

Третя оцінка – з огляду на ступінь, в якому вони впливають на стратегію. Хоча всі три виміри зазвичай використовують для прийняття рішень щодо продуктового портфелю, вага або пріоритетність, що надаються кожному, значно різняться в різних формах [10].

Барамико Л. виділяє найбільш важливі показники оцінки ефективності за чотирма групами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Показники ефективності управління продуктивним портфелем

1. Ефективність виробничої сфери за визначеного продуктового портфелю	2. Фінансовий стан підприємства.
3. Ефективність портфелю в організації просування продуктів	4. Ефективність продуктового портфелю в організації збуту продуктів

Джерело: сформовано автором на основі [24].



Оцінка ефективності містить всі аспекти діяльності підприємства, з якими взаємодіє процес управління продуктовим портфелем. Для подальшої оцінки управління продуктовим портфелем доцільно використовувати ті методи, даними для яких має можливість оперувати підприємство. Схема, подана на рис. 1.7, містить показники виробничої сфери, тому має бути адаптована відповідно до специфіки досліджуваного об'єкта (а саме до сфери ритейлу).

Ефективність виробничої сфери за визначеного продуктового портфелю	Фінансовий стан підприємства	Ефективність портфелю в організації просування продуктів	Ефективність продуктового портфелю в організації збуту продуктів
Фондовіддача	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Рентабельність продажів	Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією
Фондомісткість	Коефіцієнт фінансової стійкості	Оцінка рентабельності реклами	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей
Продуктивність праці	Норма чистого прибутку	Додатковий товарообіг внаслідок рекламних активностей	Коефіцієнт ефективності реклами засобів стимулювання збуту
	Рентабельність активів		
	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів		

Рис. 1.7. Класифікація показників оцінки ефективності управління продуктовим портфелем

Джерело: сформовано автором на основі [24].

Варто зазначити, що надалі ми сфокусуємося на показниках, які стосуються маркетингу та загальної оцінки ефективності для комплексної оцінки саме в контексті функціонування відділу маркетингу об'єкт дослідження у межах загального управління компанією (рис. 1.8).

Насамперед, основний показник для кількісної оцінки управління продуктовим портфелем – рентабельність продажів:

$$ROS, \% = \frac{\text{Прибуток від реалізації продукції, грн}}{\text{Чистий дохід від реалізації, грн}} * 100 \quad (1.2)$$

Рентабельність продажів демонструє дохідність основної діяльності підприємства. Залежно від знаменника, можна дослідити рентабельність за валовим чистим прибутком.



Рис. 1.8. Піраміда показників оцінки управління продуктовим портфелем в сфері рітейлу

Джерело: розроблено автором.

Наступний показник – рентабельність інвестицій (ROI), виражена формулою:

$$ROI, \% = \frac{\text{Чистий прибуток, грн}}{\text{Інвестиції, грн}} * 100 \quad (1.3)$$

Мета показника: визначити норми рентабельності протягом певного періоду щодо грошового обсягу, інвестованого у запуск нового продукту, модифікацію або його виведення. Показник дозволяє з'ясувати ефективність та, зокрема, доцільність та виправданість вкладення коштів у зміну структури продуктового портфелю, яка, до того ж, є досить ризикованою з позиції окупності.

Похідним показником від вищезазначеного є ROMI – рентабельність інвестицій у маркетинг, який показує рівень повернення інвестицій на маркетингову діяльність (1.4).

$$ROMI, \% = \frac{\text{Дохід від маркетингової діяльності, грн}}{\text{Маркетингові витрати, грн}} * 100 \quad (1.4)$$

Показник є актуальним для вимірювання ефективності маркетингових заходів, спрямованих на стимулювання збуту, для різноманітних програм та акцій, орієнтованих на підвищення лояльності покупців [25].

Наступною групою показників є показники лояльності клієнта як вимірювання ефективності управління продуктовим портфелем з позиції споживача (табл. 1.5). Рівень лояльності є безпосереднім виміром результативності запроваджених заходів стимулювання збуту в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.5

## Показники лояльності клієнта

Кількість повторних покупок.
Сума збільшення розміру покупки одного і того ж продукту за певний проміжок часу
Середній чек
Кількість додаткових продуктів компанії, куплених споживачем в певний проміжок часу
Тривалість співпраці клієнта з компанією.
Чутливість до зміни ціни, або поріг перемикання.

Порівняльна частота покупок
Частка в гаманці клієнтів

Джерело: узагальнено автором.

Кількість повторних покупок – співвідношення загальної кількості покупок до числа покупців. Сучасні CRM-системи ритейлу дозволяють відстежити історію покупок кожного клієнта і порахувати середню кількість покупок, здійснених за певний період часу. Варто зазначити, що для цього показника базою є кількість клієнтів, які здійснили понад дві покупки за обраний період.

Вартість середнього чеку є грошовим вираженням частки покупки у виручці від реалізації. Це один з основних показників грошового виміру лояльності. Показник чутливості покупця до збільшення ціни, або поріг перемикання, характеризує рівень різниці в ціні, при якій клієнт може переключитися на іншого виробника. Чим вище поріг перемикання, тим більш лояльний клієнт. Точно розрахувати поріг перемикання для конкретної компанії або галузі досить складно [26].

Порівняльна частота покупок демонструє загальну картину зміни частки покупок. Цей показник визначають для порівняння з конкурентами, проте для оцінки продуктового портфеля можна використати таку частку як співвідношення окремих продуктів або брендів у загальному портфелі.

Показник частки в гаманці, клієнта дозволяє оцінити, яку частину становлять витрати на продукти компанії в сукупних витратах клієнтів або у витратах клієнтів на товари даної категорії. Проте для цього показника важливо мати дані об'єктивні щодо витрат споживача, що часто ускладнює обрахунки цього показника [27].

Вищезазначені показники варто оцінювати в динаміці з метою виявити зміну лояльності клієнта та виявити можливі шляхи покращення.

Третя група показників оцінки ефективності – це власні крі компанії, які зумовлені специфікою галузі, конкурентною ситуацією та, власне, корпоративною стратегією. Оскільки об'єкт дослідження функціонує в сфері

fashion-рітейлу, показниками можуть бути, наприклад, частка постійних клієнтів, трафік роздрібних магазинів та маркетплейсу, приріст кількості магазинів та специфічні показники лояльності [28-29].

## **Висновки до розділу 1**

Продуктовий портфель – сукупність продуктів підприємства, які мають спільні виробничо-технологічні характеристики, реалізують на схожих сегментах ринках або перебувають на одному етапі життєвого циклу. Поняття продуктивний портфель є більш широким, ніж товарний портфель та асортимент.

Управління продуктивним портфелем є динамічним стратегічним процесом прийняття рішень, які зумовлюють вплив на сукупність всіх продуктів підприємства. Портфельний підхід передбачає фокусування на переліку товарів не з позиції загальної сукупності, а з позиції встановлення співвідношення між продуктами, які виникають в процесі формування та подальшого управління.

Основна мета аналізу продуктивного портфелю – збалансований розподіл ресурсів між різними сферами діяльності та виокремлення перспективних пропозицій щодо продуктів.

Алгоритм формування управління продуктивним портфелем для підприємства, яке довгий час функціонує на ринку і має сформований портфель містить такі етапи: аналіз структури наявного портфелю; дослідження потреб споживачів та портфелю конкурентів; аналіз власних ресурсів; тестування продукту або перегляд рішень попередніх етапів; коригування продуктивного портфелю; оцінка ефективності продуктивного портфелю.

Для оцінки структури продуктового портфелю застосовують досить велику кількість методів аналізу. Найвідомішими є методи ABC-і XYZ-аналізу, аналіз Дібба-Сімкіна, матриця BCG.

За твердженням Р. Купера для оцінки портфеля продуктивних проектів варто використовувати три виміри: максимізація вартості, збалансованість та стратегічний аналіз.

Для оцінки ефективності управління продуктивним портфелем виокремлено три групи показників: рентабельність, лояльність споживачів та КРІ бізнесу.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЮ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «ІНТЕРТОП» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМ**

### **2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності мережі «Інтертоп» та її ринкових позицій**

Торгова марка «Intertop» створена в 1994 році. У 2017 році ТОВ «Інтертоп Україна» було відокремлено як роздрібний фешн-дивізіон холдингу «МТІ». Станом на початок 2020 року ТОВ «Інтертоп Україна» управляє та розвиває роздрібну мережу магазинів взуття та аксесуарів «Intertop»; 14 монобрендових мереж взуття та одягу; маркетплейс «intertop.ua».

Організаційна структура управління підприємством наведена на рис. В.1, містить 3 рівні ієрархії з 20-ти відділів. Для неї характерна матрична структура – розподіл обов’язків за функціями, які виконує підрозділ, та безпосереднє підпорядкування керівнику відділу. Проте, останні роки компанія застосовує крос-функціональний підхід до організації роботи. Задачу розглядають як проект та створюють робочі групи з дотичних підрозділів для забезпечення максимального врахування всіх аспектів питання.

На рис. 2.1 розглянуто детально організаційну структуру управління

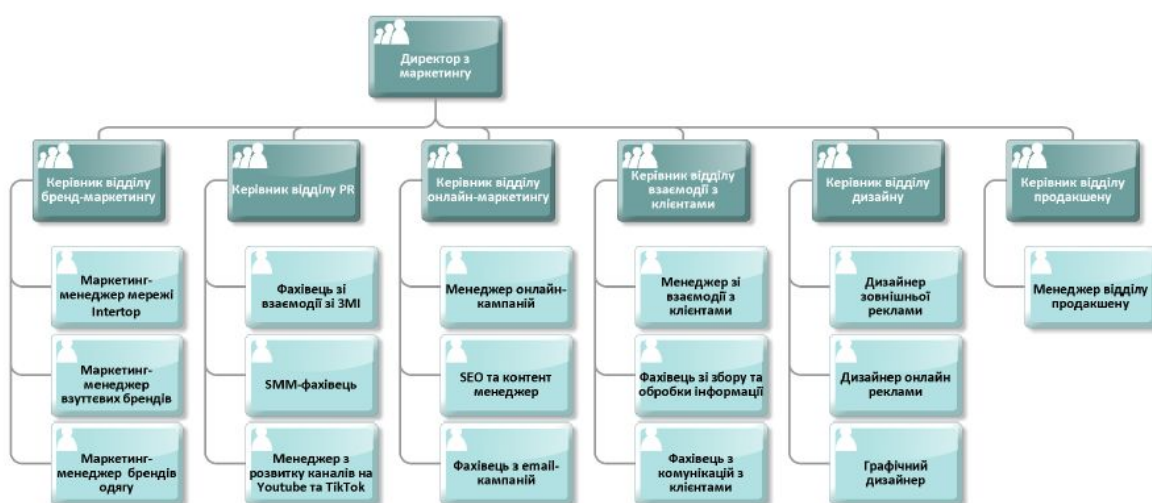


Рис. 2.1. Організаційна структура управління маркетингом

ТОВ «Інтертоп Україна»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

маркетингом ТОВ «Інтертоп Україна». Підґрунтя формування таких відділів – розподіл обов’язків та виконання задач відповідно до етапів управління маркетингом для компанії в сфері роздрібної торгівлі.

Далі необхідно розглянути кон’юнктуру світового ринку взуття. У табл. 2.1 подано динаміку світового ринку взуття протягом останніх 5-ти років.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу світового ринку взуття у 2015-2019 рр.

Показники	Роки					У середньому за аналізований період
	2015	2016	2017	2018	2019	
Обсяг світового ринку взуття у грошовому вимірі, млн дол.	365,2	378,5	387,4	406,1	427,2	392,88
Річний темп зростання до попереднього року, %	100,0	103,6	102,4	104,8	105,2	103,2
Річний темп зростання до першого року, %	100,0	103,6	106,1	111,2	117,0	107,6

Джерело: сформовано автором на основі [30].

Отже, протягом останніх 5-ти років обсяг світового ринку взуття мав тенденцію до зростання, при цьому середній темп приросту становив 3,2% за

весь період. У 2019 році виявлено найбільший темп зростання – 5,2% порівняно з попереднім роком. У табл. 2.2 подано аналіз динаміки сегментів світового ринку взуття за типами (шкіряне, спортивне, текстильне та інші).

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу сегментів світового ринку взуття у 2015-2019 рр.

Показники	Роки					У середньому за аналізований період
	2015	2016	2017	2018	2019	
Обсяг сегменту шкіряного взуття, млн дол.	151,2	153,4	155,6	157,7	161,9	156,0

Продовження табл. 2.2

Річний темп зростання до попереднього року, %	100,0	101,5	101,4	101,3	102,7	101,4
Річний темп зростання до першого року, %	100,0	101,5	102,9	104,3	107,1	103,1
Обсяг сегменту спортивного взуття, млн дол.	47,6	52,8	54,3	59,7	65,8	56,0
Річний темп зростання до попереднього року, %	100,0	110,9	102,8	109,9	110,2	106,8
Річний темп зростання до першого року, %	100,0	110,9	114,1	125,4	138,2	117,7
Обсяг сегменту текстильного та іншого взуття, млн дол.	166,4	172,3	177,5	188,7	199,5	180,9
Річний темп зростання до	100,0	103,5	103,0	106,3	105,7	103,7



попереднього року, %						
Річний темп зростання до першого року, %	100,0	103,5	106,7	113,4	119,9	108,7

Джерело: сформовано автором на основі [31-33].

Отже, всі сегменти зростали у грошовому вимірі, проте найбільший відсоток зростання у останні роки показало спортивне взуття, що зумовлює його подальший розгляд як перспективну категорію для продуктового портфелю ритейлерів. Для більш детального розуміння структури ринку відносно вищевказаних сегментів, у табл. 2.3 розглянуто структурні зрушення протягом останніх 5-ти років.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу сегментів світового ринку взуття у 2015-2019 рр.

Сегменти	Обсяг реалізованого взуття, млн дол.		Частка сегментів у загальному обсязі		Структурні зрушення
	2018	2019	2018	2019	
Шкіряне взуття	157,7	161,9	38,8	37,9	-0,9
Спортивне взуття	59,7	65,8	14,7	15,4	0,7
Текстильне та інше взуття	188,7	199,5	46,5	46,7	0,2
Разом	406,1	427,2	100,0	100,0	0,0

Джерело: сформовано автором на основі [31-33].

На рис. 2.2 зображено розподіл сегментів світового ринку у 2019 році (шкіряне, спортивне, текстильне та інші).

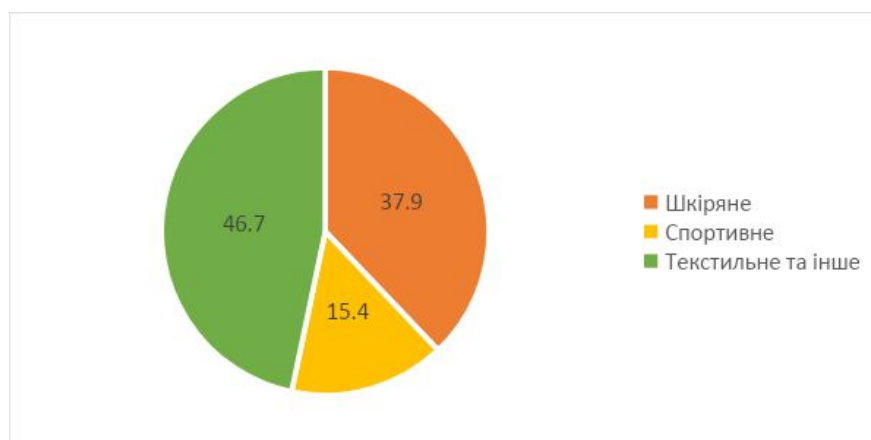


Рис. 2.2. Розподіл часток сегментів світового ринку взуття  
у 2019 році, %

Джерело: сформовано автором на основі [30-33].

Отже, сегменти спортивного та текстильного взуття виявили найбільший темп зростання у 2019 році, що становить 10,2% та 5,7% відповідно та показали зростання у структурі ринку. Найбільше структурне зрушення стосується спортивного взуття. Тому для компаній у сфері fashion-рітейлу необхідно переглядати загальну структуру асортименту на користь спортивного взуття.

Досить високий темп зростання та перерозподіл загальної структури показує онлайн торгівля порівняно з традиційними каналами розподілу (рис.2.3). У 2019 році офлайн торгівля зросла на 2,4%, при цьому онлайн – на 8,4% порівняно з попереднім роком.

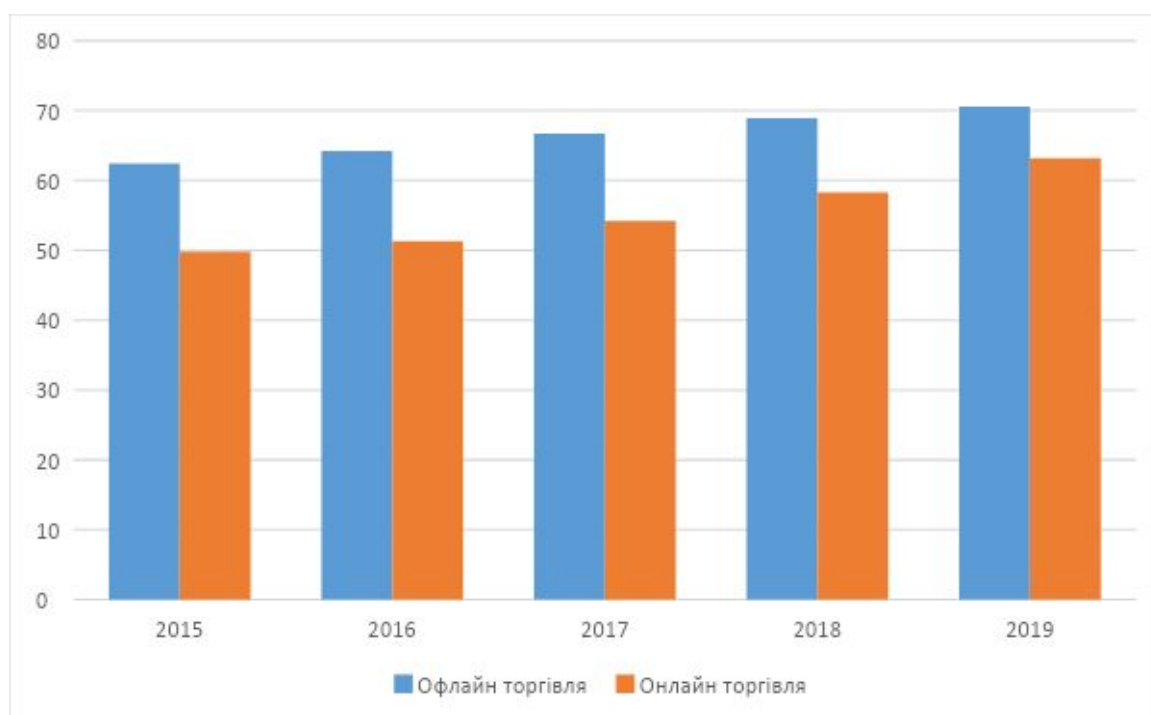


Рис. 2.3. Динаміка обсягу світового ринку взуття  
за типами торгівлі, млн дол.

Джерело: сформовано автором на основі [34].

Наступним доцільно розглянути український ринок взуття. За підрахунками міжнародної платформи digital- проектів «Admitad», оборот ринку електронної комерції в Україні в 2019 році склав 2,9 млрд дол., з яких

394 млн дол. припали на продаж одягу та взуття. При цьому, українці віддають перевагу купівлі їжі та одягу в інтернеті через мобільні пристрої. На них припадає більше третини, а саме 38% продажів, здійснених в інтернеті в сегментах «гіпермаркети» і «одяг» [35].

Обсяг українського ринку взуття (рис. 2.4), за даними аналітичної компанії Pro-Consulting, у 2019 становив 10,665 млрд грн [36]. У табл. 2.4 подано аналіз темпів зростання українського ринку взуття протягом 2015-2019 рр. Ринок демонструє зростання за обсягами продажу в грошовому еквіваленті та протягом останніх 5-ти років показував зростання. При цьому в 2018 та 2019 рр. темп зростання дорівнював 6,9% та 8,2% відповідно.

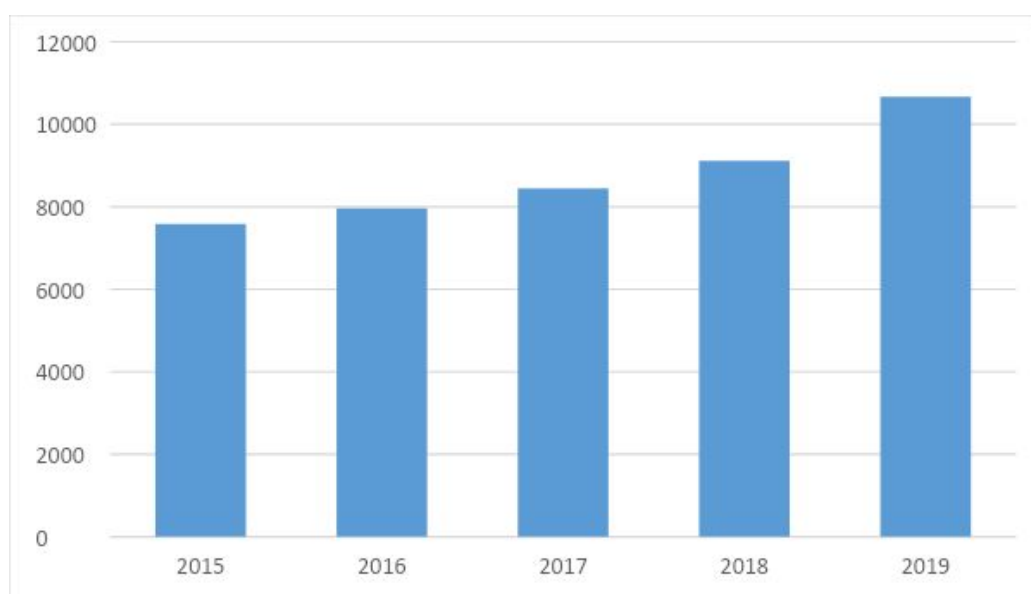


Рис. 2.4. Динаміка обсягу українського ринку взуття  
протягом 2017-2019 рр, млн грн

Джерело: сформовано автором на основі [36].

Таблиця 2.4

Динаміка обсягу українського ринку взуття у 2015-2019 рр.

Показники	Роки					У середньому за аналізований період
	2015	2016	2017	2018	2019	
Обсяг українського ринку взуття у грошовому вимірі, млн грн	8570	8740	9220	9860	10665	9411

Річний темп зростання до попереднього року, %	100,0	102,0	105,5	106,9	108,2	104,5
Річний темп зростання до першого року, %	100,0	102,0	107,6	115,1	124,4	109,8

Джерело: сформовано автором на основі [36,37].

Структура споживачів, подана на рис. 2.5, для ринку взуття характеризується переважанням низького цінового сегменту, що викликано низькою купівельною спроможністю.

