

МРНТИ 06.71.05  
УДК 658.6:658.8

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-2-170-177>

**Г.И. КУПАЛОВА,\*<sup>1</sup>**

д.э.н., профессор.

\*e-mail: prof.galina@gmail.com

**Т.Н. АРТЮХ,<sup>1</sup>**

д.т.н., профессор.

e-mail: artyukhtn@gmail.com

**Н.В. ГОНЧАРЕНКО,<sup>1</sup>**

к.э.н., доцент.

e-mail: nota7sha@ukr.net

**В.И. БЕРЕЗЮК,<sup>2</sup>**

д.э.н., доцент.

e-mail: v.berezyuk@keu.kz

<sup>1</sup>Киевский национальный университет  
им. Тараса Шевченко, г. Киев, Украина

<sup>2</sup>Карагандинский университет  
Казпотребсоюза, г. Караганда, Казахстан

## УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМ АССОРТИМЕНТОМ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ В УСЛОВИЯХ COVID-19

### Аннотация

В статье рассмотрена актуальная проблема совершенствования товарного ассортимента интернет-магазина в условиях COVID-19. Прослеживается устойчивая тенденция к увеличению доли электронной коммерции в мировом объеме розничной торговли, уровня посещения интернет-магазинов. Установлено, что система управления товарным ассортиментом включает такие организационные мероприятия, как планирование (анализ рынка, формирование ассортимента, планирование продаж и логистики); организация (организация обработки заявок, анализ эффективности интернет-торговли); контроль (контроль выполнения ключевых показателей эффективности (KPI), оценка влияния товарной структуры на достижение ключевых показателей эффективности (KPI), корректировка ассортимента). В ближайшее время на управление ассортиментом в интернет-магазинах будут влиять такие факторы, как увеличение спроса, неопределенность развития бизнес-среды, повышение требований к качеству товаров и их доставке, усложнение доставки товаров, особенно экспортных. Для адаптации к внешним условиям, обеспечения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе важно применять стратегические и оперативные управленческие инструменты. Стратегические инструменты предусматривают долгосрочное планирование на основании фактических статистических и аналитических данных деятельности и развития рынка. Такими инструментами должны быть следующие: разработка стратегии адаптации номенклатуры согласно динамике рынка, обоснование процедур приведения интерфейса интернет-магазина, внедрение гибкой стратегии управления в условиях структурных изменений товарного ассортимента. В современных условиях инструменты оперативного управления интернет-магазином должны быть направлены на операционное улучшение ассортимента: на отказ и/или замену товаров с низким спросом, улучшение восприятия покупателями предлагаемых товаров путем их классификации, обоснование системы сопутствующих сервисных услуг с учетом экономической эффективности.

**Ключевые слова:** ассортимент, интернет-продажи, торговля, интернет-магазин, управление ассортиментом, товарный ассортимент, электронная коммерция.

### Введение

Пандемия COVID-19 и связанные с ней карантинные ограничения существенно повлияли на бизнес-процессы в предпринимательстве. Особой трансформации подверглась сфера торговли. Для выполнения планов по реализации продукции и полученных доходов, снижению затрат на аренду торговых площадей, привлечению новой целевой аудитории многие предприниматели освоили все более набирающий популярность способ продаж – интернет-торговлю. В 2020 г.

объем розничных продаж электронной коммерции во всем мире составил \$4,28 трлн. Согласно оценке аналитиков, в 2022 г. выручка от электронной торговли вырастет до \$5,4 трлн [1].

Как и в обычной торговле, эффективность интернет-магазина прежде всего зависит от высокой адаптивности ассортиментной политики, своевременного обновления номенклатуры товаров и их групп. Управление ассортиментным портфелем интернет-магазина должно включать несколько обязательных этапов: анализ рыночной динамики и структуры спроса; изучение фактических данных о продажах отдельных продуктов и товарных групп; составление и анализ нескольких вариантов ассортиментного плана; утверждение окончательного варианта. Для своевременной доставки товаров или формируются минимально возможные их запасы, или организовываются постоянные логистические цепочки.

В условиях COVID-19 спрос на товары и услуги существенно меняется. Вследствие нестабильного, непредвиденного, небольшого по продолжительности периода действия карантинных ограничений невозможно определить устойчивые тренды покупательских нужд и своевременно на них отреагировать.

При пандемии интернет-магазины сталкиваются также с некоторыми проблемами организационного и финансового плана, которые негативно влияют на реалистичность оперативного планирования, доступность предлагаемых товаров, своевременность их доставки и качество обслуживания покупателей. Это снижает результативность оперативного планирования.

Таким образом, для качественного формирования и управления товарным ассортиментом интернет-магазинов важно предвидеть и вовремя реагировать на быстро меняющийся потребительский спрос, снижение покупательской способности населения, ограничения в поставках, активное развитие конкуренции в онлайн-торговле.

### **Литературный обзор**

Особенности организации интернет-торговли исследовали Я. Тертичный, О.О. Гайдукова, Т.В. Красовская и др. [3–5]. Тенденции и проблемы развития электронной торговли в условиях мировой пандемии изучали А. Бергер, А. Гелета, О. В. Гаврилюк, Т.В. Божидарник [6–7]. Организационные и методические подходы управления и повышения конкурентоспособности онлайн-торговли разработали В.С. Симаков и др. [7–9]. Несмотря на разносторонность и глубину проведенных исследований, неопределенность внешней бизнес-среды, изменение спроса и вкусов потребителей, внедрение инновационных инструментов для привлечения клиентов в логистике и маркетинге формируют все новые требования к управлению ассортиментом продукции. Все это особенно актуально в условиях пандемии COVID-19. Целью исследования является разработка предложений по усовершенствованию управления ассортиментом продукции