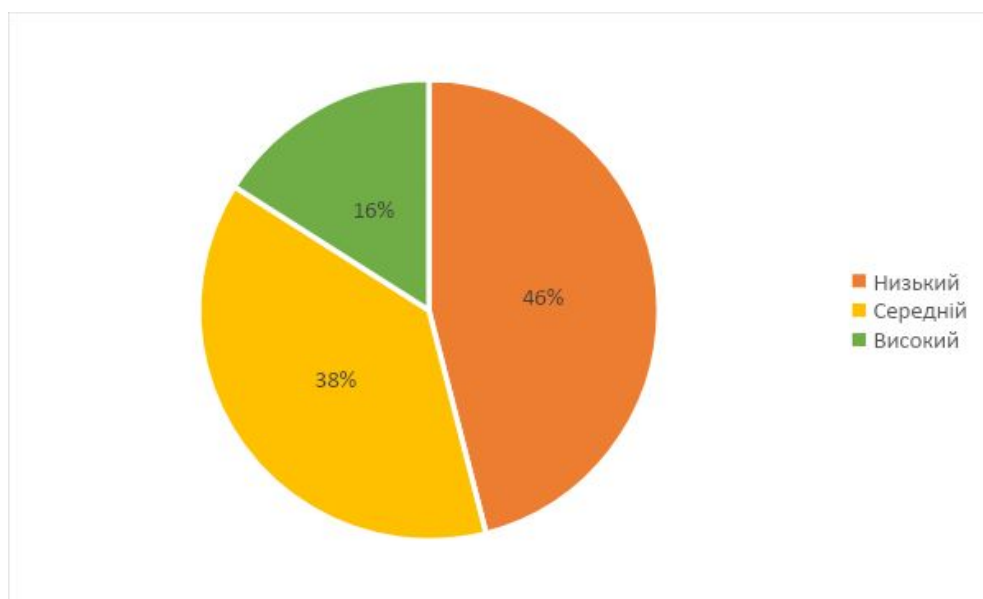


Рис. 2.5. Розподіл споживачів взуття за ціновими сегментами у 2018 році

Джерело: сформовано автором на основі [36].

На рис. 2.6 подано частки гравців українського ринку взуття за виручкою станом на кінець 2019 року.

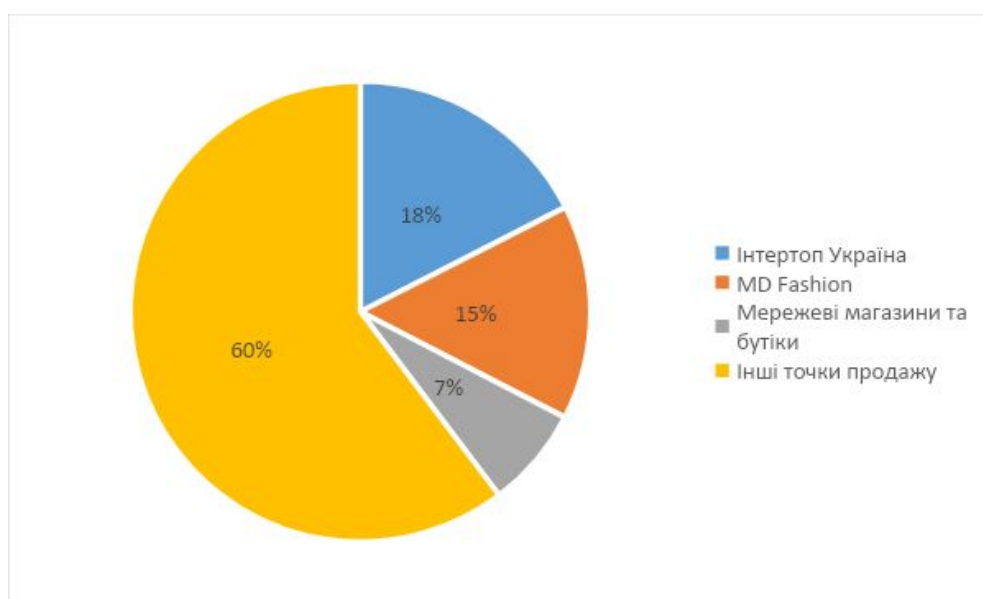


Рис. 2.6. Структура ринку взуття України станом на кінець 2019 року

Джерело: сформовано автором на основі [36,38].

Отже, компанія «Інтертоп Україна» є лідером на взуттєвому ринку серед ритейлерів та контролює майже 18% ринку, на другому місці «MD Fashion» – 15%. Для українського ринку відмінною характеристикою є переважання продажу взуття низького цінового сегменту, що зумовлює більшу частку стихійних точок продажу в загальній структурі каналів продажу.

Прямими конкурентами мережі «Intertop» є мережа «Walker» та «Miraton», оскільки вони мають аналогічний асортимент та ціновий сегмент. Перша належить до «MD Fashion» – це група компаній, що управляє в Україні більш ніж 150-ма магазинами (табл. 2.5), які працюють під брендами «Walker», «STEM», «Tommy Hilfiger», «Under Armour», «Oodji», «Pepe Jeans» та інші. Сайт мережі було перетворено на маркетплейс на початку 2019 року, асортимент налічує понад 100 000 одиниць (одяг, взуття та аксесуари) [39].

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз асортименту конкурентів «Intertop» в категорії взуття

Назва	Основні представлені бренди	Бренди, наявні в портфелі Intertop	Категорії	Ціновий сегмент	Кіл-ть магазинів
MD Fashion (Walker)	Gant, Under Armour, DKNY, BOSS, Baldinini, Guess,	Tommy Hilfiger, Calvin Klein,	<ul style="list-style-type: none"> <li>Взуття</li> <li>Аксесуари</li> </ul>	Середній+, преміум	16

	HUGO, Karl Lagerfeld, Patrizia Pepe, Saucony	New Balance, Schutz			
Miraton	Miraton, Kendal+Kylie, WindsorSmith, Jeffrey Campbell, Saucony, Sperry, Ciampaolo Viozzi	Steve Madden, Bronx, Nike, New Balance, Asics, Panama Jack	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взуття</li> <li>• Аксесуари</li> </ul>	Середній	13

Джерело: сформовано автором на основі [39,40].

Ще один значний гравець на ринку – «Miraton» (табл. 2.5). Це мережа магазинів взуття та аксесуарів, існує 14 років на ринку України. 13 магазинів у 5 містах України: Київ, Харків, Дніпро, Одеса та Запоріжжя. Має власний інтернет-магазин [40].

Варто зазначити, що деякі бренди портфелів конкурентів перетинаються з «Intertop», проте фактично моделі відрізняються. Щодо конкурентів в онлайн, то найбільшими можна вважати «MD Fashion» та «Rozetka». Останню можна розглядати в контексті схожості асортименту та застосовуваних інструментів маркетингового тиску.

Наступними розглянемо маркетингові стратегії мережі «Intertop». На рис. 2.7 подано перелік стратегій підприємства, відповідно до їхнього рівня реалізації.



Рис. 2.7. Піраміда маркетингових стратегій мережі «Intertop»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Насамперед, всі свої зусилля компанія спрямовує на підтримку лідерських позицій на ринку: нарощення продажів через магазини і онлайн та активне зростання присутності офлайн-магазинів у містах України

Бізнес-стратегія, яка сформувалася у 2017 році та визначає основний напрям роботи всіх підрозділів – стратегія інтегрованих продажів. Сутність її полягає в об'єднанні роздрібної та інтернет-торгівлі, в межах якої споживач має можливість здійснити покупку в будь-який час і місці. Вибір може початися в магазині та продовжитися на сайті, початися на сайті і переміститися в магазин торгової мережі, початися і завершитися онлайн або офлайн.

Наступними розглянемо стратегії комплексу маркетингу. Товарна маркетингова стратегія спрямована на активне зростання продуктового портфелю підприємства. Загальний асортимент мережі «Intertop» налічує близько 80 000 одиниць взуття, одягу і аксесуарів (рис.2.8, табл.2.6).

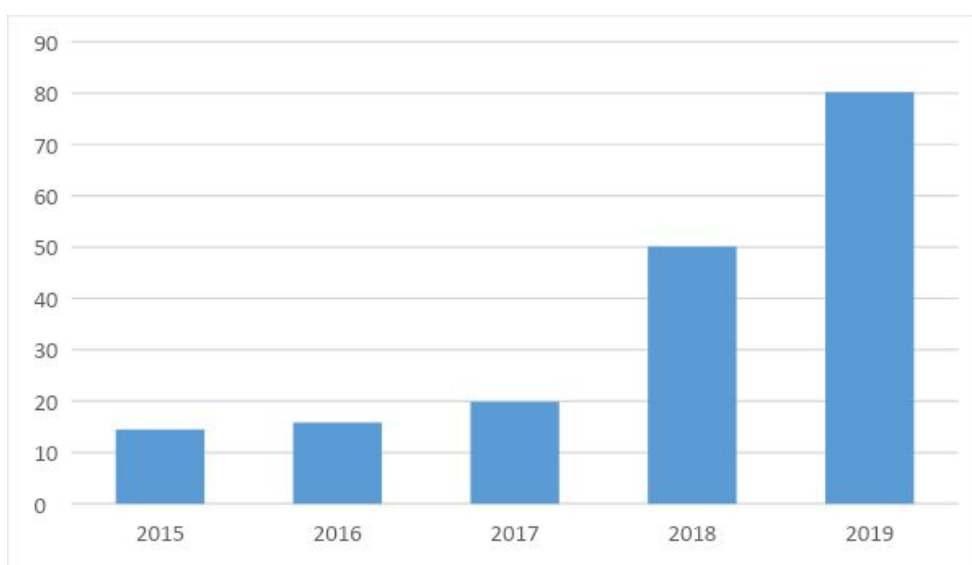


Рис. 2.8. Динаміка кількості асортиментних позицій  
протягом 2017-2019 рр., тис. од.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка асортиментних позицій мережі «Intertop» 2015-2019 рр.

Показники	Роки					У середньому за аналізований період
	2015	2016	2017	2018	2019	
Кількість SKU, од	14,5	15,8	19,9	50,1	80,2	36,1
Річний темп зростання до попереднього року, %	100,0	109,0	125,9	251,8	160,1	149,4
Річний темп зростання до першого року, %	100,0	109,0	137,2	345,5	553,1	249,0

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Отже, асортимент компанії стрімко зріс протягом останніх 3-ьох років, у 2018 у 2,5 рази, а 2019 – на 60% порівняно з попереднім роком.

Управління продуктовим портфелем мережі «Intertop» сфокусовано на управлінні брендами, для яких компанія є дистриб'ютором на ринку України. У портфелі «Інтертоп Україна» понад 200 брендів зі світовим іменем, поряд з тим компанія активно реалізує продукцію українських виробників взуття (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Перелік брендів продуктового портфелю з найбільшою часткою продажів

Зарубіжні	Українські
Adidas, Asics, Clarks, Converse, Ecco, Geox, Hognl, Marc O'Polo, Nike, Puma, Skechers, Steve Madden, Tamaris, The North Face, Timberland, Tommy Hilfiger, Vagabond	Gem, Papuchi, Stepter, Mioparenti, Gama, Kasandra, Modus Vivendi, Tuto.

Джерело: сформовано автором на основі [41].

Крім того, підприємство у 2004 році створило власну торгову марку «Braska». Станом на кінець 2019 реалізовано понад 30 колекцій Braska та продано більше, ніж мільйон пар взуття [42].

Управління брендами розподілене на три головні напрямки: бренди, представлені у мережі «Intertop», та бренди взуття й одягу, які представлені в окремих магазинах (рис. 2.9).

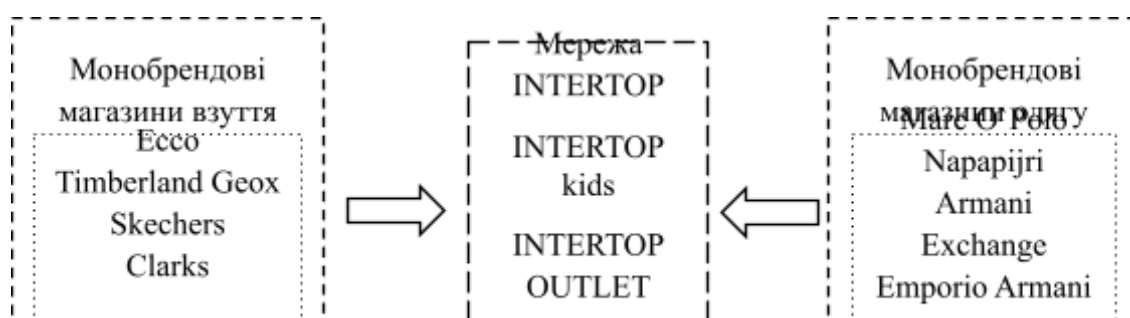




Рис. 2.9. Схема розподілу управління брендами

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Отже, центральна увага спрямована на наповнення продуктового портфелю мережі «Interop», при цьому компанія паралельно розвиває бренди одягу та взуття, які реалізує через окремі магазини.

Цінова стратегія мережі «Intertop» – знімання вершків, яка полягає у встановленні максимальної ціни на товари-новинки та поступове зниження ціни для прибирання залишків продукції на складах.

Компанія працює на цінову сегменті «середній+» та «преміум», ціновий діапазон для взуття «134 – 12 239» грн, для одягу «299 – 22 999» грн. (рис. 2.10). За категоріями «жіноче взуття/одяг» та «чоловіче взуття/одяг» існує розбіжність в максимальній ціні з переважанням чоловічої категорії.

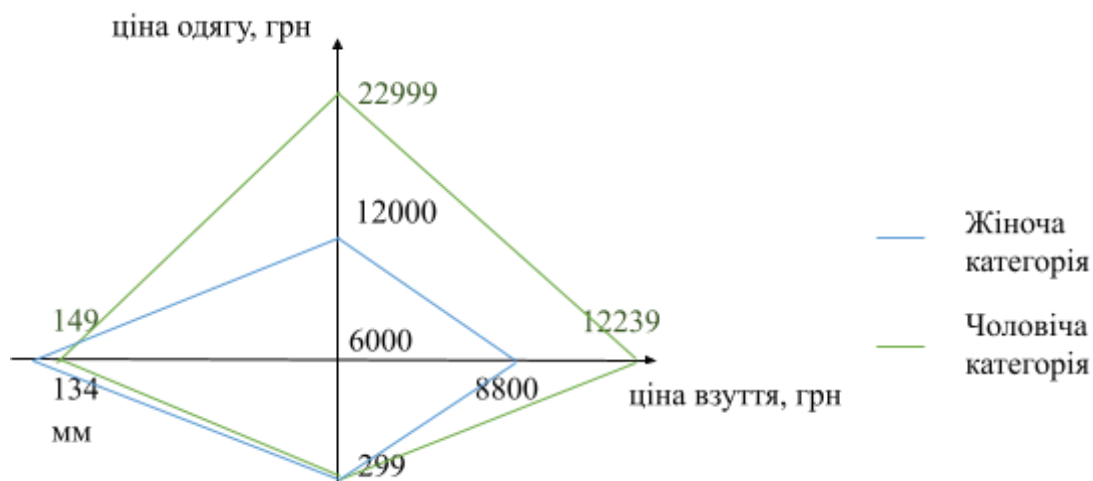


Рис. 2.10. Павутина розподілу цінового діапазону категорій взуття та одягу

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Збутова стратегія омніканальних продажів полягає в забезпеченні максимального покриття фізичних магазинів території України для максимального доступу споживачів до продукції компанії. Інтеграція системи

обробки замовлень та логістичних рішень створює можливість замовляти будь-яку одиницю взуття або одягу з доставкою або резервом до зручного магазину мережі. На цей момент в «Intertop», окрім основного каналу – офлайн-мережі – працюють такі сценарії як: онлайн-магазин, резерв, pick up, shop-to-shop, store-to-door, онлайн -полиця в магазині.

Станом на кінець 2019 року ТОВ «Інтертоп Україна» налічує 136 магазинів (рис. 2.11) і 14 мульти- та монобрендові мережі взуття і одягу: «Intertop», «Armani Exchange», «Emporio Armani», «Clarks», «Ecco», «Geox», «Marc O'Polo», «Napapijri», «Skechers», «Timberland», дитяча мережа «Intertop kids», аутлети «Intertop outlet» і «Birka». Наприкінці 2019 року компанія відкрила магазин культового американського outdoor-бренду «The North Face».

Крім офлайн-роздробу, «Інтертоп Україна» розвиває e-commerce напрямом. Online-магазин [intertop.ua](http://intertop.ua) створений в грудні 2014 року. Протягом останніх 5-ти років можна спостерігати тренд на нарощування продажів через онлайн-платформу (табл. 2.8).

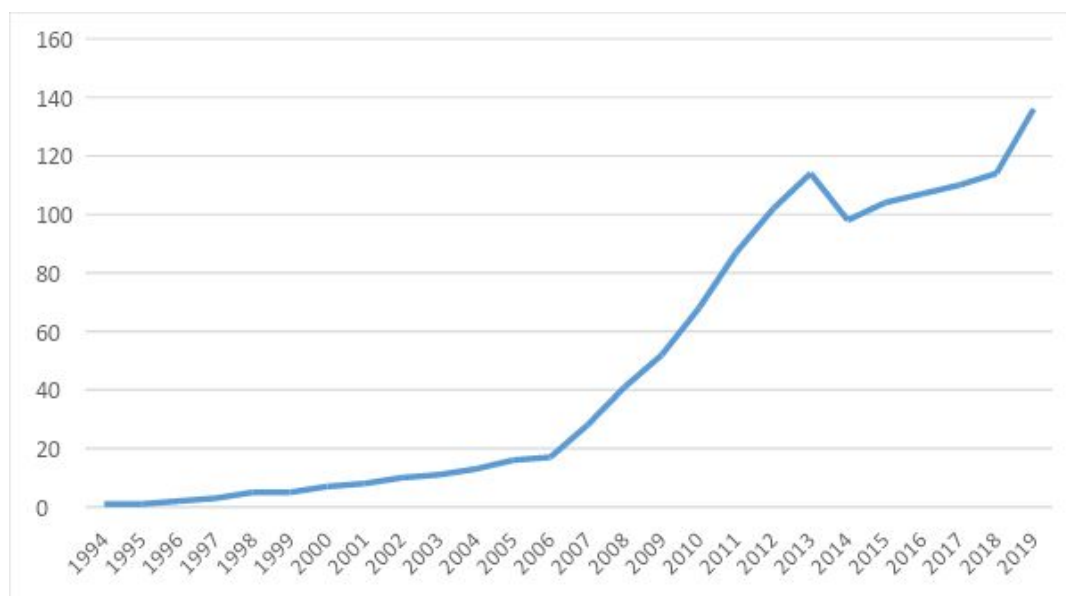


Рис. 2.11. Динаміка кількості магазинів мережі ТОВ «Інтертоп Україна» протягом 1994-2019 рр., шт.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Таблиця 2.8

Динаміка онлайн продажів взуття на [intertop.ua](http://intertop.ua) протягом 2015-2019 рр.

Показники	Роки					У середньому за аналізований період
	2015	2016	2017	2018	2019	
Обсяг онлайн продажів, млн грн	82,5	109,4	179,5	399,0	642,0	282,5
Річний темп зростання до попереднього року, %	100,0	132,6	164,1	222,3	160,9	156,0
Річний темп зростання до першого року, %	100,0	132,6	217,6	483,6	778,2	342,4

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

У 2018 році компанія збільшила продажі online-магазину більше, ніж в 2 рази. У 2019 році продажі зросли на 61% порівняно з 2018-м.

Маркетингова стратегія просування ґрунтується на використанні таких інструментів: реклама, стимулювання збуту, онлайн-маркетинг та PR (табл. 2.9). Найбільші статті витрат припадають на заходи стимулювання збуту та онлайн-маркетингу.

Таблиця 2.9

Маркетинговий бюджет на 2018-2019 рр., тис. грн

Стаття бюджету	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
PR				
Соціальні мережі (створення контенту)	3500	8200	4700	234,3
Конкурси в соцмережах	70	200	130	285,7
Ведення акаунту (Facebook, Instagram)	120	200	80	166,7
Співпраця з блогерами	280	550	270	196,4
Проекти зі ЗМІ	800	1500	700	187,5
Івенти	7500	8100	600	108,0
Разом	12270	18750	6480	152,8
Стимулювання збуту				
Акції в мережі	122375	222500	100125	181,8
Комунікація через Viber	23100	33000	9900	142,9
Разом	145475	255500	110025	175,6
Онлайн-маркетинг				
Заходи онлайн-маркетингу	40000	75000	35000	187,5
Рекламні кампанії в соцмережах	130000	166400	36400	128,0
Е-mail-розсилки	3000	5500	2500	183,3

Разом	173000	246900	73900	142,7
<i>Реклама</i>				
Зовнішня реклама та метро	7500	10920	3420	145,6
Разом	7500	10920	3420	145,6
Всього	338245	532070	193825	157,3

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

У 2019 році маркетинговий бюджет зріс понад 1,5 разів, найбільше розширивши статтю витрат щодо стимулювання збуту та соціальних мереж. У 2019 «Intertop» почала реалізовувати стратегію зростання на платформі YouTube, що вимагало зростання витрат на розробку концепції та створення відеоматеріалів. Загальний відсоток зростання витрат на PR становить 52,8%.

Водночас відбувся значний приріст витрат на акції (81,8%) та стаття витрат на стимулювання збуту загалом збільшилася на 75,6% порівняно з попереднім роком. Бюджет на рекламні кампанії в соцмережах зріс на 28% порівняно з 2018 роком, розширивши при цьому кількість рекламованих брендів.

Зовнішня реклама та реклама в метро зросла майже в півтора рази, збільшивши кількість рекламованих брендів. Для цього маркетингового інструменту існує чітка сезонність – зростання кількості білбордів у березні-травні та вересні-листопаді. В інший період здійснюється підтримуюча рекламна кампанія для брендів-лідерів.

Наступним кроком аналізу «Інтертоп Україна» є оцінка сильних та слабких сторін, визначення можливостей та загроз за допомогою SWOT-аналізу. Безпосередні фінальні оцінки наведені у табл. 2.10-2.13, детальні прорахунки подані у *додатках Г-3*.

Таблиця 2.10

#### Оцінка сильних сторін підприємства для SWOT-аналізу

Опис фактора	Вага фактору	Сила впливу	Загальна оцінка фактора
Оmnіканальна модель продажів (інтеграція офлайн мережі та розвиток digital). Можливість замовлення в будь-який магазин мережі. Частка доставок і пікапів власної кур'єрської служби доставки становить близько 50%.	0,24	9,40	2,22

Асортимент взуття понад 200 світових брендів (ECCO, Geox, Lacoste, Nike, Skechers, The North Face, Vans).	0,20	8,00	1,60
Найбільший продавець українського взуття. Співпраця з 45-ма великими українськими виробниками взуття (MODUS-VIVENDI, TUTO).	0,11	6,80	0,78
Власна ТМ взуття Braska з виробництвом у 6-ти країнах (Україні, Італії, Китаї, Індії та Бразилії. В Україні виробляють 40% взуття Braska).	0,07	5,60	0,40
Історія та сформована репутація (25 років на ринку України). ТОП-25 українських брендів 2019 року за версією видання «Власть денег». 600 млн грн податків до бюджету України у 2019 році.	0,19	8,40	1,56
Найбільша роздрібна мережа: понад 100 магазинів INTERTOP та 14 монобрендових мереж (ECCO, TIMBERLAND, MARC O'POLO та інші).	0,15	8,80	1,32
Розвиток КСВ (Проект першої міської інтерактивної «Еко-стежки», акції в роздрібних магазинах «Green Day», Перший екоманіфест). Співпраця та фінансування Національного олімпійського комітету	0,04	7,00	0,30

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 2.11

#### Оцінка слабких сторін підприємства для SWOT-аналізу

Опис фактора	Вага фактору	Сила впливу	Загальна оцінка фактора
Обмеженість асортименту одягу (лише преміум-сегмент – близько 20-ти світових брендів, таких як: Marc O'Polo, Napapijri, Armani Exchange тощо).	0,44	8,60	3,79
Неприспособленість магазинів бренду INTERTOP для примірювання одягу відповідно до концепції омнікальності. Тільки 10% магазинів взуття обладнані примірочними, інші на стадії перепланування.	0,26	6,20	1,64
Велика плінність кадрів серед працівників роздрібною мережі. Найбільший показник плінності для торгового персоналу - 67% у 2019 році, що зумовлено специфікою галузі та конкурентною ситуацією на ринку з альтернативами вибору місця роботи.	0,29	7,80	2,29

Використання поліетиленових пакетів. Перехід на паперові пакети запланований на квітень 2020 року	0,47	8,40	3,95
---------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------	------

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 2.12

## Оцінка можливостей підприємства для SWOT-аналізу

Опис фактора	Ймовірність реалізації	Вага фактора	Сила впливу	Загальна оцінка фактора
Розширення асортименту іноземними брендами. Імпорт взуття в Україну у 2018 році зріс майже на 40% порівняно з 2017 роком [43]. У 2019 році зріс імпорт текстилю та виробів із нього збільшився на 18% (2,4 млрд дол.), взуття – майже на 30% (473,4 млн) [44].	0,80	0,04	7,00	0,27
Зміцнення позицій електронної комерції у структурі компанії. Зростання офлайн-торгівлі у 2019 - 4,2%. За даними Nielsen, на ринках, що розвиваються частка онлайн-продажів збільшиться до 2022 року в два рази за рахунок «перетікання» покупців з традиційного роздробу [45].	0,91	0,04	9,20	0,40
Розширення портфелю одягу. Категорія взуття та одягу на першому місці з продажів онлайн за даними Nielsen [46]. За даними платформи бізнес-даних <a href="http://www.statista.com">www.statista.com</a> , ринок одягу глобально у середньому щорічно зростатиме на 4,4% протягом 2020-2023 рр.	0,82	0,04	8,20	0,32
Розширення портфелю взуття. Одяг та взуття входять у топ-5 витрат українців. У 2018 році ця	0,81	0,04	9,20	0,35

Продовження табл. 2.12

категорія становила 6,3% від усіх витрат домогосподарств за даними Держстату [47].				
Зростання частки спортивного взуття у продуктовому портфелі. За даними платформи бізнес-даних <a href="http://www.statista.com">www.statista.com</a> , ця категорія глобально має перспективи найбільшого зростання – 7,2% на рік (див. рис.2.5, табл. 2.2).	0,90	0,04	8,40	0,36
Розширення портфелю екологічними брендами, закупівля лінійок з перероблених матеріалів. Тренд на екологічність та екологічну моду – один з головних трендів десятиліття [48]. Бренд «Timberland» вже декілька років випускає колекцію з перероблених матеріалів, у 2019 році це вже взуття, яке повністю виготовлено з пластику, а не окремі його елементи, як раніше.	0,89	0,04	8,80	0,37

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 2.13

## Оцінка загроз для підприємства для SWOT-аналізу

Опис фактора	Ймовірність реалізації	Вага фактора	Сила впливу	Загальна оцінка фактора
Коливання курсу валют та інфляційні очікування. За даними Нацбанку України, «споживча інфляція більшу частину 2020 року перебуватиме нижче цільового діапазону 5%» [49].	0,78	0,19	8,80	1,70
Обмеження фізичної торгівлі через коронавірус COVID-19 на період понад 2 місяці. Значні збитки від нереалізованої продукції, витрати на зберігання товару, виплату заробітної плати співробітникам, орендну плату тощо. Запуск сценарію повної онлайн торгівлі.	0,82	0,21	9,60	1,99
Військові дії на території України. Просування військових дій на територію країни за сценарієм, аналогічним до сучасних тимчасово окупованих територій. Відповідно, втрата фізичних магазинів, обладнання та подальша мобілізація всіх ресурсів підприємства.	0,31	0,05	8,80	0,44
Складність імпортного регулювання (мита, документація тощо). Закриття більшості пропускних пунктів, введення додаткових перевірок та ускладнення процедури розмитнення.	0,55	0,13	7,40	0,95
Висока конкуренція в онлайн та офф-лайн каналах. За даними Асоціації ритейлерів України,	0,80	0,24	8,80	2,14

Продовження табл. 2.13

польська група LPP планує збільшити українську мережу магазинів на 30%; «Sportmaster» готується вивести в Україну бренд «Funday»; у 2020 році заплановано відкриття ТРЦ «Retroville» та «Ocean Mall» у м. Києві, «Нікольський» у м. Харків, які вже укладають договори з майбутніми орендарями [50,51].				
Відкриття та розширення нових українських мереж взуття (Mida тощо); відкриття шоурумів у великих містах (наприклад, «Kachorovska» на початку 2020 року заявляла про підготовку до відкриття магазину у м. Харків) та вихід на ринок численних магазинів у соціальних мережах.	0,61	0,12	7,20	0,87
Поширення популярності послуги баєрів у соціальних мережах, які можуть придбати одяг та взуття відомих брендів закордоном. Крім того,	0,47	0,06	4,80	0,27

вони часто пропонують знижки, що ще є також ціновим чинником прийняття рішення про купівлю.				
---------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Джерело: сформовано автором.

Отже, досліджуване підприємство потрапило у квадрант S-O (табл. 2.14), що свідчить про превалювання можливостей над загрозами та необхідність у підсиленні сильних сторін. Загалом, загальна оцінка сильних сторін лише на 5% переважає слабкі, що у короткостроковій перспективі є досить невизначеним ризиком втратити ключові фактори впливу. Проте визначена у підсумку стратегія скерує сильні чинники в напрямку можливостей, що мають високий ступінь ймовірності успішної реалізації.

Таблиця 2.14

#### Результати SWOT-аналізу

	Можливості Загальна оцінка: 8,40	Загрози Загальна оцінка: 8,36
Сильні сторони Загальна оцінка: 8,17	Стратегія, яка полягає у використанні можливостей, підсилюючи при цьому сильні сторони підприємства.	
Слабкі сторони Загальна оцінка: 7,73		

Джерело: сформовано автором.

У результаті SWOT-аналізу було виявлено необхідність підсилення сильних сторін, зокрема високого рівня лояльності споживачів та омніканальної стратегії продажів, та використання можливостей (розширення асортименту взуття).

У результаті проведеного аналізу глобального ринку взуття протягом останніх 5-ти років обсяг продажів мав тенденцію до зростання, при цьому середній темп приросту становив 3,2% за весь період. У 2019 році найбільше зросли сегменти спортивного та текстильного взуття (10,2% та 5,7% відповідно) та показали зростання у структурі ринку. При цьому, у 2019 році



офлайн торгівля зросла на 2,4%, а онлайн – на 8,4% порівняно з попереднім роком.

Український ринок взуття протягом аналогічного періоду також показував зростання, але зі значними темпами в 2018 та 2019 рр. та дорівнював 6,9% та 8,2% відповідно. Компанія «Інтертоп Україна» тривалий час втримує лідерські позиції на ринку взуття та контролює майже 18% ринку, на другому місці «MD Fashion» – 15%. Для українського ринку відмінною характеристикою є переважання продажу взуття низького цінового сегменту, що зумовлює більшу частку стихійних точок продажу в загальній структурі каналів продажу.

Здобуті позиції зумовлюють стратегію лідерства, зміст якої полягає в нарощенні продажів через магазини і онлайн та активне зростання присутності магазинів у містах України. Бізнес-стратегія, яка сформувалася у 2017 році та визначає основний напрям роботи всіх підрозділів – стратегія інтегрованих продажів. Сутність її полягає в об'єднанні роздрібної та інтернет-торгівлі, в межах якої споживач має можливість здійснити покупку в будь-який час і місці.

Маркетингова стратегія просування ґрунтується на використанні таких інструментів: реклама, стимулювання збуту, онлайн-маркетинг та PR. Найбільші статті витрат припадають на заходи стимулювання збуту та онлайн-маркетингу.

## **2.2 Аналіз продуктового портфелю мережі «Інтертоп» і методів його формування**

Динаміка асортиментних позицій мережі «Intertop» має тенденцію зростання та у 2019 році кількість SKU зросла в 1,6 рази порівняно з 2018 р.. Розширення асортименту можна спостерігати з 2017 року завдяки

впровадженні активної товарної політики розширення та наповнення магазинів і сайту пропозицією різних виробників.

Для подальшого дослідження було обрано сфокусуватися на управлінні продуктовим портфелем взуття, абстрагуючись від категорій одягу. У табл. 2.15 подано структурні зрушення брендів мережі «Intertop» за часткою продажів та їхню зміну протягом останніх 5-ти років.

Таблиця 2.15

Зміна структури продуктового портфелю мережі «Intertop» за брендами

Назва \ Рік	Частка продажу бренду у загальній структурі, %								
	2015	2016	Відхи- лення	2017	Відхи- лення	2018	Відхи- лення	2019	Відхи- лення
ECCO	49,0	47,5	-1,5	45,0	-2,5	42,0	-3,0	39,0	-3,0
Skechers	4,5	7,0	2,5	10,5	3,5	15,0	4,5	19,0	4,0
Timberland	5,0	6,2	1,2	8,0	1,8	9,5	1,5	10,0	0,5
Geox	6,0	7,0	1,0	7,7	0,7	8,2	0,5	7,0	-1,2
Clarks	5,5	7,0	1,5	6,0	-1,0	4,5	-1,5	4,0	-0,5
Braska	14,0	11,0	-3,0	7,8	-3,2	6,5	-1,3	7,0	0,5
Tamaris	3,0	2,4	-0,6	1,9	-0,5	1,6	-0,3	1,5	-0,2
Caprice	2,7	2,3	-0,4	1,8	-0,5	1,4	-0,4	1,2	-0,3
Vagabond, Hognl	0,9	1,0	0,1	1,2	0,2	1,3	0,1	0,9	-0,5
The North Face	0,0	0,0	0,0	0,4	0,4	0,9	0,5	1,1	0,2
Adidas, Puma, Nike	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,9	0,4	1,0	0,2
Українські	0,6	0,9	0,3	1,5	0,6	1,9	0,4	2,5	0,6
Інші	8,9	7,7	-1,2	7,7	0,0	6,4	-1,3	6,0	-0,4

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Отже, протягом 2015-2016 рр. структура продуктового портфелю мережі взуття «Intertop» зазнала суттєвих змін. Можна спостерігати перерозподіл часток у 2017 році за рахунок введення нових спортивних брендів та впровадження стратегії омніканальних продажів. Проте бренд з найбільшою часткою («Ессо») показує тенденцію до зменшення.

Можна відзначити позитивну динаміку спортивних брендів, зокрема «Skechers» впевнено нарощує обсяги, а у 2019 році він створив майже 5-ту частину продажів. Зростає також і частка українських брендів, що зумовлено орієнтацією компанії на партнерство з вітчизняними виробниками. Велику частку продажів у 2015 році мала власна марка «Braska», проте до 2018 вона лише втрачала позиції, незважаючи на відносно нижчий рівень цін, порівняно зі

світовими брендами. Проте у 2019 можна бачити незначне зростання на 0,5% порівняно з 2018 роком. Тому структура та позиції брендів та продуктових категорій потребують детального дослідження.

Насамперед, для аналізу наявного продуктового портфелю мережі «Intertop» побудуємо матрицю BCG. Для дослідження обрано головні 4 категорії продукції взуття: casual бренди, які мають найбільшу частку продажів; спортивні бренди (наприклад, Skechers, Adidas, The North Face, Puma та Vans); екологічні бренди, які орієнтуються на екологічну складову (наприклад, лінійка «Reboot» від Timberland); власна ТМ компанії Braska. Вихідні дані для матриці наведені у табл. 2.16. Для наочного представлення продуктового портфелю за темп зростання було взято відсоток зростання сегменту (шкіряне, спортивне або текстильне взуття), на яких функціонують відповідні бренди.

Таблиця 2.16

Дані для здійснення BCG-аналізу продуктового портфелю мережі «Intertop»

Назва категорії	Обсяг продажів, млн грн	Темп зростання сегменту, %	Частка ринку категорії, %	Частка ринку конкурента, %	Відносна частка ринку, %
Casual бренди	937,3	-2,0	25	23	1,09
Екологічні бренди	187,5	0,7	1	0,18	5,56
Спортивні бренди	403,0	1,3	28	30	0,93
Власна ТМ	131,2	0,7	2	4,4	0,45

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Як видно з рис. 2.12 наявний продуктивний портфель ТОВ «Інтертоп Україна» можна назвати збалансованим. Casual бренди з найбільшим показником продажів потрапляють у квадрант «дійних корів». Екологічні бренди перебувають у «зірках», що свідчить про популярність та необхідність інвестицій для підсилення темпів їхньої реалізації. У квадрант «знаки питання» потрапили власна ТМ та спортивні бренди, тому вони потребують додаткових стратегічних рішень щодо підсилення або модифікації у продуктовому портфелі.

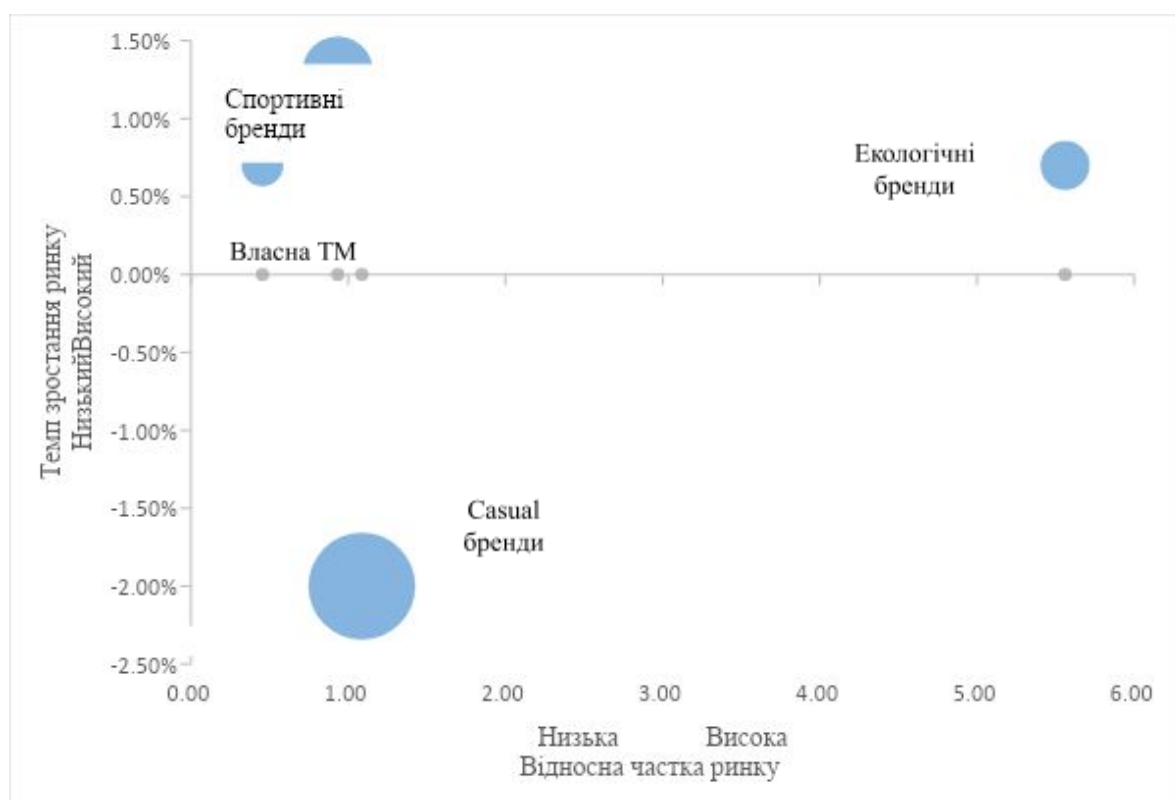


Рис. 2.12. Матриця BCG для продуктового портфелю мережі «Intertop»

Джерело: сформовано автором.

Наступним етапом є проведення детального ABC-XYZ аналізу продуктового портфелю мережі «Intertop». Для дослідження було обрано бренди взуття з метою визначити частку продажів певного бренду та стабільність попиту на нього. Період дослідження – 1-ше півріччя 2019 року, вихідні дані представлено у додатку 3.

Як видно з табл. 2.17, 4 бренди створюють найбільший товарообіг – це «Ессо», «Skechers», «Timberland», «Geox». До групи «В» належать 16 брендів, найбільша частка яких – «Braska», «Clarks», «Tamaris», «Caprice», «The North Face». Група С є найбільш чисельною та містить бренди з часткою менше, ніж 0,3% у загальній структурі.

Таблиця 2.17

Групування торгових марок продуктового портфелю мережі «Intertop»  
відповідно до ABC-XYZ аналізу, I півріччя 2019 р

Назва бренду	Сумарний оборот, тис грн	Частка, %	Накопичувальна частка, %	Категорія ABC	Середнє значення продажів за 6 місяців з інтервалом в 1 місяць	Відхилення	Коефіцієнт варіації, %	Категорія XYZ
<i>Група А</i>								
Ecco	293712,0	39,10	39,10	A	48952,0	4727,3	9,66	X
Skechers	142469,0	18,96	58,06	A	23744,8	4083,2	17,20	Y
Timberland	75038,0	9,99	68,05	A	12506,3	1357,5	10,85	X
Geox	52430,0	6,98	75,03	A	8738,3	822,3	9,41	X
Braska	52280,0	6,96	81,98	A	8713,3	495,8	5,69	X
<i>Група В</i>								
Clarks	29910,0	3,98	85,97	B	4985,0	338,8	6,80	X
Tamaris	10969,2	1,46	87,43	B	1828,2	364,6	19,94	Y
Caprice	8339,7	1,11	88,54	B	1390,0	239,3	17,22	Y
The North Face	8019,5	1,07	89,60	B	1336,6	171,5	12,83	X
Gem	7938,6	1,06	90,66	B	1323,1	127,7	9,65	X
Tommy Hilfiger	5306,0	0,71	91,37	B	884,3	174,4	19,72	Y
Vagabond	4943,2	0,66	92,02	B	823,9	27,2	3,30	X
Rieker	3009,1	0,40	92,43	B	501,5	100,0	19,93	Y
Michael Kors	2756,0	0,37	92,79	B	459,3	187,8	40,89	Z
Nike	2614,0	0,35	93,14	B	435,7	79,3	18,21	Y
Marc O'Polo	2536,4	0,34	93,48	B	422,7	62,0	14,66	X
Bronx	2509,5	0,33	93,81	B	418,3	82,1	19,64	Y
Adidas	2468,0	0,33	94,14	B	411,3	89,2	21,70	Y
Panama Jack	2366,0	0,31	94,46	B	394,3	73,5	18,65	Y
Puma	2240,4	0,30	94,75	B	373,4	111,3	29,82	Y
<i>Група С</i>								
Pikolinos	2236,3	0,30	95,05	C	372,7	50,6	13,58	X
Modus Vivendi	2225,7	0,30	95,35	C	371,0	66,2	17,84	Y
Camper	2110,4	0,28	95,63	C	351,7	69,4	19,73	Y
Enzo Verratti	1965,2	0,26	95,89	C	327,5	64,6	19,72	Y
Steve Madden	1951,6	0,26	96,15	C	325,3	55,2	16,96	Y
Marco Tozzi	1933,6	0,26	96,41	C	322,3	74,9	23,25	Y
Grace	1848,5	0,25	96,65	C	308,1	51,7	16,78	Y
Lacoste	1774,7	0,24	96,89	C	295,8	79,3	26,82	Y

Продовження табл. 2.17

Emporio Armani	1678,1	0,22	97,11	C	279,7	55,2	19,72	Y
AX	1670,6	0,22	97,33	C	278,4	56,0	20,10	Y
New Balance	1619,6	0,22	97,55	C	269,9	48,0	17,80	Y
Bugatti	1586,0	0,21	97,76	C	264,3	50,0	18,93	Y
Hogl	1566,2	0,21	97,97	C	261,0	43,9	16,81	Y
Schutz	1440,1	0,19	98,16	C	240,0	36,7	15,29	Y
Tuto	1433,7	0,19	98,35	C	239,0	40,1	16,78	Y
Guess	1427,5	0,19	98,54	C	237,9	51,3	21,55	Y
Gama	1372,6	0,18	98,73	C	228,8	38,2	16,69	Y
Rebook	1132,1	0,15	98,88	C	188,7	31,7	16,82	Y
S. Oliver	665,1	0,09	98,96	C	110,8	18,2	16,39	Y
MiO Parenti	690,7	0,09	99,06	C	115,1	23,6	20,53	Y
Asics	585,2	0,08	99,13	C	97,5	20,9	21,39	Y
Napapijri	493,7	0,07	99,20	C	82,3	16,2	19,69	Y
Arezzo	435,0	0,06	99,26	C	72,5	14,5	20,04	Y
Birkenstock	405,7	0,05	99,31	C	67,6	38,7	57,28	Z
Emu	404,9	0,05	99,37	C	67,5	52,9	78,42	Z
Betsy	392,6	0,05	99,42	C	65,4	12,5	19,13	Y
Viko	402,8	0,05	99,47	C	67,1	11,8	17,63	Y
Keds	347,7	0,05	99,52	C	58,0	20,1	34,75	Y
Dino Vittorio	375,1	0,05	99,57	C	62,5	12,2	19,44	Y
Mexx	329,6	0,04	99,61	C	54,9	9,7	17,67	Y
Ara	329,5	0,04	99,66	C	54,9	10,7	19,48	Y
Keddo	312,3	0,04	99,70	C	52,1	8,4	16,05	Y
Karl Lagerfeld	311,1	0,04	99,74	C	51,8	9,1	17,49	Y
Madiro	294,9	0,04	99,78	C	49,2	9,8	19,87	Y
Gabor	292,6	0,04	99,82	C	48,8	9,7	19,88	Y
Converse	223,3	0,03	99,85	C	37,2	6,8	18,24	Y
Calvin Klein Jeans	193,5	0,03	99,87	C	32,3	5,6	17,48	Y
Lotto	190,2	0,03	99,90	C	31,7	5,5	17,35	Y
Torsion	145,4	0,02	99,92	C	24,2	4,8	19,87	Y
Crossby	119,9	0,02	99,93	C	20,0	3,8	18,93	Y
Aura Shoes	101,6	0,01	99,95	C	16,9	2,9	16,98	Y
Inblu	84,6	0,01	99,96	C	14,1	3,1	21,82	Y
Camalini MIU	84,0	0,01	99,97	C	14,0	2,5	17,71	Y
Kasandra	75,7	0,01	99,98	C	12,6	2,4	19,21	Y
Emmelie Delage	73,2	0,01	99,99	C	12,2	2,4	19,81	Y
Blink	65,8	0,01	100,00	C	11,0	1,8	16,23	Y
Calypso	17,9	0,00	100,00	C	3,0	1,4	46,69	Z

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

На рис. 2.13 подано детальний розподіл результатів ABC-XYZ аналізу.

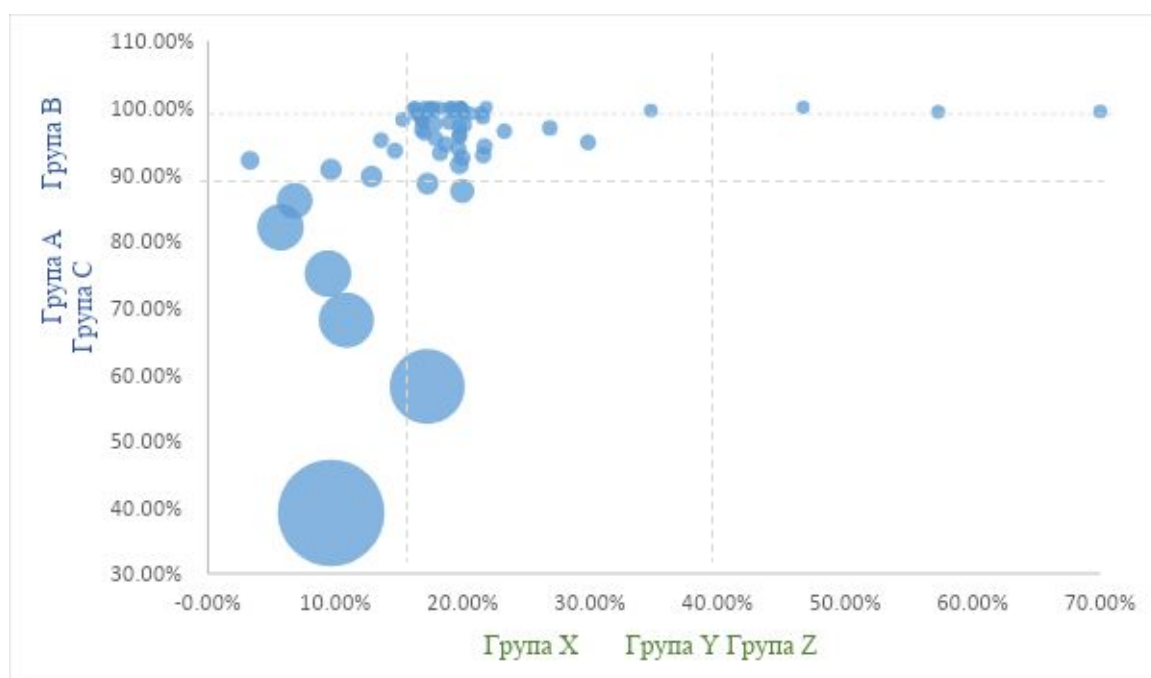


Рис. 2.13. Матриця ABC-XYZ аналізу

Джерело: сформовано автором.

До квадранту «AX» потрапили бренди «Ессо», «Timberland», «Geox» і власна ТМ «Braska», що свідчить про високий рівень лояльної аудиторії та прогнозованість запасів продукції. Це категорія найвищого пріоритету – товари постійно повинні бути в наявності. Робота з постачальниками таких товарів повинна бути дуже добре налагоджена, оскільки необхідний ретельний контроль рівня запасів. Можливе створення спеціальних кращих умов для цих продуктів, додаткового місця на полицях, організації промо-активності, хоча ми вважаємо недоцільним проводити заходи стимулювання збуту для товарів категорії AX, ці товари і без акції відмінно продаються.

До продуктів з нижчим товарообігом, але стабільним попитом належать спортивний бренд «The North Face», український «Gem» та світові виробники повсякденного взуття «Clarks», «Vagabond», «Marc O'Polo». «Skechers» характеризується найбільшою часткою (майже 19%) серед спортивного взуття за продажами, проте має незначні коливання попиту, які мають бути враховані при плануванні та управлінні замовленнями на майбутні сезони.

До квадранту «BY» потрапили більшість спортивних брендів («Nike», «Adidas», «Puma»); виробники середнього цінового сегменту «Tamaris»,

«Rieker» та «Caprice»; американський фешн-бренд «Bronx»; іспанський бренд «Panama Jack» та наявний у конкурентів «Tommy Hilfiger» (тому для «Intertop» можливий лише обмежений асортимент бренду). Найбільшу кількість становить група СУ, для якої характерна низька частка продажів та коливання попиту, проте стрімко зменшувати цю групу не рекомендовано. До цієї групи потрапили бренди з високою вартістю одиниці продукції, яку купують порівняно нечасто. Проте вони мають свою аудиторію, яка приходить саме за ними до «Intertop».

Отже, бренди категорії АУ та ВХ потребують детального плану просування, оскільки саме вони значно впливають на оборот магазинів, а кількість продажів товарів групи зростатиме в результаті промо-активності. Претендентами на виведення з портфелю можуть бути бренди взуття, які потрапили до групи С, мають в своєму асортименті подібні моделі інших та характеризуються низьким рівнем лояльності з-боку споживачів. До того ж, це можуть бути і марки, які представлені ширшим асортиментом у конкурентів «Intertop».

Наступним кроком аналізу є детальний розгляд позицій, які є перспективними за матрицею BCG – спортивні товари, власна марка та екологічні бренди. У результаті детального ABC-XYZ аналізу було виявлено позиції вище згаданих категорій за структурою брендів. Тому, використовуючи метод Дібба-Сімкіна, доцільно проаналізувати наявний продуктовий портфель на предмет маржинальності (табл. 2.18) подано інформацію щодо спортивних

Таблиця 2.18

Дані для здійснення групування торгових марок продуктового портфелю мережі «Intertop» за методом Дібба-Сімкіна, I півріччя 2019

Назва бренду	Обсяг продажу, млн грн	Обсяг фінансового внеску у покриття витрат, тис. грн	Рівень внеску у покриття витрат, %
ECCO	293,71	123,359	42%
Timberland	187,24	74,896	40%
Skechers	142,47	56,988	40%

Продовження табл. 2.18



Braska	130,45	71,749	55%
Geox	52,43	21,496	41%
Clarks	29,91	11,964	40%
Tamaris	10,97	3,839	35%
Caprice	8,34	2,919	35%
The North Face	8,02	3,208	40%
Gem	7,94	1,985	25%
Tommy Hilfiger	5,31	1,592	30%
Vagabond	4,94	1,730	35%
Rieker	3,01	0,963	32%
Michael Kors	2,76	0,827	30%
Nike	2,61	0,915	35%
Marc O`Polo	2,54	1,015	40%
Bronx	2,51	0,803	32%
Adidas	2,47	0,987	40%
Panama Jack	2,37	0,828	35%
Puma	2,24	0,896	40%
Pikolinos	2,24	0,738	33%
Modus Vivendi	2,23	0,668	30%
Camper	2,11	0,844	40%
Enzo Verratti	1,97	0,491	25%
Steve Madden	1,95	0,488	25%
Marco Tozzi	1,93	0,696	36%
Grace	1,85	0,647	35%
Lacoste	1,77	0,621	35%
Emporio Armani	1,68	0,671	40%
AX	1,67	0,668	40%
New Balance	1,62	0,486	30%
Bugatti	1,59	0,714	45%
Hogl	1,57	0,548	35%
Schutz	1,44	0,576	40%
Tuto	1,43	0,573	40%
Guess	1,43	0,500	35%
Gama	1,37	0,412	30%
Rebook	1,13	0,396	35%
MiO Parenti	0,69	0,242	35%
S. Oliver	0,67	0,200	30%
Asics	0,59	0,205	35%
Converse	0,56	0,139	30%
Napapijri	0,49	0,197	40%
Arezzo	0,43	0,130	30%
Birkenstock	0,41	0,122	30%
Emu	0,40	0,121	30%
Viko	0,40	0,081	20%
Betsy	0,39	0,079	20%
Dino Vittorio	0,38	0,075	20%
Keds	0,35	0,087	25%
Mexx	0,33	0,066	20%

Продовження табл. 2.18

Ara	0,33	0,082	25%
Keddo	0,31	0,078	25%
Karl Lagerfeld	0,31	0,100	32%
Madiro	0,29	0,059	20%
Gabor	0,29	0,073	25%
Converse	0,22	0,078	35%
Calvin Klein Jeans	0,19	0,077	40%
Lotto	0,19	0,038	20%
Torsion	0,15	0,036	25%
Crossby	0,12	0,030	25%
Aura Shoes	0,10	0,025	25%
Inblu	0,08	0,030	35%
Camalini MIU	0,08	0,021	25%
Kasandra	0,08	0,022	29%
Emmelie Delage	0,07	0,020	27%
Blink	0,07	0,011	17%
Calypso	0,02	0,003	15%

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Як видно з рис. 2.14 до групи А потрапили бренди з найбільшим товарообігом, такі як: «Ессо», «Geox», «Skechers», «Timberland», «Braska», «Clarks», «Tamaris», «Caprice». Група В2 – це переважно спортивні бренди «The North Face», «Adidas», «Puma», «Rebook», «Asics» «Lacoste»; повсякденні «Vagabond», «Panama Jack», «Marc

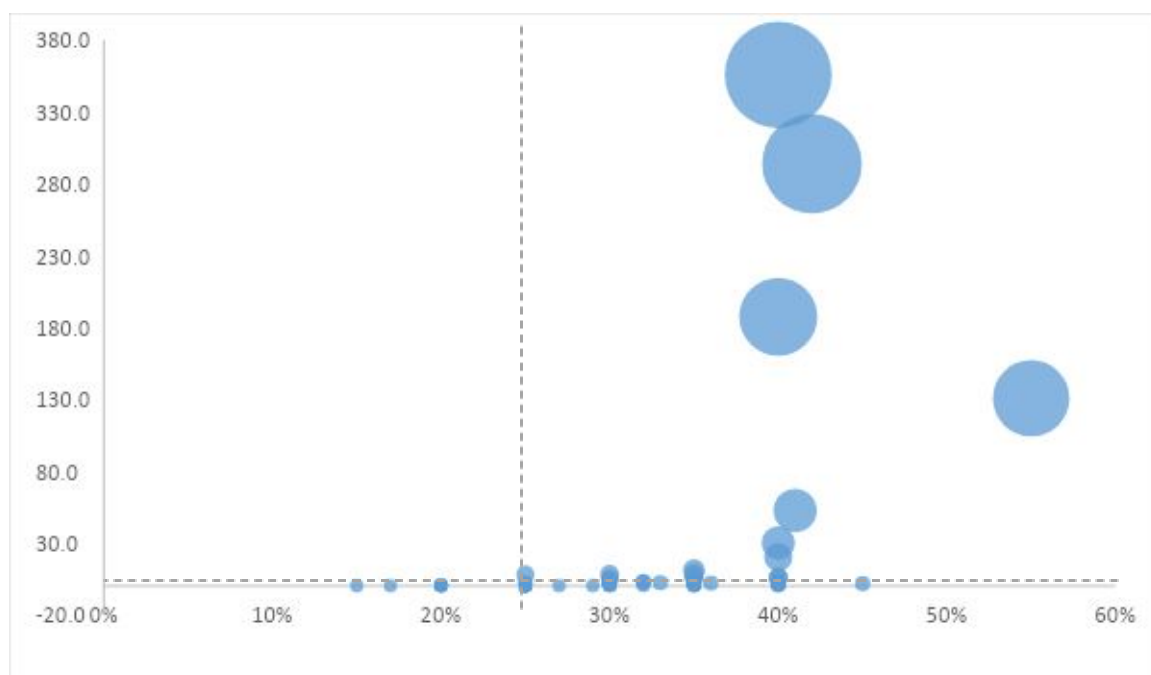


Рис. 2.14. Матриця аналізу за методом Дібба-Сімкіна

Джерело: сформовано автором.

О'Polо», «Guess», «Emporio Armani»; українські «Tuto», «Mio Parenti». Для цих брендів характерна висока частка рентабельності, проте обсяг продажів не є високим. Тому рекомендовано підвищувати продажі шляхом використання заохочувальних маркетингових інструментів.

У квадрант С потрапили українські «Kasandra», «Gem» та іноземні «Steve Madden», «Keds», «Crossby», «Lotto» та інші бренди, тому їх можна розглядати на предмет виведення з портфелю, оскільки крім низького обсягу продажів, вони мають ще й порівняно низьку рентабельність. Такий результат може бути зумовлений наявністю цих брендів у конкурентів, які реалізують ширший ряд моделей.

Отже, бренди «Ecco», «Geox», «Skechers», «Braska», «Clarks», «Tamaris», «Caprice», «Timberland» потрапили у квадранти «зірки», «дійні корови» матриці BCG, AX з ABC-XYZ-аналізу та групу А за методом Дібба-Сімкіна. Для них потрібно інтегрувати прогноз попиту та обсяги замовлення у постачальників для швидкої реакції на заповнення запасів.

Наступна група – це більшість спортивних брендів «Nike», «Adidas», «Puma» та повсякденні «Tommy Hilfiger», «Vagabond», «Tamaris», «Caprice», «Bronx», «Panama Jack». Для цієї групи достатньо прогнозувати попит менш детально, не створюючи значних запасів. Пріоритетне завдання – підвищити оборотність товарів цієї групи, що може бути досягнуто за допомогою заходів стимулювання збуту, зокрема знижок або акцій.

В останню категорію потрапляють бренди групи С відповідно до ABC-XYZ-аналізу та аналізу Дібба-Сімкіна. Їх варто досліджувати окремо та перевіряти детально асортимент кожного бренду для виокремлення найменш маржинальних моделей взуття. У цю групу потрапляють і сезонні товари, за якими споживачі можуть приходити саме до мережі «Intertop», або які відсутні у конкурентів. З метою прийняття подальших управлінських рішень щодо оптимізації наявного товарного портфелю мережі потрібно дослідити споживацькі переваги та очікування як один з найбільш значущих факторів в системі управління асортиментом продажів.

### 2.3 Оцінка ефективності системи управління продуктовим портфелем мережі «Інтертоп»

Одним із найпоширеніших критеріїв оцінки ефективності продуктового портфелю є його середньозважена рентабельність. Альтернативними критеріями також можуть бути частка ринку, індекс лояльності наявних клієнтів, конкурентоспроможність тощо. Ефективність продуктового портфелю, оцінена за критеріями, важливими для бізнесу в коротко- та довгостроковому періодах, є показником результативності управлінських процесів планування, формування й оптимізації продуктового портфелю компанії.

Насамперед, проведемо оцінку рівня лояльності споживачів. Варто зазначити, що «Інтертоп Україна» першою у взуттєвому ритейлі ввела програму лояльності, яка об'єднала всі мульти- і монобрендові мережі компанії. У 2012 році програма лояльності була змінена з накопичувально-дисконтної, на бонусну програму «Intertop plus».

Для оцінки лояльності споживачів буде проаналізовано результати програми для всього продуктового портфелю «Інтертоп Україна», оскільки відокремити досягнення взуттєвої мережі від одягу досить складно. Насамперед, дослідимо зміну загальної кількості учасників, яка подана на рис. 2.15.

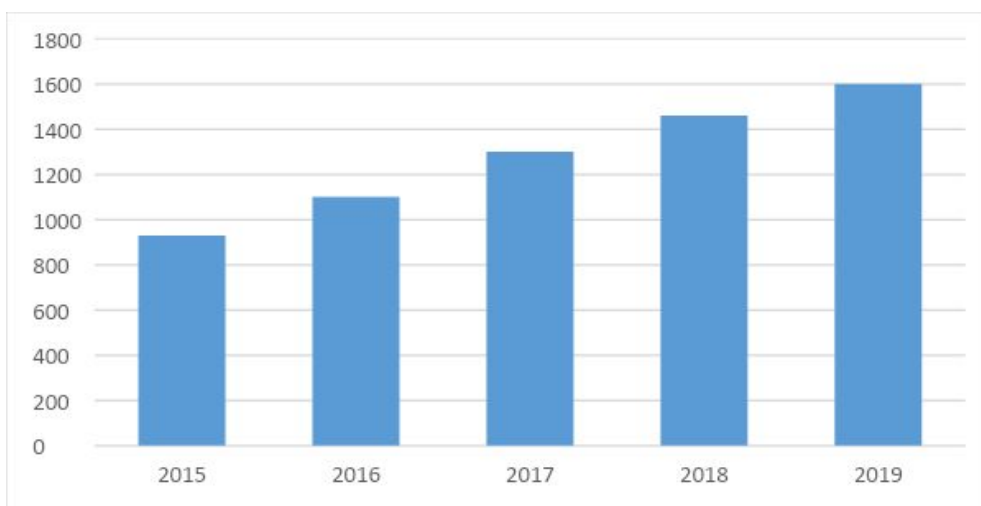


Рис. 2.15. Динаміка учасників програми лояльності «Intertop plus»  
протягом 2015-2019 рр., тис. осіб

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Динаміка свідчить про нарощування клієнтської бази протягом останніх 5-ти років. Таким чином, у 2016 році кількість зареєстрованих учасників переважала 1 млн осіб.

Як видно з табл. 2.19, протягом останніх років компанія активно нарощує базу споживачів для максимальної персоналізації комунікаційного повідомлення в подальшій маркетинговій активності та збору актуальної інформації для залучення споживачів.

Таблиця 2.19

Оцінка лояльності споживачів мережі «Intertop»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
База клієнтів, осіб	921657	1128108	1322142	1455679	1576500
Річний темп зростання до попереднього року, %	100,0	122,4	117,2	110,1	108,3
Кількість нових клієнтів, осіб	-	206451	194035	133536	120821
Частка нових клієнтів, %	-	14,7	9,2	7,7	18,3
Кількість активних клієнтів, осіб	506911	575335	753621	800623	945900
Частка активних клієнтів, %	55	51	57	55	60

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Загалом, темпи зростання кількості клієнтів у системі CRM характеризується сповільненням, проте частка активних клієнтів у 2019 році зросла до 60%. При цьому, частка нових клієнтів у 2019 році становила 18,3% від загальної кількості.

У табл. 2.20 визначено обсяг середнього чеку споживачів мережі «Intertop» протягом 2015-2019 рр. Характерним для показника є зростання протягом досліджуваного періоду, причому у 2016 році відбулося стрімке

зростання майже на 25%. Для більш об'єктивного порівняння доцільно визначити середній чек у доларах. Проте у доларовому еквіваленті обсяг середнього чеку також зростає, але меншими темпами, враховуючи валютний курс.

Таблиця 2.20

## Визначення середнього чеку споживачів мережі «Intertop»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
Обсяг продажів, тис. грн	1204,4	1603,8	1892,1	2195,7	2678,4
Кількість замовлень, од.	1065841	1137447	1210170	1284036	1471649
Середній чек, грн	1130,0	1410,0	1563,5	1710,0	1820,0
Річний темп зростання до попереднього року, %	100,0	124,8	110,9	109,4	106,4
Середній чек, дол.	49,1	56,4	59,0	62,2	72,8
Річний темп зростання до попереднього року, %	100,0	114,8	104,6	105,4	117,1

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Наступним проаналізуємо показник частоти покупки (табл. 2.21). Такий показник будемо розрахувати для споживачів, які здійснили понад 2 покупки на рік з бонусною картою (БК) мережі. Кількість одиничних покупок без БК не буде враховано, оскільки відсутність інформації щодо клієнта зумовлює припустити, що купівлю здійснювали різні особи.

Таблиця 2.21

## Визначення частоти покупок споживачів мережі «Intertop»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
Кількість замовлень, од.	1065841	1137447	1210170	1284036	1471649
Кількість замовлень з БК, од.	639505	784839	919729	1027228	1221468
Частка замовлень з БК, %	60	69	76	80	83
Одиничних контактів без БК	426336	352609	290441	256807	250180
Одиничних контактів з БК	76520	112540	111550	96325	172360
Разом	502856	465149	401991	353132	422540
Частка одиничних замовлень, %	47	41	33	28	29

Кількість контактів з БК, які зробили від двох покупок, од.	406350	425335	435680	536860	502365
Частота покупок, шт.	1,4	1,6	1,9	1,7	2,1

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Отже, протягом 2015-2019 рр. відбулося зростання кількості замовлень з бонусною картою. Поряд з тим, знижується частка одиничних замовлень, лише у 2019 показник зріс на 1% та становив 29%. Частота покупок у 2019 році становила 2,1 та зросла на 20% порівняно з попереднім роком. Зростаюча тенденція до нарощування частоти покупок дає підстави припускати, що наповнення продуктового портфелю брендами різних категорій (стиль, гендер, ціна) зумовлює підвищенню інтересу споживачів до мережі.

Фінальними показниками ефективності продуктового портфелю є досягнення КРІ бізнесу, які враховують специфіку фешн-рітейлу: частка постійних клієнтів, трафік роздрібних магазинів та маркетплейсу, приріст кількості магазинів. Насамперед, корпоративною стратегією передбачено, що частка постійних клієнтів має бути не менше, ніж 50%. Як видно з табл. 2.22 з 2015 відбулося стрімке падіння частки постійних клієнтів, проте такий процес є закономірним через активне розширення бази клієнтів. Залучення нових споживачів до бонусної програми та інструменти маркетингового тиску зумовлює зростання активних клієнтів більшими темпами, ніж тих, хто робить часті покупки.

Таблиця 2.22

#### Визначення частки постійних клієнтів мережі «Intertop»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
Кількість активних клієнтів, осіб	506911	575335	753621	800623	945900
Кількість контактів з БК, які зробили від двох покупок, од.	406350	425335	435680	536860	502365
Частка постійних клієнтів серед активних, %	80	74	58	67	53

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Трафік маркетплейсу може бути оцінений через максимальну кількість відвідувачів за рік, його плановий показник зростання від 30% на рік. У 2018 році сайт intertop.ua відвідало понад мільйона унікальних користувачів (рис.2.16). Пік трафіку на intertop.ua в 2019 році становив 5,84 млн відвідувань на місяць і був зафіксований в листопаді на Black Friday. У 2019 році трафік на сайті зріс на 37% порівняно з попереднім періодом, при цьому на 35% у листопаді.

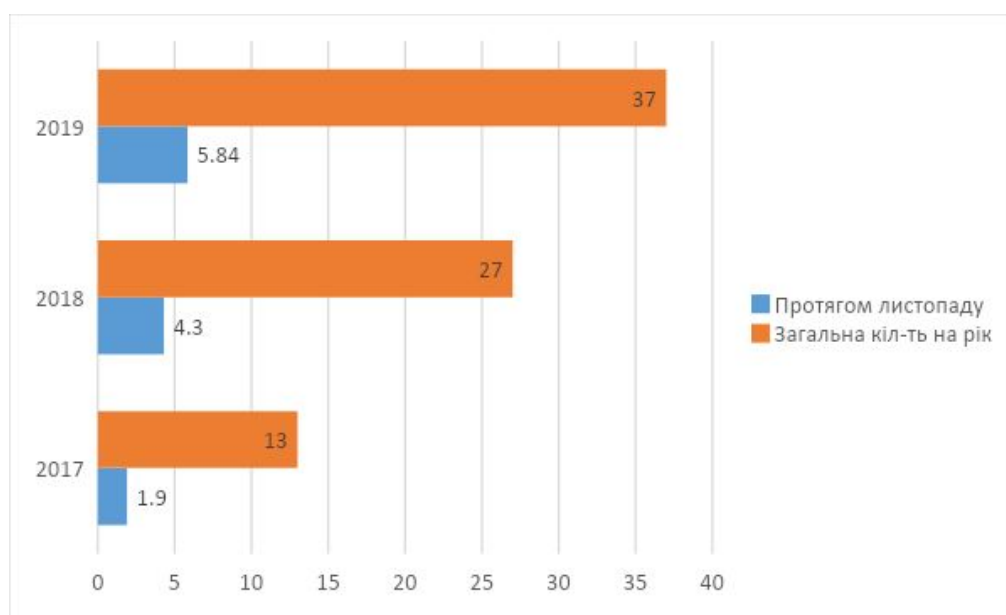


Рис. 2.16. Динаміка трафіку сайту протягом 2017-2019 рр., млн відвідувань

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

У 2018 році (табл. 2.23) трафік на сайті стрімко зріс майже в 2 рази, порівняно з попереднім роком, у листопаді – в 2,3 рази. У 2019 зростання становило 37% порівняно з попереднім періодом, при цьому 36% у листопаді.

Таблиця 2.23

#### Динаміка трафіку intertop.ua

Показник	2017	2018	2019
Кількість відвідувачів, млн осіб	13	27	37
Річний темп зростання до попереднього року, %	100	208	137
Кількість відвідувачів у листопаді, млн осіб	1,9	4,3	5,84



Темп зростання до попереднього року, %	100	226	136
----------------------------------------	-----	-----	-----

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

У табл. 2.24 подано динаміку кількості магазинів протягом останніх 5-ти років. У 2019 завдяки реалізації стратегії інтегрованих продажів зростання становило 19,3% порівняно з попереднім періодом, що є найвищим показником за весь період дослідження.

Таблиця 2.24

#### Динаміка кількості магазинів мережі «Intertop»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
Кількість магазинів, шт.	104	107	110	114	136
Річний темп зростання до попереднього року, %	100,0	102,9	102,8	103,6	119,3

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Далі проведемо загальну оцінку ефективності управління продуктовим портфелем мережі «Intertop» протягом останніх 5-ти років (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

#### Показники комплексної оцінки ефективності та результативності управління продуктовим портфелем мережі «Intertop», 2015-2019 рр

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Відхилення	
						млн грн	%
Обсяг продажів, млн грн	1120,1	1395,3	1513,7	1668,7	1874,9	+754,8	167,4
Валовий прибуток, млн грн	427,1	578,7	661,7	702,2	777,2	+350,1	182,0
Чистий прибуток, млн грн	55,7	82,4	100,3	108,1	127,4	+34,9	164,4
Товарні запаси (на кінець періоду), млн грн	190,2	210,5	250,7	370	450,0	+259,8	236,6
<b>Показники рентабельності продажів та оборотності товарних запасів</b>							
Рентабельність продажів за валовим прибутком, %	38,1	41,5	43,7	42,1	41,5	+3,3	-

Рентабельність продажів за чистим прибутком, %	4,85	5,24	5,42	5,30	4,76	-0,1	-
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	4,19	4,08	3,69	3,11	2,68	-1,5	-
Швидкість обертання запасів, дні	86	88	97	116	135	+49	160

Продовження табл. 2.25

Валовий маржинальний прибуток від інвестиції в товарні запаси, GMROI, %	258,2	288,8	287,0	226,3	189,6	-68,7	-
<b>Показники маркетингової ефективності</b>							
Маркетинговий бюджет, млн грн	91,3	132,1	182,4	338,245	532,07	-	-
Питома вага маркетингових витрат в обсязі продажів, %	8,2	9,5	12,1	20,3	28,4	+20,2	-
Частка ринку, %	13,6	16,5	16,9	17,4	18,1	+4,5	-
Частка постійних клієнтів, %	80	74	58	67	53	-27	-
Темпи зростання клієнтської бази, %	100,0	122,4	117,2	110,1	108,3	-	-

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Як видно з табл. 2.25, у період з 2015 до 2017 року рентабельність за валовим прибутком зростала в межах 3%, проте з 2018 року можна спостерігати падіння показника. Аналогічна ситуація й з показником рентабельності за чистим прибутком. Така ситуація може бути викликана активним розширенням асортименту компанії. У 2019 році рентабельність за чистим прибутком знизилася на 0,54% порівняно з попереднім періодом.

Валовий маржинальний прибуток від інвестиції в товарні запаси, GMROI свідчить, що від вкладеного 1 млн грн у запаси, компанія отримує 1,9 млн

прибутку. Проте цей показник у 2018 році був більшим на 36%, що свідчить про стрімке зростання інвестицій в товарні запаси.

Коефіцієнт оборотності запасів демонструє наявність значних запасів на складах, які реалізуються нерівномірно. Протягом досліджуваного періоду оборот запасів зріс з 86 днів у 2015 році до 135 днів на рік у 2019. Такий результат вартий подальшого розгляду з боку компанії щодо управління запасів, оскільки коефіцієнт є усередненим через розрахунок для всього портфелю взуття. При цьому, проаналізована раніше структура брендів у портфелі, виявила наявність сезонних товарів або з високою вартістю, які реалізуються досить довгий період.

Крім того, маркетингові витрати зростають увесь період, стрімко збільшуючи питому вагу. За весь період вони зросли на 20%, а у 2019 році на 8,1 % порівняно з попереднім роком. Можна зробити висновок, що компанія приділяє значну увагу маркетингу в управлінні продуктовим портфелем.

Незважаючи на спад рентабельності з 2017 року, компанії вдається втримувати лідерські позиції на українському ринку взуття та нарощувати частку. За 5 останніх років активна маркетингова та асортиментна політика зумовили зростання частки ринку на 4,5%.

Варто відмітити, що протягом всього досліджуваного періоду мережа взуття «Intertop» впевнено нарощує лідерські позиції на ринку. За 5 останніх років частка ринку зросла на 4,5%, у 2019 – на 0,7%.

Отже, управління наявним продуктовим портфелем потребує змін та планування структурних зрушень на найближчі 3 роки. Кількісне нарощування асортименту призводить до появи значних запасів на складах, що, в свою чергу, зумовлює зростання періоду оборотності продукції.

Показники рівня лояльності свідчать про активне залучення нових споживачів та зростання клієнтської бази. Частка замовлень з бонусною карткою зростала і досягла максимального показника (83 %) у 2019 році. Частота покупок та середній чек поступово зростають, проте частка постійних клієнтів невпинно скорочується.

## Висновки до розділу 2

У 2019 році найбільше зросли сегменти спортивного та текстильного взуття світового ринку (10,2% та 5,7% відповідно) та показали зростання у структурі ринку. Український ринок взуття в протягом аналогічного періоду також показував зростання, але зі значними темпами в 2018 та 2019 рр. та дорівнював 6,9% та 8,2% відповідно. Компанія «Інтертоп Україна» тривалий час втримує лідерські позиції на ринку взуття та контролює майже 18% ринку. Здобуті позиції зумовлюють дотримання стратегії лідерства та впровадження бізнес-стратегії інтегрованих продажів.

У результаті проведеного аналізу продуктового портфелю мережі «Intertop» найбільш перспективною групою є спортивні бренди (зокрема, «Nike», «Adidas», «Puma») та повсякденні («Tommy Hilfiger», «Vagabond», «Tamaris», «Caprice», «Bronx», «Panama Jack»). Розширення портфелю за рахунок цієї групи потребує подальшого розгляду. Для цієї категорії також треба сфокусуватися на підвищенні оборотності товарів цієї, що може бути досягнуто за допомогою заходів стимулювання збуту, зокрема знижок або акцій.

Щодо оцінки ефективності управління продуктивним портфелем, варто відмітити, що у період з 2015 до 2017 року рентабельність за валовим прибутком зростала в межах 3%, проте з 2018 року відбувається падіння показника.

Коефіцієнт оборотності запасів демонструє наявність значних запасів на складах, які реалізуються нерівномірно. Протягом досліджуваного періоду оборот запасів зріс з 86 днів у 2015 році до 135 днів на рік у 2019.

Незважаючи на спад рентабельності з 2017 року, компанії вдається втримувати лідерські позиції на українському ринку взуття та нарощувати частку. За 5 останніх років активна маркетингова та асортиментна політика зумовили зростання частки ринку на 4,5%. Частка замовлень з бонусною картою зростала і досягла максимального показника (83 %) у 2019 році. Частота покупок та середній чек поступово зростають, проте частка постійних клієнтів невпинно скорочується.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ КОМПАНІЇ**

#### **3.1. Дослідження поведінки споживачів як одного з факторів планування продуктового портфелю мережі «Інтертоп»**

Грунтуючись на результатах аналізу наявного продуктового портфелю мережі «Intertop», тенденціях глобального і українського ринків, напрямом подальшого розвитку портфелю компанії є введення нових спортивних брендів та розширення асортименту наявних.

Для перевірки гіпотези зростання частки спортивних брендів у загальній структурі було проведено опитування з метою визначити ставлення споживачів до брендів наявних в мережі. Головний пріоритет – підвищити вже сформовану лояльність клієнтів до знайомих спортивних продуктів.

Було проведено опитування, в якому взяло участь 63 респонденти, 88% з яких купували взуття в мережі «Intertop» та знайомі з досліджуваними брендами (додатки К, Л). Вибірка не обмежилася лише клієнтами досліджуваного підприємства з метою виявити вподобання загалом серед споживачів взуття. Гендерний розподіл: майже 72% жінок та 28% чоловіків.

Більшість респондентів у віці 21-35 років з щомісячним доходом у межах 8 000 – 15 000 грн.

Для виявлення загальних тенденцій поведінки споживачів було запропоновано ряд питань. Насамперед, взуття якого стилю купують найчастіше. Як видно з рис. 3.1, споживачі найчастіше купують повсякденне взуття, другим за частотою є спортивне – 37%. У відкритих питаннях респонденти виявили потребу до розширення асортименту спортивного взуття мережі відомими іноземними брендами, що підтверджує вищезазначену гіпотезу.

За форматами торгівлі (рис. 3.2) респонденти надали перевагу фізичним магазинам – 57%, при цьому 24% отримали іноземні онлайн-магазини. Такі результати свідчать про обізнаність споживачів щодо іноземних брендів взуття.



Рис. 3.1. Розподіл стилів взуття за частотою купівлі

Джерело: сформовано автором.



Рис. 3.2. Формати торгівлі за уподобанням споживачів

Джерело: сформовано автором.

Частота покупок взуття респондентів в мережі «Intertop» подана на рис. 3.3. Переважає показник частоти «2-3 рази на рік», тобто більшість здійснює більше ніж одну покупку на рік. Такі результати дають можливість розглянути просування спортивного взуття разом з іншими, застосувавши промо-активності. Крім того, визначений у попередньому розділі показник частоти покупки (див. табл. 2.21) підтверджує необхідність створення акційних пропозицій в межах бонусної програми мережі.

Додатково були поставлені запитання щодо прийняття рішень про купівлю з метою з'ясувати рівень впливу акцій на користь вибору акційного бренда.

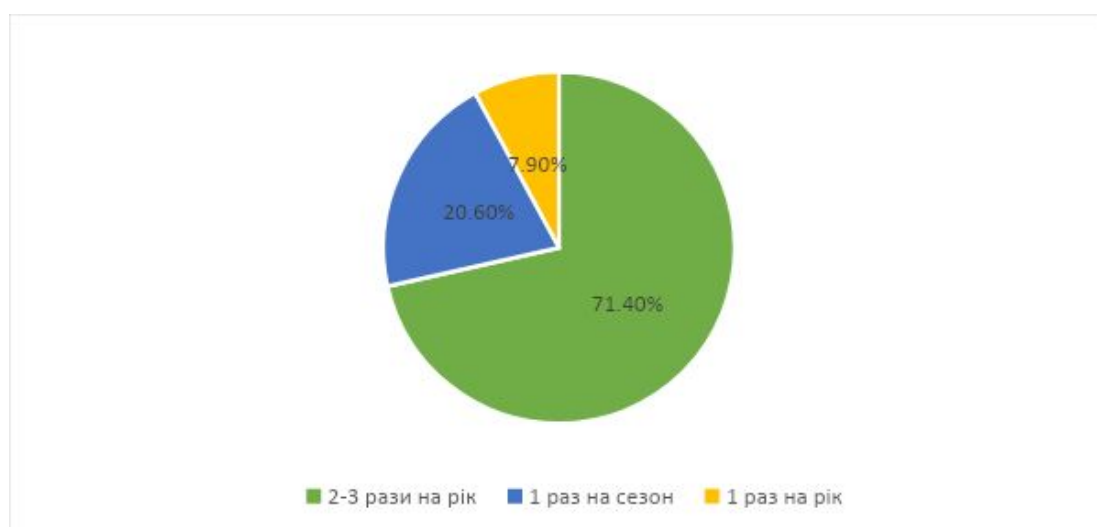


Рис. 3.3. Частота покупок взуття в мережі «Intertop»

Джерело: сформовано автором.

Перше питання – яка ймовірність того, що ви придбаєте взуття саме того бренду, на який діє акція (за чіткої умови, що взуття підходить). У результаті лише 12% точно не придбають акційний товар, решта – з великою ймовірністю придбали.

Інший аспект – чи придбають додатково респонденти акційний товар, чим збільшать у майбутньому середній чек мережі. У цьому варіанті 15% точно не придбають, 14% з високою ймовірністю здійснили б покупку, решта – можливо. Тому важливим фактором вибору бренду є наявність акційних пропозиції, які стимулюють обсяги збуту для зростання обсягів продажів.

Наступним етапом анкетування було виявлення атрибутів вибору брендів взуття та встановлення їхньої важливості. Для цього респондентам було запропоновано проранжувати фактори впливу на рішення про купівлю взуття за їхньою важливістю для кожного. У табл. 3.1. наведено результативна таблиця визначення важливості атрибутів загалом для вибору взуття. Загалом, для ринку взуття було визначено наступні атрибути вибору продукту: якість (сукупність фізичних та матеріальних характеристик взуття); ціна (вартість продукту для споживача); асортимент бренду (наскільки широким та насиченим є товарна пропозиція виробника); екологічність виробництва (чи відповідає виробництво взуття нормам та принципам екологічного виробництва); репутація та історія

Таблиця 3.1

#### Оцінка важливості атрибутів вибору взуття

Показники	Якість взуття	Ціна	Асортимент бренду	Екологічність виробництва	Репутація, історія бренду	Акції на бренд	Всього
Середні значення опрацьованих анкет	5,19	4,17	2,68	1,57	2,92	4,63	21,17
Вага атрибута у загальній сумі	0,25	0,20	0,13	0,07	0,14	0,22	1,00



Джерело: сформовано автором.

бренду (наскільки наш споживач знайомий та прихильний до того чи того бренду); акції на бренд (наскільки важливим для споживача є наявність промо-активностей в магазині).

У результаті оцінки респондентами найважливішим атрибутом вибору взуття (рис. 3.4.) визначено його якість, що є досить логічним з позиції функціонального призначення продукту. Досить лояльними виявилися респонденти і до цінового фактору, зокрема до акційних пропозицій в магазинах. Репутація бренду, його історія, тобто головні атрибути бренду як такого, займають важливе місце у наборі атрибутів. Найменшу важливість продемонстрував критерій екологічності виробництва. Тут можна виокремити неоднозначність такої оцінки через те, що такий критерій екологічної свідомості тільки набирає популярності. Тому можна припустити, що саме цей атрибут ще не закріпився в свідомості споживачів та є таким пріоритетним як інші фактори.

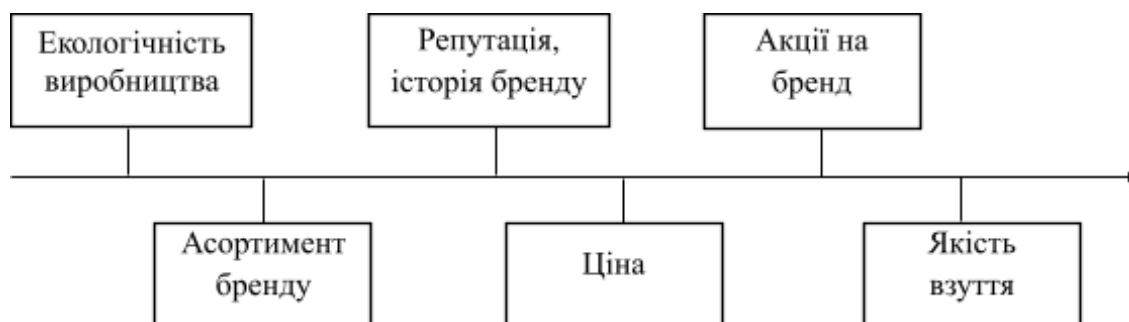


Рис. 3.4. Атрибути вибору бренду взуття

Джерело: сформовано автором.

Далі визначимо оцінку вищевказаних атрибутів за допомогою анкетних питань, які стосуються певного фактору. Варто зазначити, що для побудови моделі Фішбейна було обрано набір брендів, які були проаналізовані у попередньому розділі та виявили необхідність подальшого розгляду у продуктовому портфелі мережі. Це переважно спортивні бренди та лідери за часткою обороту. «Ессо» є еталонним зразком для порівняння ставлення

споживача до вибору бренду взуття. «Timberland» і «Braska» потребують детального аналізу з позиції вибору атрибута для підсилення просування бренду. Решта –спортивні бренди, які мають перспективи до зростання та потребують детального розуміння через призму сприйняття споживачем.

Кожен з атрибутів містив від двох до трьох питань в анкеті з метою створити більш об'єктивну оцінку. Далі було визначено середні значення по кожному з атрибутів. Як видно з табл. 3.2, респонденти поставили досить різні оцінки для атрибутів залежно від того чи того бренду.

Таблиця 3.2

#### Систематизація результатів вибору брендів для моделі Фішбейна

Бренд	Якість взуття	Ціна	Асортимент бренду	Екологічність виробництва	Репутація, історія бренду	Акції на бренд	Середнє значення	Середнє значення з корегуванням
Ecco	4,50	3,55	4,21	4,33	4,36	2,79	3,96	3,84
Timberland	4,21	2,90	4,21	4,50	3,71	2,29	3,64	3,63
Braska	3,29	3,45	2,93	2,67	3,08	2,33	2,96	2,78
Skechers	3,29	3,50	2,86	3,00	3,64	2,58	3,14	2,88
The North Face	3,62	3,36	2,51	3,07	3,72	2,61	3,15	2,89
Adidas	4,21	3,24	2,14	3,25	3,75	2,67	3,21	2,97
Puma	3,64	3,33	2,50	3,67	3,42	2,67	3,20	2,92
Nike	4,07	3,43	2,07	3,33	4,14	2,71	3,29	2,99
Важливість	0,25	0,20	0,13	0,07	0,14	0,22	-	-
Диференціація	0,48	0,22	0,90	0,68	0,43	0,19	-	-
Характерність	0,12	0,04	0,11	0,05	0,06	0,04	-	-
	0,28	0,10	0,27	0,12	0,14	0,10	-	-

Джерело: сформовано автором.

Отже, найбільшу оцінку від споживачів отримали «Еcco» та «Timberland» і «Braska». Інші бренди в результаті знаходяться майже на однаковому рівні. Проте більш детальний розгляд атрибутів дозволяє побачити прогалини та недоліки управління продуктовим портфелем взуття в розрізі обраних брендів.

Насамперед, споживачі досить високо оцінюють як якість, так і акційні пропозиції. Але якщо якість визначається безпосередньо виробником взуття, то на промо-активності можна впливати безпосередньо в магазинах. Як бачимо з табл. 3.2, акційні пропозиції всіх брендів отримали низьку оцінку, що свідчить

про необхідність використання такого маркетингового інструменту у майбутніх періодах.

Для спортивних брендів також потрібно розширювати асортимент, про що свідчить низька оцінка наявного асортименту «Adidas», «Puma» та «Nike». При цьому, важливість цього атрибута визначена на рівні з репутацією бренду.

Ціна продукції сприймається на середньому рівні та окремо респонденти зазначають про готовність купувати спортивне взуття за умови широкого вибору. Тут варто відмітити вплив репутації бренду та сформовану лояльність до бренду.

Загалом, подальшим напрямом управління продуктовим портфелем є розширення асортименту спортивних брендів та планування акційних пропозицій для підтримки лояльності споживачів.

### **3.2. Прогнозування продажів категорії спортивного взуття та збільшення торговельних потужностей**

У результаті проведеного дослідження щодо атрибутів вибору брендів взуття, було виявлено потребу до розширення продуктового портфелю спортивними брендами. Нами було обрано розширення асортименту вже знайомих споживачу брендів «Adidas», «Puma», «Nike» та постійне оновлення асортименту «Skechers», «The North Face».

Зважаючи на глобальний прогноз ринку взуття та враховуючи стратегічні орієнтири розвитку мережі «Intertop», спрогнозуємо продаж продукції обраних спортивних брендів до 2023 року для двох варіантів сценаріїв – реалістичного та песимістичного.

Реалістичний сценарій ґрунтується на таких припущеннях:

1. Зростання обсягів продажів перебуває на рівні не менше, ніж 15% від попереднього року в грошовому вимірі.

2. Сегмент спортивного взуття в натуральному обсязі компанії зростає в межах глобальних тенденцій (прогноз приросту у 2021 р. +4%).

Відповідно, для визначення прогнозів продажів та формування замовлення на майбутні періоди для досліджуваних брендів, варто спрогнозувати структурний перерозподіл продуктового портфелю мережі «Intertop». У табл. 3.3 подано розподіл портфелю за часткою товарообігу у загальному обсязі продажів.

Таблиця 3.3

Прогноз частки продажів спортивних брендів (реалістичний сценарій)

Назва бренду	Частка продажів у загальному обсязі (на кінець періоду),%						
	2020	2021	Відхилення	2022	Відхилення	2023	Відхилення
<i>Спортивне взуття</i>							
Skechers	19,5	20	0,5	20,2	0,2	20,5	0,3
The North Face	1,2	1,5	0,3	1,75	0,25	1,8	0,05
Adidas	0,6	1,25	0,7	1,3	0,05	1,35	0,05
Puma	0,55	1	0,5	1,1	0,1	1,15	0,05
Nike	0,6	1,25	0,7	1,3	0,05	1,35	0,05
Разом	22,45	25	2,6	25,65	0,65	26,15	0,5
<i>Інше взуття</i>	77,6	75,0	-2,6	74,4	-0,65	73,9	-0,5

Джерело: сформовано автором.

Отже, в основі реалістичного сценарію закладено зростання частки спортивного взуття за рахунок нарощення обсягів продажів та зменшення, відповідно, частки інших брендів. Найбільший відсоток зростання, відповідно до корпоративної стратегії компанії, припадатиме на 2021 рік – 4% приросту спортивних брендів.

Загальна частка спортивної категорії протягом 2020-2023 рр. зростатиме, найбільший приріст заплановано на 2021 рік (25% всього обороту взуття). Максимальні темпи нарощення продажів припадуть на бренди «Adidas», «Puma», «Nike», оскільки за рахунок саме них відбуватимуться структурні зрушення. Для «Adidas» та «Nike» передбачені однакові темпи зростання, оскільки вони постачаються одним партнером на схожих умовах. Щодо «Puma», то з моменту введення до портфелю до цього моменту, бренд виявляє нижчий темп купівлі порівняно з попередніми. Безперечним лідером за обсягами продажів залишиться «Skechers», оскільки «Інтертоп Україна» є

ексклюзивним представником цього бренду в нашій країні. Що стосується «The North Face» - для нього спрогнозовано впевнене зростання протягом всього періоду.

Враховуючи вищезазначене, наступним етапом є прогноз обсягів продажу взуття відповідно до бізнес-стратегії, в якій закладено щорічний темп зростання не нижче, ніж 15% (табл. 3.4). У 2021 році можна очікувати зростання на 18% через структурні зрушення та наступальну стратегію просування спортивних товарів.

Таблиця 3.4

Прогноз обороту взуття для «Інтертоп Україна» (реалістичний сценарій)

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Темп зростання продажів порівняно з попереднім роком, %	15	18	15	20
Об'єм продажів, млн грн	2156,1	2544,2	2925,8	3511,0

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок.

Наступним прорахуємо прогноз продажів у натуральному вимірі для подальшого планування обсягів замовлення (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогноз продажів спортивних брендів (реалістичний сценарій)

Назва бренду	Кількість пар взуття, шт.							
	II півріччя 2020	2021	2022	Відхилення		2023	Відхилення	
				шт.	%		шт.	%
Skechers	185389	435666	491287	55621	112,8	580874	89587	118,2
The North Face	8646	24764	32258	7494	130,3	38655	6397	119,8
Adidas	5504	26272	30507	4235	116,1	36909	6402	121,0
Puma	4446	18523	22749	4226	122,8	27708	4959	121,8
Nike	4702	22443	26060	3617	116,1	31529	5469	121,0
Разом	208687	527668	602860	75192	114,2	715675	112815	118,7

Джерело: сформовано автором.

Для 2020 року прогнозуємо тільки друге півріччя, оскільки розширення асортименту почнеться з вересня відповідного року через необхідність підготовчого періоду, якими будуть 8 місяців 2020 року. Починаючи з 2021 року обсяг спортивного взуття та його запаси потребуватимуть створення



Skechers	19,5	20	0,5	20,2	0,2	20,5	0,3
The North Face	1,2	1,5	0,3	1,6	0,1	1,7	0,1
Adidas	0,6	0,8	0,2	0,9	0,1	1	0,1
Puma	0,55	0,7	0,2	0,75	0,05	0,9	0,15
Nike	0,6	0,8	0,2	0,9	0,1	1	0,1
Разом	77,6	76,2	-1,3	75,7	-0,55	74,9	-0,75
Інше взуття	19,5	20	0,5	20,2	0,2	20,5	0,3

Джерело: сформовано автором.

У табл. 3.8 поданий прогноз обороту, за умови приросту протягом 2020-2023 рр.. У 2020 році можна припустити зростання на рівні 10% внаслідок значних збитків від тимчасового закриття магазинів через COVID19 і за умови спаду продажів до кінця року.

Таблиця 3.8

Прогноз обороту взуття для «Інтертоп Україна» (песимістичний сценарій)

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Темп зростання продажів порівняно з попереднім роком, %	10	15	16	17
Об'єм продажів, млн грн	2062,4	2371,7	2751,2	3218,9

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок.

Далі спрогнозуємо відповідний обсяг продажів спортивного взуття. Як видно з табл. 3.9, протягом 2020-2023 рр. відбуватиметься нарощення замовлень обраних брендів.

Таблиця 3.9

Прогноз продажів спортивних брендів (песимістичний сценарій)

Назва бренду	Кількість пар взуття, шт.							
	II півріччя 2020	2021	2022	Відхилення		2023	Відхилення	
				шт.	%		шт.	%
Skechers	177328	406129	461962	55833	113,7	532547	70584	115,3
The North Face	8271	23085	27732	4647	120,1	33471	5738	120,7
Adidas	5265	15674	19859	4185	126,7	25065	5206	126,2
Puma	4253	12087	14585	2498	120,7	19880	5296	136,3

Продовження табл. 3.9

Nike	4497	13390	16965	3575	126,7	21412	4447	126,2
Разом	199614	470365	541103	70738	115,0	632374	91271	116,9

Джерело: сформовано автором.

Для песимістичного сценарію також прорахуємо обсяги замовлень спортивного взуття зі страховим запасом на рівні 3% (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогноз обсягів замовлення спортивних брендів  
(песимістичний сценарій)

Назва бренду	Кількість пар взуття, шт.						
	Осінь-зима 2020	Весна-літо 2021	Осінь-зима 2021	Весна-літо 2022	Осінь-зима 2022	Весна-літо 2023	Осінь-зима 2023
Skechers	192751	182758	223371	207883	254079	239646	292901
The North Face	9676	10388	12697	12480	15253	15062	18409
Adidas	7961	7053	8621	8937	10923	11279	13786
Puma	6454	5439	6648	6563	8021	8946	10934
Nike	6655	6025	7364	7634	9331	9635	11776
Разом	223497	211664	258701	243496	297607	284568	347806

Джерело: сформовано автором.

Після прорахунків двох сценаріїв, для подальшої реалізації буде запропоновано реалістичний сценарій. Для остаточного прийняття рішення щодо необхідності відкриття додаткових магазинів оцінимо темп зростання обсягів замовлення для кожного бренду порівняно з попереднім роком впродовж перших двох років управління продуктовим портфелем (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Динаміка середньомісячного обсягу замовлень взуття за брендами  
(реалістичний сценарій)

Назва бренду	Середньомісячний обсяг замовлень пар взуття, шт.							
	01-08. 2020	09-12. 2020	Відхилення		2020	2021	Відхилення	
			шт.	%			шт.	%
Skechers	20940	52339	31399	249,9	30898	36305	5407	117,5
The North Face	893	2613	1719	292,5	1441	2064	623	143,2
Adidas	350	2113	1763	603,9	917	2189	1272	238,7
Puma	280	1713	1433	611,8	741	1544	803	208,3
Nike	317	1769	1452	558,6	784	1870	1087	238,7

Джерело: сформовано автором.

Як видно з табл. 3.11, внаслідок розширення портфелю спортивними брендами, середньомісячна кількість взуття для «Skechers» збільшиться в 2,5 рази, а для «The North Face» майже в 3 рази. Для відносно нових брендів



«Adidas», «Puma», «Nike» зростання перевищить 6-кратний розмір. Впродовж 2020 року, аналогічний показник зростатиме в 2 рази. Тому доцільним є відкриття окремих магазинів спортивного взуття для продажу нового асортименту. Оскільки споживачі обізнані та лояльні до мережі «Intertop», то нові магазини мають бути відкриті під такою назвою, проте з метою підкреслити приналежність до спортивного стилю магазини матимуть назву «Intertop.Sport».

У табл. 3.12 наведено план підготовки та відкриття магазину, враховуючи вищезазначений прогноз замовлення продукції брендів.

Таблиця 3.12

## План відкриття магазину спортивного взуття «Intertop.Sport» на 2020 рік

Тактичні завдання		01-02. 2020	03-04. 2020	05-06. 2020	07-08. 2020	09-10. 2020	11-12. 2020
1	Планування замовлення на сезон «осінь-зима 2020»		-----				
2	Оформлення документації на відкриття магазину, реєстрація ТМ «Intertop. Sport»	-----	-----				
3	Підготовка проекту магазину	-----					
4	Підготовка приміщення, внутрішні роботи	-----					
5	Закупівля основних засобів		-----	-----			
6	Підготовка плану викладки			-----			
7	Наймання персоналу				-----	-----	
8	Введення в експлуатацію, підключення до системи омніканальних продажів				-----	-----	
9	Створення плану комунікації щодо відкриття				-----		
10	Тестове відкриття				-----		

Продовження табл. 3.12

Тактичні завдання		01-02. 2020	03-04. 2020	05-06. 2020	07-08. 2020	09-10. 2020	11-12. 2020
11	Відкриття магазину в м. Київ					-----	
12	Планування замовлення на сезон «весна-літо 2021»					-----	
13	Оформлення документації на відкриття магазину в м. Дніпро						-----

Джерело: сформовано автором.

Насамперед, для відкриття магазинів потрібно оформити всі нормативно-правові акти та укласти договір з орендодавцем. Для першого магазину в Києві було обрано ТРЦ «Blockbuster Mall», оскільки він є партнером компанії і у 2019 вже було відкрито 7 магазинів «Інтертоп Україна».

Детальний план підготовки (див. табл. 3.12) передбачає відкриття магазину у вересні 2020 року, що є доцільним з позиції презентації та залучення споживачів до нової колекції. План комунікацій та акційних пропозиції має реалізовуватися так, щоб до листопада стимулювати збут колекції «осінь 2020» (оскільки в листопаді розпродаж «чорна п'ятниця»).

У жовтні планують замовлення на сезон «весна-літо 2021», що дає підстави розпочати підготовку до відкриття магазину в м. Дніпро ТРЦ «Пасаж» (друге місто за обсягами виручки від продажу взуття) (табл. 3.13). Аналогічно до київського, його заплановано відкрити у вересні 2021 року. Тут також передбачено тестове відкриття, щоб скоригувати майбутні замовлення наступної колекції.

Таблиця 3.13

План відкриття магазинів спортивного взуття «Intertop.Sport»  
у 2021-2022 рр.

Тактичні завдання		I кв. 2021	II кв. 2021	III кв. 2021	IV кв. 2021	I кв. 2022
1	Розробка проекту магазину в м. Дніпро; підготовка приміщення, внутрішні роботи	-----				

Продовження табл. 3.13

Тактичні завдання		I кв. 2021	II кв. 2021	III кв. 2021	IV кв. 2021	I кв. 2022
2	Закупівля основних засобів, підготовка плану викладки для магазину в м. Дніпро		-----			
3	Оформлення документації на відкриття магазину в м. Харків.		-----			
4	Введення в експлуатацію магазину в м. Дніпро; підключення до системи омніканальних продажів; наймання персоналу			-----		
5	Створення плану комунікації щодо відкриття магазину в м. Дніпро			-----		
6	Відкриття магазину в м. Дніпро			-----		
7	Розробка проекту магазину в м. Дніпро; підготовка приміщення, внутрішні роботи			-----		
8	Закупівля основних засобів, підготовка плану викладки для магазину в м. Харків				-----	
9	Введення в експлуатацію магазину в м. Харків; підключення до системи омніканальних продажів; наймання персоналу					-----
10	Створення плану комунікації щодо відкриття магазину в м. Харків					-----
11	Відкриття магазину в м. Харків					-----

Джерело: сформовано автором.

У березні 2022 року заплановано відкрити магазин в ТРЦ «Караван Харків» (див. табл. 3.13). Це місто є третім за обсягом продажів взуття серед магазинів «Інтертоп Україна». Підготовка до відкриття починається з травня 2021 року. Таким чином, це буде вже третій магазин «Intertop.Sport», серед відкритих протягом трьох найближчих років.

Залежно від результатів та справдження прогнозу продажів можливим є відкриття другого магазину у березні 2023 року, проте такий варіант є додатковим. Для створеного нами сценарію ми розглядаємо відкриття тільки трьох магазинів у трьох містах України.

Отже, закладені у реалістичному сценарії темпи зростання обсягів спортивних брендів у продуктовому портфелі зумовлюють необхідність

створення додаткових магазинів, які чітко позиціонуються як магазини спортивного взуття. У них будуть представлені флагмани «Skechers» і «The North Face» та відносно нові у портфелі «Інтертоп Україна» – «Adidas», «Puma», «Nike». У довгостроковому періоді можливо розглянути розширення асортименту магазинів «Intertop.Sport» новими брендами.

### **3.3. Оцінка ефективності інвестиційного проекту з розширення продуктового портфелю мережі «Інтертоп»**

Запропоновані заходи вдосконалення управління продуктовим портфелем потребують інвестицій у відкриття та підтримку функціонування магазинів нового типу для мережі. Концепція «Intertop.Sport» полягає у презентації споживачам спортивного взуття відомих брендів. За рахунок загальної стратегії інтегрованих продажів ми підвищуємо відвідуваність та залучаємо нових споживачів за різними сценаріями покупки.

Далі прорахуємо бюджети відкриття магазинів для трьох міст України. Площі магазинів обираємо середні серед наявних в мережі – 170-180 м<sup>2</sup>. Цього достатньо для вміщення продукції 5-ти брендів та зберіганні страхового запасу в межах 3-5%. Всі магазини будуть відкриті в ТРЦ, в яких вже є як взуттєві, так і магазини одягу компанії.

За планом першим відкривається магазин у м. Києві. У табл. 3.14 подано спрощений кошторис відкриття магазину. Інвестиції у обладнання будуть однаковими для всіх магазинів, оскільки ми орендуємо майже однакову торгову площу у трьох ТРЦ. Вартість ремонтних робіт та фонд заробітної плати ґрунтується на ціновій політиці того регіону, де відкривається магазин. Вартість оренди у Києві найвища, порівняно з Дніпром та Харковом. Щомісячні платежі сплачуються у майбутніх періодах, тому враховані лише початкові витрати.

Таблиця 3.14

Прогнозований спрощений бюджет відкриття магазину  
«Intertop.Sport» в м. Київ, грн

Стаття витрат	Щомісячна вартість	Вартість загальна
Закупівля товарів	-	24728817
Оренда приміщення	140000	420000
Ремонтні роботи	-	500000
Купівля обладнання	-	2000000
Фонд заробітної плати	265000	265000
Разом	-	27913817

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок.

Для магазину в м. Дніпро кошторис представлений у табл. 3.15 та має бути реалізованим до вересня 2021 року.

Таблиця 3.15

Прогнозований спрощений бюджет відкриття магазину  
«Intertop.Sport» в м. Дніпро

Стаття витрат	Щомісячна вартість	Вартість загальна
Закупівля товарів	-	34346864
Оренда приміщення	112000	336000
Ремонтні роботи	-	400000
Купівля обладнання	-	1500000
Фонд заробітної плати	212000	212000
Разом	-	36794864

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок.

У табл. 3.16 подано спрощений кошторис для відкриття магазину в ТРЦ «Караван Харків».

Таблиця 3.16

Прогнозований спрощений бюджет відкриття магазину  
«Intertop.Sport» в м. Харків

Стаття витрат	Щомісячна вартість	Вартість загальна
Закупівля товарів	-	102007015
Оренда приміщення	102000	306000
Ремонтні роботи	-	425000
Купівля обладнання	-	1500000
Фонд заробітної плати	225250	225250
Разом	-	104463265

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок.

Для з'ясування рентабельності інвестицій у відкриття вищезазначених магазинів проведемо оцінку чистої приведеної вартості цього проекту (табл.

3.17). Ми припускаємо, що протягом трьох років ми відкриваємо 3 магазини в трьох містах України: Київ, Дніпро, Харків. Грошовий дохід визначається обсягами продажів цих магазинів. Грошові витрати з 2023 року прогнозуються на однаковому рівні. Ставка дисконтування була визначена на рівні 15%.

Таблиця 3.17

Розрахунок чистої приведеної вартості відкриття

3-ох магазинів у містах України

Відповідний рік	Період, рік	Грошовий дохід, тис. грн	Грошові витрати, тис. грн	Грошовий потік, тис. грн	Дисконтований грошовий потік, тис. грн
2020	1	17663	1620	-11055	-9613
		27099			
2021	2	38163	8604	-4788	-3620
		34347			
2022	3	145724	11204	32513	21378
		102007			
2023	4	122417	12675	24050	13751
		85692			

Джерело: розраховано автором.

Отже, показник NPV є додатнім та дорівнює 21 895 тис. грн, що свідчить про високу інвестиційну привабливість відкриття магазинів спортивного взуття. Крім того, як видно з табл. 3.17, окупність проекту відбувається вже після першого року відкриття за умови реалістичного сценарію.

Наступними розрахуємо маркетингові бюджети на 3 роки (табл. 3.18), оскільки для 2023 р. маркетинговий бюджет безпосередньо залежатиме від доцільності відкриття ще одного магазину «Intertop.Sport». Тому ми детально сплануємо тільки 3 майбутні роки.

Загальне зростання статей маркетингового бюджету заплановано в межах 10-15% на рік, проте окремий фокус на заходи стимулювання збуту. Зокрема, акції у 2020 році зростуть на 30% порівняно з попереднім роком. Це зумовлено виявленими споживчими перевагами за допомогою моделі Фішбейна у пункті 3.1. Загальний темп приросту акційних пропозицій протягом 2020-2022 рр. перебуватиме в межах 30-36% порівняно з попереднім роком.

Таблиця 3.18

## Маркетинговий бюджет на 2020-2023 рр., тис. грн

Стаття бюджету	2020	2021	Відхилення		2022	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %		Абсолютне	Відносне, %
PR							
Соціальні мережі (створення контенту)	9000	110000	101000	1222,2	130000	20000,0	118,2
Конкурси в соцмережах	250	290	40	116,0	330	40,0	113,8
Ведення акаунту (Facebook, Instagram)	250	300	50	120,0	400	100,0	133,3
Співпраця з блогерами	600	750	150	125,0	825	75,0	110,0
Проекти зі ЗМІ	1650	2000	350	121,2	2500	500,0	125,0
Івенти	8900	11500	2600	129,2	15000	3500,0	130,4
Разом	20650	124840	104190	604,6	149055	24215,0	119,4
Стимулювання збуту							
Акції в мережі	297183	396807	99624	133,5	538984	142177,0	135,8
Комунікація через Viber	40000	48000	8000	120,0	54000	6000,0	112,5
Разом	337183	444807	107624	131,9	592984	148177,0	133,3
Онлайн-маркетинг							
Заходи онлайн-маркетингу	40000	84000	100000	16000	120000	20000,0	120,0
Рекламні кампанії в соцмережах	130000	185000	215000	30000	240000	25000,0	111,6
Е-mail-розсилки	3000	7000	9000	2000	10000	1000,0	111,1
Разом	173000	276000	324000	48000	370000	46000,0	114,2
Реклама							
Зовнішня реклама та метро	13000	15000	2000	115,4	16500	1500,0	110,0
Разом	13000	15000	2000	115,4	16500	1500,0	110,0
Всього	646833	908647	261814	140,5	1128539	219892,0	124,2

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Далі проведемо прогнозовану оцінку рентабельності продажів для 2020-2023 рр. , які зумовлені стратегією лідерства компанії та розвитком оініканальності (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Прогнозована оцінка рентабельності продажів ТОВ «Інтертоп Україна»

Показник	2020	2021	2022	2023
----------	------	------	------	------

Обсяг продажів, млн грн	3080,2	3634,6	4179,8	5015,7
Валовий прибуток, млн грн	1296,7	1562,9	1818,2	2217,0
Рентабельність продажів за валовим прибутком, %	42,1	43,0	43,5	44,2
Чистий прибуток, млн грн	150,9	199,9	2424,3	3260,2
Рентабельність продажів за чистим прибутком, %	49	52	53	54
Маркетинговий бюджет, млн грн	646,8	908,6	1128,5	1454,6
Питома вага маркетингових витрат в обсязі продажів, %	21	25	27	29
Ефективність маркетингових витрат, %	476,2	400,0	370,3	344,8
Частка ринку, %	18,4	18,9	19,2	19,5
Частка постійних клієнтів, %	55	59	61	60

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок.

Як видно з табл. 3.19, запланований інвестиційний проект з відкриття магазинів спортивного взуття «Intertop.Sport» зумовить зростання показника рентабельності до прогнозованого рівня 54% за чистим прибутком.

Враховуючи високу оцінку споживачами акційних пропозицій, маркетинговий бюджет, зростатиме найбільшими темпами за відповідними статтями. Одним з варіантів промо-активностей є розробка пропозицій саме в контексті бонусної програми, що заохочуватиме споживачів до використання картки, а отже й збільшить клієнтську базу компанії.

Підсумовуючи викладені вище пропозиції, розширення продуктового портфелю спортивними товарами зумовить необхідність відкриття магазинів, що, в свою чергу, диверсифікує мережу магазинів взуття «Intertop».

### Висновки до розділу 3



Здійснивши аналіз та оцінку ефективності управління продуктовим портфелем мережі магазинів взуття «Intertop» було запропоновано розширення портфелю за рахунок категорії спортивного взуття. Для підкріплення гіпотези було проведено опитування споживачів з метою виявити оцінку атрибутів вибору взуття загалом та розробку рекомендацій для тактичних дій компанії. У результаті було отримано наступні дані: найважливішим атрибутом є якість взуття, далі йде ціновий фактор та акційні пропозиції в магазинах. Репутація бренду, його історія, тобто головні атрибути бренду як такого, займають наступні позиції у наборі атрибутів. Найменшу важливість отримав критерій екологічності виробництва.

Для спортивних брендів «Adidas», «Puma» та «Nike» необхідним є розширення асортименту, при цьому варто підсилити вплив репутації бренду та сформовану лояльність до бренду за допомогою планування комунікаційних заходів.

Тому було розроблено план інвестиційного проекту розширення асортименту вже знайомих споживачу брендів «Adidas», «Puma», «Nike» та постійне оновлення асортименту «Skechers», «The North Face» шляхом відкриття магазинів нової категорії – спортивного взуття під назвою «Intertop.Sport». План проекту передбачає відкриття магазинів у трьох містах України (Київ, Дніпро, Харків) протягом 2020-2022 рр. У результаті прогнозованої оцінки ефективності проекту було підраховано окупність проекту вже на третьому році реалізації, що свідчить про високу інвестиційну привабливість.

Запланований інвестиційний проект з відкриття магазинів спортивного взуття «Intertop.Sport» зумовить зростання показника рентабельності до прогнозованого рівня 54% за чистим прибутком.

## ВИСНОВКИ

Динамічне зростання асортименту підприємств роздрібно́ї торгівлі створює необхідність систематизації наявної продукції та прагнення збалансувати наявну структуру для максимального економічного ефекту та підвищення рівня лояльності споживачів. Головний фокус такого процесу – наповнення портфелю товарами або послугами з різною позицією на ринку та рівнем продажу для забезпечення насиченості пропозиції.

У результаті опрацювання теоретичної бази дослідження запропоновано підхід до управління продуктовим портфелем як динамічний стратегічний процес прийняття рішень, який ґрунтується на встановленні співвідношення між продуктами, які виникають в процесі формування та подальшого управління. При цьому важливим зауваженням є те, що поняття продуктового портфелю є більш широким, ніж товарний портфель та асортимент. Мета аналізу продуктового портфелю – збалансований розподіл ресурсів між різними сферами діяльності та виокремлення перспективних пропозицій щодо продуктів.

Було виокремлено алгоритм управління продуктовим портфелем для підприємства, який містить такі етапи: аналіз структури наявного портфелю; дослідження потреб споживачів та портфелю конкурентів; аналіз власних ресурсів; тестування продукту або перегляд рішень попередніх етапів; коригування продуктового портфелю; оцінка ефективності продуктового портфелю. На етапі формування портфелю варто звернути увагу на дослідження споживчих вподобань, оцінити їх та впровадити у структуру портфелю. На підставі опрацювання наукових праць щодо формування та аналізу портфелю було класифіковано методи за такими функціональними типами: матричні, економіко-математичні та для дослідження споживацьких переваг.

Для оцінки портфеля продуктових проектів закладають максимізацію вартості компанії, забезпечення збалансованості розвитку та відповідність стратегічним цілям. Тому було виокремлено систему збалансованих показників

для підприємств роздрібно́ї торгівлі, які містять три групи оцінки: рентабельність, лояльність споживачів та КРІ бізнесу. Остання є досить специфічною та визначається індивідуальним набором показників для кожного підприємства.

У результаті дослідження глобального ринку взуття було з'ясовано, що перспективними з позиції розширення та зростання є сегменти спортивного та текстильного взуття, які виявили найбільший темп зростання у 2019 році (10,2% та 5,7% відповідно). У 2019 році роздрібна торгівля взуття зросла на 2,4%, при порівняно з попереднім роком. Для українського ринку характерна аналогічна структура, проте з більшим темпом зростання ринку.

Було проведено аналіз ринкових позицій мережі «Інтертоп», які виявили лідерство підприємства на українському ринку взуття з часткою близько 18% ринку, на другому місці «MD Fashion» (15%) – її прямий конкурент. Така структура гравців ринку визначила наступні стратегії компанії: корпоративна стратегія лідерства, бізнес-стратегія інтегрованих продажів та маркетингові стратегії бізнес-одиниць. У результаті SWOT-аналізу було виявлено необхідність підсилення сильних сторін, зокрема високого рівня лояльності споживачів та омніканальної стратегії продажів, та використання можливостей (розширення асортименту взуття).

На підставі застосованих методів аналізу продуктового портфелю мережі «Інтертоп» були виявлено, що група брендів «Ессо», «Geox», «Skechers», «Braska», «Clarks», «Tamaris», «Caprice», «Timberland» потребують детальний прогноз попиту та обсягів замовлення для підсилення партнерства з постачальниками та швидкого реагування на зміну запасів. Водночас, для більшості спортивних брендів («Nike», «Adidas», «Puma») та повсякденних «Tommy Hilfiger», «Vagabond», «Tamaris», «Caprice», «Bronx», «Panama Jack» потрібно сфокусуватися на підвищенні оборотності товарів цієї групи, що може бути досягнуто за допомогою заходів стимулювання збуту, зокрема знижок або акцій.

У результаті проведеної оцінки ефективності управління мережі «Інтертоп» було виявлено спад показника рентабельності. У 2019 році рентабельність за чистим прибутком знизилася на 0,54% порівняно з попереднім періодом. Коефіцієнт оборотності запасів демонструє наявність значних запасів на складах, які реалізуються нерівномірно. Протягом досліджуваного періоду оборот запасів зріс з 86 днів у 2015 році до 135 днів на рік у 2019. За 5 останніх років активна маркетингова та асортиментна політика зумовили зростання частки ринку компанії на 4,5%. Показники рівня лояльності свідчать про активне залучення нових споживачів та зростання клієнтської бази. Частка замовлень з бонусною карткою зростала і досягла максимального показника (83 %) у 2019 році.

Після проведеного аналізу та оцінки управління продуктового портфелю було запропоновано розширення портфелю за рахунок категорії спортивного взуття. Для підкріплення гіпотези було проведено анкетування споживачів мережі «Інтертоп» з метою виявити оцінку атрибутів вибору взуття загалом та розробку рекомендацій для тактичних дій компанії. Отже, найважливішим атрибутом є якість взуття, наступним визначено ціновий фактор та акційні пропозиції в магазинах. Репутація бренду, його історія, тобто головні атрибути бренду як такого, займають важливе місце у наборі атрибутів. Найменшу важливість продемонстрував критерій екологічності виробництва.

У результаті проведеного дослідження споживачів було запропоновано план інвестиційного проекту розширення асортименту брендів «Adidas», «Puma», «Nike», «Skechers» та «The North Face» шляхом відкриття магазинів нової категорії – спортивного взуття під назвою «Intertop.Sport». План проекту передбачає відкриття магазинів у трьох містах України (Київ, Дніпро, Харків) протягом 2020-2022 рр. У результаті прогнозованої оцінки ефективності проекту було підраховано окупність проекту вже на третьому році реалізації, що свідчить про високу інвестиційну привабливість.

Загалом, управління продуктовим портфелем мережі магазинів взуття «Інтертоп» передбачає постійний операційний моніторинг результатів

збалансованості портфелю, внесення коригувань безпосередньо у структуру відповідно до стратегічних пріоритетів компанії.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Котлер Ф. Основы маркетинга / Филип Котлер, Гари Армстронг, Вероника Вонг, Джон Сондерс ; [пер. с англ. А. Назаренко, А. Свирид]. – 5-е европ. Изд. – М., СПб., К. : Вильямс, 2017. – 751 с.
2. Верба В. А. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства/ В. А. Верба, В.В. Ліщинська // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 262-268.
3. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник / за ред. А.О. Старостіної. – К. : Знання, 2005. – 764 с.
4. Хуторской П. А. Методические аспекты управления продуктовым портфелем производственного предприятия / П. А. Хуторской, В. А. Степура // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – № 11. – С. 189-194.
5. Авдеева А. А. Формирование портфеля продукции [Электронный ресурс] / А. А. Авдеева // Экономика и социум. – 2016. – № 5. – Режим доступа : <https://docplayer.ru/47664745-Formirovanie-portfelya-produkcii-the-formation-of-the-product-portfolio.html> (дата обращения: 20.02.2020).
6. Tolonen A. Product portfolio management over horizontal and vertical portfolios [Electronic resource] / A. Tolonen // International Journal of Product Lifecycle Management. – 2015. – № 3. – P. 189-215. – Access mode : [https://www.researchgate.net/publication/290523286\\_Product\\_portfolio\\_management\\_process\\_over\\_horizontal\\_and\\_vertical\\_portfolios](https://www.researchgate.net/publication/290523286_Product_portfolio_management_process_over_horizontal_and_vertical_portfolios) (date of access: 20.02.2020).
7. Villamil C. Sustainability Product Portfolio: A Review [Electronic resource] / C. Villamil, S. I. Hallstedt // European Journal of Sustainable Development. – 2018. – № 4. – P. 146-158. – Access mode : <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/676/671> (date of access: 20.02.2020).

8. Мур Д. Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего / Джеффри Мур ; [пер. с англ. Л. Пильберт]. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 208 с.

9. Корчагова Л. А. Особенности формирования продуктового портфеля на фармацевтическом рынке [Электронный ресурс] / Л. А. Корчагова, Ю. Е. Черемушкина // Вестник РГГУ. – 2017. – № 4. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-produktovo-go-portfelya-na-farmatsevticheskom-rynke/viewer> (дата обращения: 20.02.2020).

10. Cooper R. New Product Portfolio Management: Practices and Performance [Electronic resource] / R. Cooper, S. Edgett, E. Kleinschmidt // Journal of Product Innovation Management. – 1992. – № 16. – Access mode : [https://www.researchgate.net/publication/263228801\\_New\\_Product\\_Portfolio\\_Management\\_Practices\\_and\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/263228801_New_Product_Portfolio_Management_Practices_and_Performance) (date of access: 20.02.2020).

11. Brasil V. (2019). Product and Innovation Portfolio Management [Electronic resource] / V. Brasil, J. Eggers // Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. – 2019. – Access mode : [https://www.researchgate.net/publication/331653095\\_Product\\_and\\_Innovation\\_Portfolio\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/331653095_Product_and_Innovation_Portfolio_Management) (date of access: 20.02.2020).

12. Brzęczek T. Optimisation of product portfolio sales and their risk subject to product width and diversity [Electronic resource] / T. Brzęczek // Review of Managerial Science. – 2018. – Access mode : [https://www.researchgate.net/publication/329501228\\_Optimisation\\_of\\_product\\_portfolio\\_sales\\_and\\_their\\_risk\\_subject\\_to\\_product\\_width\\_and\\_diversity](https://www.researchgate.net/publication/329501228_Optimisation_of_product_portfolio_sales_and_their_risk_subject_to_product_width_and_diversity) (date of access: 20.02.2020).

13. Schildge G. Product Portfolio Strategy: How to Create a Winning Product Plan [Electronic resource] / G. Schildge // Matrix Marketing Group. – 2018. – Access mode : <https://www.matrixmarketinggroup.com/product-portfolio/> (date of access: 20.02.2020).

14. Calantone R. New Product Portfolio Management Decisions: Antecedents and Consequences [Electronic resource] / R. Calantone, S. Durmusoglu, R. McNally // Journal of Product Innovation Management. – 2013. – Access mode :

[https://www.academia.edu/29528778/New\\_Product\\_Portfolio\\_Management\\_Decisions\\_Antecedents\\_and\\_Consequences](https://www.academia.edu/29528778/New_Product_Portfolio_Management_Decisions_Antecedents_and_Consequences) (date of access: 20.02.2020).

15. Верба В. А. Методичні положення оптимізації товарного портфеля виробничого підприємства / В. А. Верба, С. В. Яковенко // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 32. – С. 164 – 176.

16. Фаїзова С. Стратегічне управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04 / Світлана Олександрівна Фаїзова. – Дніпропетровськ, 2015. – 257 с.

17. Friend G. The Economist Guide To Business Planning [Electronic resource] / G. Friend, S. Zehle. – L. : Profile Books, 2010. – 281 p. – Access mode : <http://lostlagoon.info/Planning/8.pdf> (date of access: 20.02.2020).

18. Крипак Е. Методы анализа ассортиментной политики производственного предприятия [Электронный ресурс] / Е. Крипак, Т. Шаталова, В. Шепель // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – № 1. – С. 126–130. – Режим доступа : [http://vestnik.osu.ru/2012\\_1/21.pdf](http://vestnik.osu.ru/2012_1/21.pdf) (дата обращения: 20.02.2020).

19. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / пер. с англ. И. Минервин. – 4-е вид., доп. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.

20. Павлова М. Управління асортиментом товарів в роздрібних мережах крупноформатних підприємств торгівлі : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04 / Марина Борисівна Павлова. – Львів, 2015. – 247 с.

21. Методика применения ABC/XYZ-анализа для целей управления запасами в ERP-системе предприятия [Электронный ресурс] / О. В. Жуков, С. П. Сазонов, Ю. Г. Оноприенко, Г. Мершиева // Вестник ВГУИТ. – 2017. – № 1. – С. 477-484. – Режим доступа : <https://www.vestnik-vsuet.ru/vguit/article/download/1438/1692> (дата обращения: 20.02.2020).

22. Stojanović M. (2017). The Significance of the Integrated Multicriteria ABC-XYZ Method for the Inventory Management Process [Electronic resource] / M. Stojanović, D. Regodić // Acta Polytechnica Hungarica. – 2017. – № 14. – P. 29-48.

– Access mode : [http://acta.uni-obuda.hu/Stojanovic\\_Rego\\_dic\\_76.pdf](http://acta.uni-obuda.hu/Stojanovic_Rego_dic_76.pdf) (date of access: 20.02.2020).

23. Ковшова І. Розвиток маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств: теорія, методологія, практика : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04 / Ірина Олегівна Ковшова. – Київ, 2018. – 651 с.

24. Барамыко Л. Методические подходы к формированию и оценке эффективности товарной политики предприятия [Электронный ресурс] / Л. В. Барамыко // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 48. – С. 1-33. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-formirovaniyu-i-otsenke-effektivnosti-tovarnoy-politiki-predpriyatiya/viewer> (дата обращения: 20.02.2020).

25. Фэррис Поль У. Маркетинговые показатели: более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю / Поль У. Фэррис, Нейл Т. Бендл и др. ; [пер. с англ. А.А. Шамрай]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Бук, 2009. – 445 с.

26. Bernazzani S. Customer Loyalty: The Ultimate Guide [Electronic resource] : [Web-site]. – Access mode : <https://blog.hubspot.com/service/customer-loyalty> (date of access: 29.04.2020).

27. Ойнер О. Управление результативностью маркетинга : учебник для магистров / О. К. Ойнер. – М. : Издательство Юрайт, 2011. – 343 с.

28. 15 Fundamental KPI Retail Metrics [Electronic resource] : [Web-site]. – Access mode : <https://ehopper.com/guides/kpi-retail/> (дата звернення 25.03.2020).

29. The Top Eight KPIs Retailers Should Be Tracking [Electronic resource] : [Web-site]. – Access mode : <https://archerpointretail.com/the-top-eight-kpis-retailers-should-be-tracking-with-formulas-for-your-retail-kpi-dashboard/> (date of access: 25.03.2020).

30. Footwear – worldwide market outlook [Electronic resource] : [Web-site]. – Access mode : <https://www.statista.com/outlook/11000000/100/footwear/worldwide> (date of access: 25.03.2020).



31. Athletic Footwear – worldwide market outlook [Electronic resource] : [Web-site]. – Access mode : <https://www.statista.com/outlook/11020000/100/athletic-footwear/worldwide> (date of access: 25.03.2020).

32. Leather Footwear – worldwide market outlook [Electronic resource] : [Web-site]. – Access mode : <https://www.statista.com/outlook/11010000/100/leather-footwear/worldwide> (date of access: 25.03.2020).

33. Textile & Other Footwear – worldwide market outlook [Electronic resource] : [Web-site]. – Access mode : <https://www.statista.com/outlook/11030000/100/textile-other-footwear/worldwide> (date of access: 25.03.2020).

34. Footwear Market: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2020–2027 [Electronic resource] : [Web-site]. – Access mode : <https://www.alliedmarketresearch.com/footwear-market> (date of access: 25.03.2020).

35. Аналітика Admitad: оборот українського e-commerce в 2019-му склав \$2,9 млрд [Електронний ресурс]: [веб-сайт]. – Режим доступу : <https://rau.ua/novyni/admitad-ukr-e-commerce-2019/> (дата звернення 25.03.2020).

36. Обувной рынок растёт [Электронный ресурс] : [Вэб-сайт]. – Режим доступа : <https://buduysvoe.com/ru/publications/obuvnoy-rynok-rastyot> (дата обращения: 20.02.2020).

37. Обсяг взуттєвого ринку України [Електронний ресурс] : [веб-сайт]. – Режим доступу : <https://rau.ua/novyni/obem-obuvnogo-rynka-ukrainy/> (дата звернення 25.03.2020).

38. Підсумки року Intertop [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Режим доступу : <https://rau.ua/novyni/results-intertop-2019/> (дата звернення 25.03.2020).

39. MD Fashion [Електронний ресурс] : [веб-сайт]. – Режим доступу : <https://md-fashion.com.ua/ua/about-us> (дата звернення 25.03.2020).

40. Miraton [Електронний ресурс] : [веб-сайт]. – Режим доступу : <https://www.miraton.ua/static/brands.php/> (дата звернення 25.03.2020).

41. Intertop [Електронний ресурс] : [веб-сайт]. – Режим доступу : <https://intertop.ua/brands/> (дата звернення 25.03.2020).

42.25 років: топ-25 маловідомих фактів про найбільшу взуттєву мережу України [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Режим доступу : <https://rau.ua/novyni/25-faktov-o-sety-intertop/> (дата звернення 25.03.2020).

43.Імпорт та експорт взуття в Україні в 2018 р. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Режим доступу : <https://ukrlegprom.org/ua/news/import-ta-eksport-vzuttia-v-ukraini-v-2018-r/> (дата звернення 25.03.2020).

44.Зовнішня торгівля: з ким та чим найбільше торгувала Україна в 2019 році [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Режим доступу : <https://www.slovoidilo.ua/2020/02/20/infografika/ekonomika/zovnishnya-torhivlya-k-ym-ta-chym-najbilshe-torhuvala-ukrayina-2019-roczy> (дата звернення 25.03.2020).

45.Nielsen: які чинники впливають на швидкість росту українського і світового e-commerce [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Режим доступу : <https://rau.ua/novyni/nielsen-ukrayinskogo-e-com/> (дата звернення 25.03.2020).

46.Nielsen: онлайн-продажи продуктов питания в мире выросли на 15% за последние два года [Электронный ресурс] : [Вэб-сайт]. – Режим доступа : <https://trademaster.ua/articles/312862> (дата обращения: 25.03.2020).

47.Структура витрат українців: на що йдуть гроші [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/news/2019/02/5/644995/> (дата звернення 25.03.2020).

48.6 Sustainable Fashion Trends to Watch Out for in 2020 [Electronic resource] : [Web-site]. – Access mode : <https://ecowarriorprincess.net/2019/12/6-sustainable-fashion-trends-2020/> (date of access: 25.03.2020).

49.Нацбанк прогнозує цьогоріч інфляцію на рівні 5% [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Режим доступу : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2871458-nacbank-prognozue-cogoric-inflaciu-na-rivni-5.html> (дата звернення 25.03.2020).

50.Новини ТРЦ: Retroville, Нікольський, Dream Town, Ocean Plaza та інші [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Режим доступу : <https://rau.ua/novyni/malls-news/> (дата звернення 25.03.2020).

51.Курс на зростання: що буде з ринком торговельної нерухомості України в 2020 році [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Режим доступу : <https://rau.ua/novyni/torgova-neruhomist-2020/> (дата звернення 25.03.2020).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Результуюча матриця BCG-аналізу

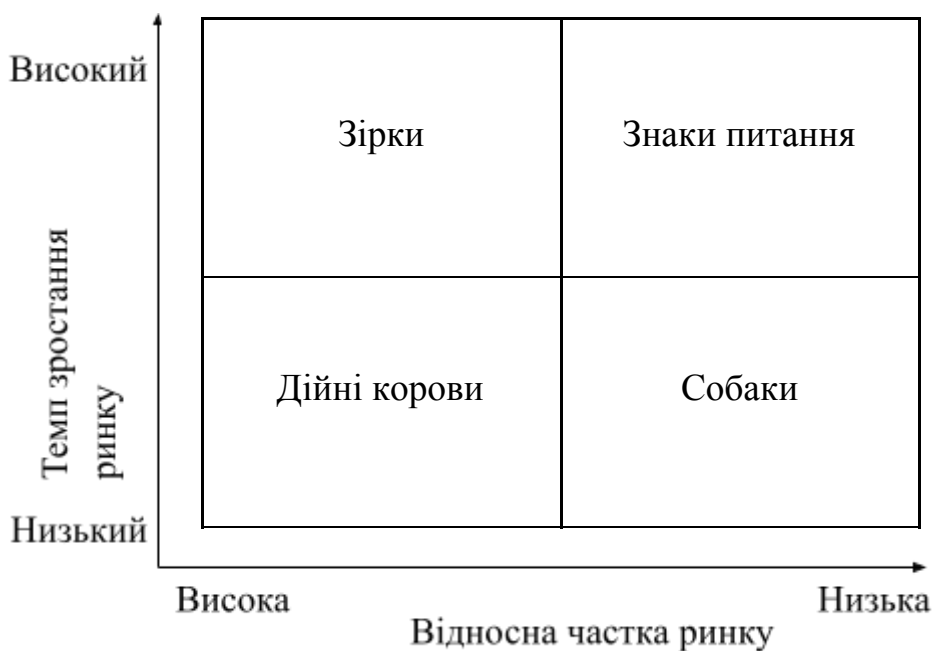


Рис. А.1. Матриця BCG-аналізу

Джерело: [17].

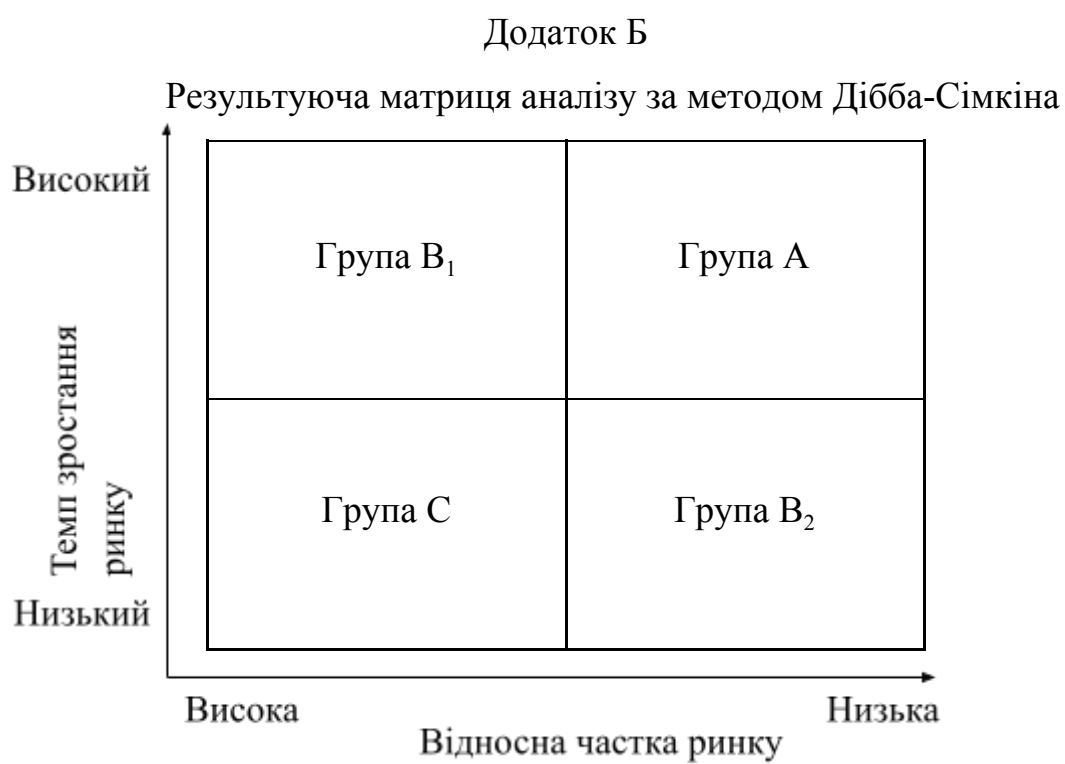


Рис. Б.1. Матриця аналізу за методом Дібба-Сімкіна

Джерело: [17].

Організаційна структура ТОВ «Інтертоп Україна»

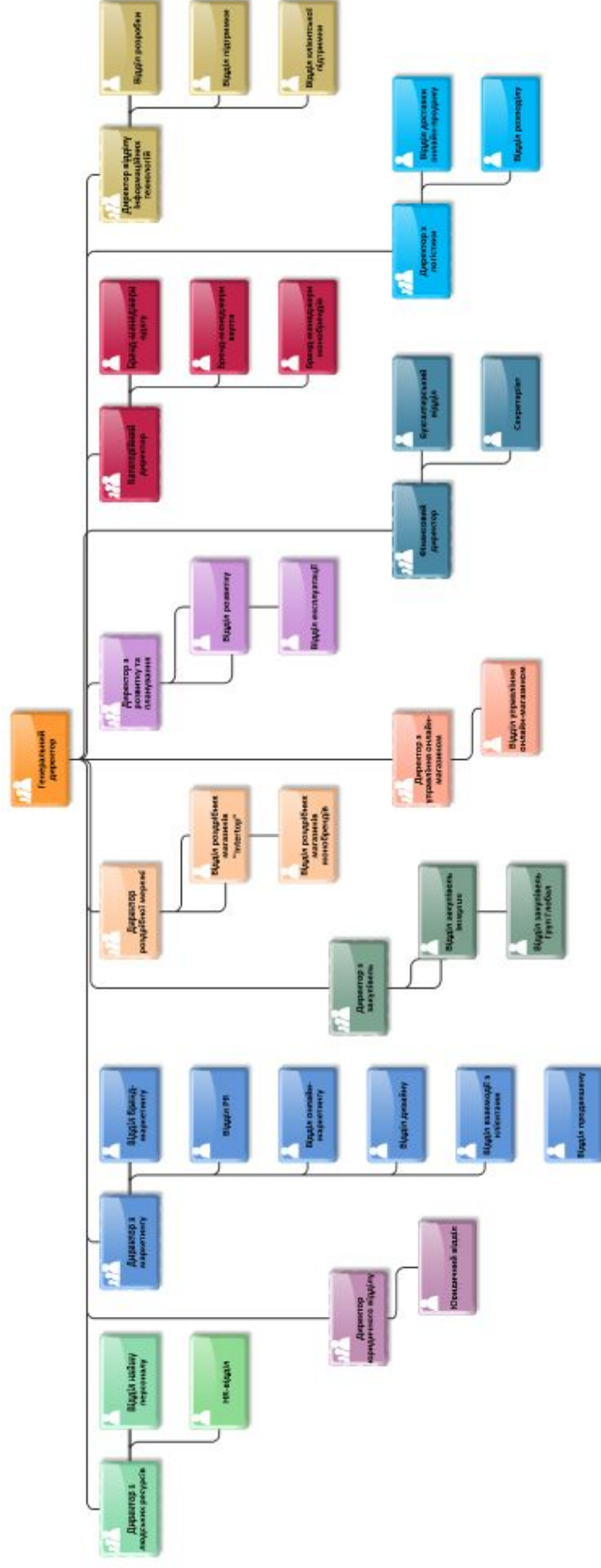


Рис. В.1. Організаційна структура ТОВ «Інтертоп Україна»

## Додаток Г

### Оцінки експертів щодо сильних сторін для SWOT-аналізу

Таблиця Г.1

#### Систематизація експертних оцінок сильних сторін для SWOT-аналізу

Фактор	Характеристика	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення
1	Вага фактору	7	7	6	7	6	6,6
	Сила впливу	10	9	10	10	8	9,4
2	Вага фактору	6	5	4	6	7	5,6
	Сила впливу	8	8	8	7	9	8,0
3	Вага фактору	3	4	2	4	3	3,2
	Сила впливу	8	6	6	7	6	6,6
4	Вага фактору	2	2	3	2	1	2,0
	Сила впливу	5	6	6	6	5	5,6
5	Вага фактору	5	6	5	5	5	5,2
	Сила впливу	8	9	9	8	8	8,4
6	Вага фактору	4	3	7	3	4	4,2
	Сила впливу	10	8	9	8	9	8,8
7	Вага фактору	1	1	1	1	2	1,2
	Сила впливу	8	7	6	7	8	7,2

Джерело: сформовано автором.

Таблиця Г.2

#### Узагальнені експертні оцінки сильних сторін для SWOT-аналізу

Фактор	Вага фактору	Зважена вага фактору	Сила впливу	Зважена оцінка
1	6,60	0,24	9,40	2,22
2	5,60	0,20	8,00	1,60
3	3,20	0,11	6,80	0,78
4	2,00	0,07	5,60	0,40
5	5,20	0,19	8,40	1,56
6	4,20	0,15	8,80	1,32
7	1,20	0,04	7,00	0,30
Разом	28,00	1,00	54,00	8,17

Джерело: сформовано автором.

## Додаток Д

## Оцінки експертів щодо слабких сторін для SWOT-аналізу

Таблиця Д.1

## Систематизація експертних оцінок слабких сторін для SWOT-аналізу

Фактор	Характеристика	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення
1	Вага фактору	4	2	3	4	2	3,0
	Сила впливу	10	7	8	10	8	8,6
2	Вага фактору	2	1	1	2	3	1,8
	Сила впливу	7	6	6	5	7	6,2
3	Вага фактору	1	3	4	1	1	2,0
	Сила впливу	8	9	7	8	7	7,8
4	Вага фактору	3	4	2	3	4	3,2
	Сила впливу	8	10	7	8	9	8,4

Джерело: сформовано автором.

Таблиця Д.2

## Узагальнені експертні оцінки слабких сторін для SWOT-аналізу

Фактор	Вага фактору	Зважена вага фактору	Сила впливу	Зважена оцінка
1	3,00	0,44	8,60	3,79
2	1,80	0,26	6,20	1,64
3	2,00	0,29	7,80	2,29
4	3,20	0,47	8,40	3,95
Разом	6,80	1,00	22,60	7,73

Джерело: сформовано автором.

## Додаток Е

## Оцінки експертів щодо можливостей для SWOT-аналізу

Таблиця Е.1

## Систематизація експертних оцінок можливостей для SWOT-аналізу

Фактор	Характеристика	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення
1	Вага фактору	6	5	5	4	4	4,8
	Ймовірність реалізації	0,8	0,72	0,75	0,85	0,9	0,80
	Сила впливу	8	7	7	6	7	7
2	Вага фактору	4	3	6	6	6	5
	Ймовірність реалізації	0,95	0,9	0,89	0,92	0,9	0,91
	Сила впливу	10	9	8	10	9	9,2
3	Вага фактору	3	1	2	3	3	2,4
	Ймовірність реалізації	0,85	0,9	0,7	0,8	0,87	0,824
	Сила впливу	8	9	8	9	7	8,2
4	Вага фактору	1	2	1	2	1	1,4
	Ймовірність реалізації	0,8	0,75	0,89	0,75	0,85	0,81
	Сила впливу	10	9	10	8	9	9,2
5	Вага фактору	2	4	3	1	2	2,4
	Ймовірність реалізації	0,9	0,85	0,9	0,95	0,9	0,9
	Сила впливу	8	9	8	8	9	8,4
6	Вага фактору	5	6	4	5	5	5
	Ймовірність реалізації	0,9	0,85	0,95	0,9	0,85	0,89
	Сила впливу	9	10	8	9	8	8,8

Джерело: сформовано автором.

Таблиця Е.2

## Узагальнені експертні оцінки можливостей для SWOT-аналізу

Фактор	Ймовірність реалізації	Вага фактору	Зважена вага фактору	Сила впливу	Зважена оцінка
1	0,80	4,80	0,23	7,00	1,60
2	0,91	5,00	0,24	9,20	2,19
3	0,82	2,40	0,11	8,20	0,94
4	0,81	1,40	0,07	9,20	0,61
5	0,90	2,40	0,11	8,40	0,96
6	0,89	5,00	0,24	8,80	2,10
	5,14	21,00	1,00	50,80	8,40

Джерело: сформовано автором.



## Додаток Ж

## Оцінки експертів щодо загроз для SWOT-аналізу

Таблиця Ж.1

## Систематизація експертних оцінок загроз для SWOT-аналізу

Фактор	Характеристика	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення
1	Вага фактору	5	6	5	5	6	5,4
	Ймовірність реалізації	0,8	0,75	0,7	0,8	0,85	0,78
	Сила впливу	10	9	8	8	9	8,8
2	Вага фактору	6	5	7	6	5	5,8
	Ймовірність реалізації	0,8	0,85	0,9	0,75	0,8	0,82
	Сила впливу	10	9	10	9	10	9,6
3	Вага фактору	1	2	1	1	2	1,4
	Ймовірність реалізації	0,3	0,2	0,2	0,4	0,45	0,31
	Сила впливу	8	9	10	9	8	8,8
4	Вага фактору	4	3	3	4	4	3,6
	Ймовірність реалізації	0,6	0,5	0,65	0,6	0,4	0,55
	Сила впливу	7	8	7	8	7	7,4
5	Вага фактору	7	7	6	7	7	6,8
	Ймовірність реалізації	0,8	0,75	0,85	0,8	0,8	0,8
	Сила впливу	10	8	9	8	9	8,8
6	Вага фактору	3	4	4	3	3	3,4
	Ймовірність реалізації	0,6	0,5	0,7	0,65	0,6	0,61
	Сила впливу	8	7	6	7	8	7,2
7	Вага фактору	2	1	2	2	1	1,6
	Ймовірність реалізації	0,4	0,6	0,5	0,45	0,4	0,47
	Сила впливу	6	4	5	4	5	4,8

Джерело: сформовано автором.

Таблиця Ж.2

## Узагальнені експертні оцінки загроз для SWOT-аналізу

Фактор	Ймовірність реалізації	Вага фактору	Зважена вага фактору	Сила впливу	Зважена оцінка
1	0,78	5,40	0,19	8,80	1,70
2	0,82	5,80	0,21	9,60	1,99
3	0,31	1,40	0,05	8,80	0,44
4	0,55	3,60	0,13	7,40	0,95
5	0,80	6,80	0,24	8,80	2,14
6	0,61	3,40	0,12	7,20	0,87

## Продовження додатка Ж

7	0,47	1,60	0,06	4,80	0,27
	4,34	28,00	1,00	55,40	8,36

Джерело: сформовано автором.

Додаток 3  
Вихідні дані для ABC-XYZ аналізу

Таблиця 3.1

Динаміка обсягів продажів брендів взуття за 1-ше півріччя 2019 року, тис. грн

Назва бренду	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Загальна сума
ECCO	53782,0	47211,0	48986,0	55023,0	46123,0	42587,0	293712,0
Skechers	26400,0	18755,0	23758,0	29780,0	23900,0	19876,0	142469,0
Timberland	13680,0	12100,0	11870,0	14658,0	11490,0	11240,0	75038,0
Geox	9050,0	7250,0	8630,0	9700,0	9100,0	8700,0	52430,0
Braska	9060,0	7890,0	8620,0	9360,0	8700,0	8650,0	52280,0
Clarks	5200,0	4700,0	5100,0	5430,0	4980,0	4500,0	29910,0
Tamaris	2094,3	1377,2	1862,0	2337,6	1830,2	1467,8	10969,2
Caprice	1652,8	1092,3	1325,0	1654,0	1451,6	1164,1	8339,7
The North Face	1425,0	1050,0	1404,0	1541,0	1363,5	1236,0	8019,5
Gem	1420,0	1102,5	1367,9	1456,7	1328,5	1263,0	7938,6
Tommy Hilfiger	1006,0	669,5	909,8	1128,5	883,6	708,6	5306,0
Vagabond	840,0	790,0	825,0	847,0	850,0	791,2	4943,2
Rieker	573,3	377,0	515,9	639,9	501,0	401,8	3009,1
Michael Kors	348,0	245,0	674,0	689,0	478,0	322,0	2756,0
Nike	430,0	335,4	453,5	569,3	445,7	380,0	2614,0
Marc O'Polo	495,1	345,1	368,9	489,7	434,9	402,7	2536,4
Bronx	468,9	316,7	428,1	537,5	420,8	337,5	2509,5
Adidas	298,0	310,0	410,0	456,0	493,0	501,0	2468,0
Panama Jack	452,9	299,3	409,6	487,4	397,8	319,0	2366,0
Puma	264,0	255,0	301,4	452,0	475,0	493,0	2240,4
Pikolinos	425,6	396,7	393,1	401,5	320,7	298,7	2236,3
Modus Vivendi	410,7	284,5	389,4	459,7	378,1	303,3	2225,7
Camper	401,0	266,8	358,3	449,8	352,2	282,4	2110,4
Enzo Verratti	372,6	248,0	337,0	418,0	327,2	262,4	1965,2
Steve Madden	359,3	237,4	324,9	403,0	315,6	311,3	1951,6
Marco Tozzi	359,3	237,4	324,9	443,3	315,6	253,1	1933,6
Grace	294,5	231,0	270,0	364,0	342,0	347,0	1848,5
Lacoste	212,4	189,5	316,9	387,5	307,7	360,7	1774,7
Emporio Armani	318,2	211,7	287,7	356,9	279,4	224,1	1678,1
AX	316,0	207,2	287,5	356,7	279,2	223,9	1670,6

New Balance	298,1	196,8	273,2	338,8	267,9	244,7	1619,6
-------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

Продовження додатка 3

Bugatti	322,9	222,9	260,7	323,4	253,2	203,0	1586,0
Hogl	287,4	190,0	256,8	322,4	252,4	257,1	1566,2
Schutz	261,6	244,1	226,7	293,5	229,8	184,3	1440,1
Tuto	263,7	175,5	238,5	295,8	231,6	228,5	1433,7
Guess	260,0	173,5	235,1	291,6	286,4	180,7	1427,5
Gama	253,8	202,9	226,7	287,5	222,9	178,7	1372,6
Rebook	207,8	137,3	187,9	233,1	182,5	183,6	1132,1
S. Oliver	123,0	108,9	111,2	137,9	97,5	86,6	665,1
MiO Parenti	135,7	80,6	109,5	135,9	133,5	95,6	690,7
Asics	105,0	69,4	103,2	117,8	115,7	74,0	585,2
Napapijri	93,6	61,8	84,6	105,0	82,2	66,6	493,7
Arezzo	82,8	54,5	74,0	92,9	72,7	58,1	435,0
Birkenstock	23,6	12,7	85,6	89,7	95,6	98,5	405,7
Emu	125,7	114,6	98,6	48,7	17,3	0,0	404,9
Betsy	74,5	49,9	67,4	82,5	65,6	52,6	392,6
Viko	74,1	55,4	65,3	83,1	72,8	52,2	402,8
Keds	62,3	24,7	45,7	82,8	64,8	67,5	347,7
Dino Vittorio	68,7	47,4	64,9	80,5	63,0	50,5	375,1
Mexx	69,6	51,7	64,7	48,7	46,9	48,0	329,6
Ara	60,7	41,5	56,2	70,5	56,3	44,3	329,5
Keddo	42,7	40,5	57,8	60,7	54,8	55,8	312,3
Karl Lagerfeld	59,6	39,4	58,7	59,0	52,4	42,0	311,1
Madiro	56,0	37,0	50,6	62,8	49,2	39,4	294,9
Gabor	55,6	36,8	49,7	62,4	48,9	39,2	292,6
Converse	39,4	25,7	36,8	46,8	36,7	37,9	223,3
Calvin Klein Jeans	31,7	24,6	33,3	41,8	32,7	29,4	193,5
Lotto	34,7	23,5	32,1	39,8	31,2	28,9	190,2
Torsion	27,6	18,2	25,0	31,0	24,2	19,4	145,4
Crossby	22,4	14,8	21,4	25,1	19,6	16,7	119,9
Aura Shoes	17,8	12,7	17,1	21,5	16,8	15,7	101,6
Inblu	16,4	10,8	14,8	18,4	13,6	10,6	84,6
Camalini MIU	15,6	10,3	14,1	17,5	13,7	12,6	84,0
Kasandra	16,7	12,7	12,5	13,4	10,7	9,7	75,7
Emmelie Delage	13,8	9,1	12,5	15,5	12,6	9,7	73,2
Blink	11,4	9,6	11,2	13,9	10,9	8,7	65,8
Calypso	2,3	0,8	2,4	4,2	3,8	4,4	17,9
Разом	136128,2	111624,3	124895,6	145373,0	122206,9	111043,0	751271,0

## Додаток К

Анкета дослідження оцінки споживачами атрибутів вибору взуття

## Дослідження споживачів щодо атрибутів вибору брендів взуття у мережі "Intertop"

Вітаю! Пропоную Вам пройти опитування щодо визначення критеріїв вибору бренду у мережі "Intertop", яке допоможе покращити пропозицію магазинів.

Ваша стать

- ☐ жіноча
- ☐ чоловіча

Ваш вік

- ☐ до 21
- ☐ 21-27
- ☐ 28-35
- ☐ 36-45
- ☐ понад 46

Ваш щомісячний дохід, грн

- ☐ менше 4099
- ☐ 4100-8099
- ☐ 8100-14999
- ☐ понад 15000

Взуття якого стилю Ви купуєте найчастіше?

- ☐ Повсякденне
- ☐ Спортивне
- ☐ Класичне
- ☐ Інше...

Продовження додатку К

Якому формату торгівлі Ви надаєте перевагу у купівлі взуття?

- ☐ Магазины
- ☐ Українські онлайн-магазини
- ☐ Іноземні онлайн-сайти

Проранжуйте, будь ласка, за важливістю критерії, які є визначальними при виборі бренду взуття

	1	2	3	4	5	6
Якість взуття	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ціна	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Асортимент ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Екологічність...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Репутація, іс...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Акції на бре...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Чи купували Ви взуття в мережі магазинів "Інтертоп"?

- ☐ так
- ☐ ні

Як часто Ви здійснюєте покупки взуття в магазинах "Інтертоп"?

- ☐ 2-3 рази на місяць
- ☐ 1 раз на місяць
- ☐ 1 раз на сезон
- ☐ 2-3 рази на рік
- ☐ Інше...

Чи знаєте Ви про бонусну програму мережі "Інтертоп"?

☐ так

☐ ні

Чи зареєстровані Ви в бонусній програмі мережі "Інтертоп"?

☐ так

☐ ні

Якою, на Вашу думку, є якість взуття перерахованих нижче брендів в мережі "Інтертоп"

	Занадто висока	Достатньо вис...	Помірна	Недостатньо ...	Занадто низька
Ecco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Timberland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Braska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skechers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Чи були ви розчаровані якістю взуття перерахованих нижче брендів в мережі "Інтертоп"?

	Абсолютно ро...	Частково розч...	Майже не роз...	Частково зад...	Абсолютно за...
Ecco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Timberland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Braska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skechers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Наскільки, на Вашу думку, ціна відповідає наявному асортименту наступних брендів в мережі "Інтертоп"

	Повністю не ві...	Не відповідає	Майже не відп...	Частково відп...	Повністю відп...
Ecco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Timberland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Braska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skechers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Продовження додатку К



Якою, на Вашу думку, є ціна на перераховані нижче бренди в мережі "Інтертол"

	Занадто висока	Достатньо вис...	Помірна	Недостатньо ...	Занадто низька
Ecco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Timberland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Braska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skechers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Чи сприяє ціна ухваленню рішення про купівлю взуття наступних брендів в мережі "Інтертол"

	Абсолютно не ...	Частково не с...	Майже не спр...	Частково спр...	Абсолютно сп...
Ecco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Timberland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Braska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skechers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Оцініть яким, на Вашу думку, є асортимент наступних брендів в мережі "Інтертол"

	Абсолютно не...	Достатньо нез...	Майже незадо...	Достатньо за...	Абсолютно за...
Ecco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Timberland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Braska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skechers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Продовження додатку К

Оберіть асортимент якого бренду треба розширити у мережі "Інтертоп"

Можна скорот... Не треба розш... Можна додати... Треба додати ... Треба перегля...

Ecco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Timberland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Braska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skechers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Оцініть який бренд з наступних найбільше відповідає критерію "екологічного виробництва", на Вашу думку

Абсолютно не... Майже не еко... Не володію ін... Можна назват... Абсолютно ек...

Ecco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Timberland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Braska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skechers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Які з наступних брендів Ви ймовірно обрали під час наступної купівлі взуття?

Точно не обра... Скоріше не об... Можливо обра... Скоріше обра... Точно обрав/ла

Ecco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Timberland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Braska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skechers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Продовження додатку К

Країна походження якого бренду Вам найбільше імпонує?

	Абсолютно не ...	Дуже не імпон...	Скоріше імпон...	Дуже імпонує	Абсолютно ім...
Ecco (Данія)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Timberland (С...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Braska (Україна)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skechers (США)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adidas (Німечч...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puma (Німеччи...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nike (США)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Якою, на Вашу думку, є періодичність акцій в мережі "Інтертоп" на перераховані нижче бренди?

	Занадто рідко	Дуже рідко	Задовільна кіл...	Часто	Дуже часто
Ecco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Timberland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Braska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skechers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Взуття якого бренду Ви купували за знижкою/акцією/бонусною пропозицією в мережі "Інтертоп"?

	Взагалі не куп...	Не купував/ла...	Купував/ла за ...	Купував/ла за...	Купував/ла за...
Ecco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Timberland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Braska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skechers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Продовження додатку К

Якщо при виборі взуття у магазині на продукцію бренду "Х" діє акція, яка ймовірність того, що ви придбаєте взуття саме цього бренду? (за умови, що взуття вам підходить)

- ☐ Точно придбаю
- ☐ Придбаю, якщо знижка буде нижчою за альтернативну модель іншого бренду
- ☐ Точно не придбаю

Якщо при виборі взуття у магазині на продукцію бренду "Х" діє акція, яка ймовірність того, що ви додатково придбаєте взуття цього бренду саме за акцією? (за умови, що взуття вам підходить)

- ☐ Точно придбаю
- ☐ Ймовірно придбаю
- ☐ Точно не придбаю

Щоб Ви покращили в асортименті магазинів "Інтертоп"?

Текст запитання з довгими відповідями

Дякую за Вашу участь!

## Додаток Л

Дані респондентів анкетування щодо дослідження атрибутів вибору взуття

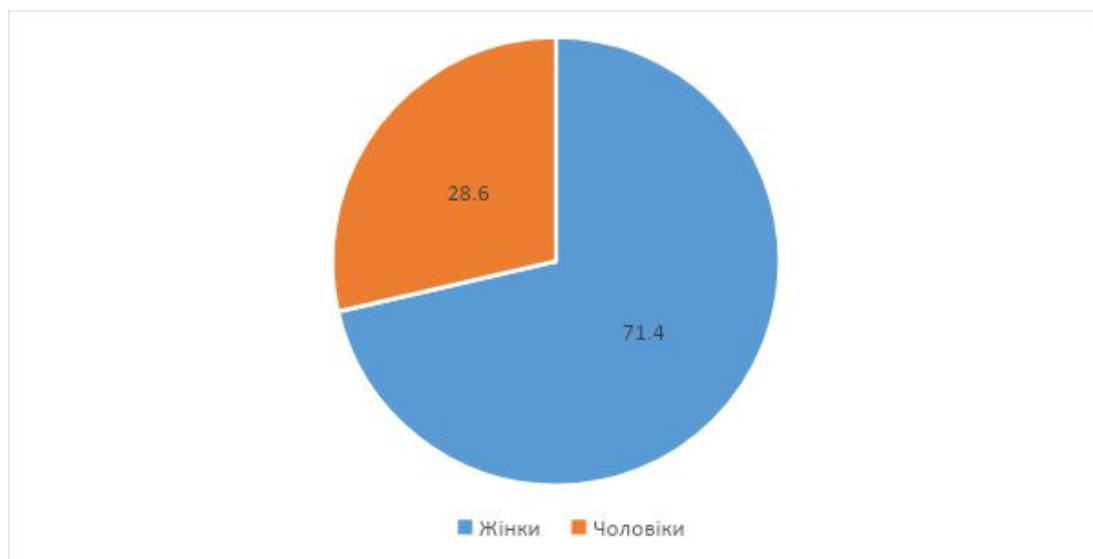


Рис. Л.1. Частка респондентів за статтю, %

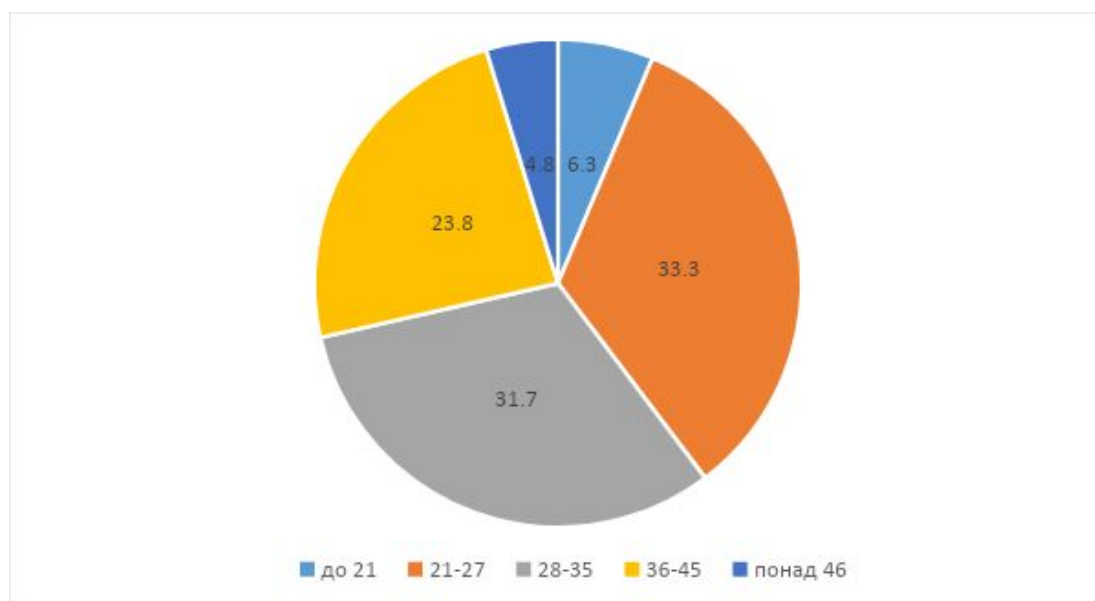


Рис. Л.2. Вік респондентів, %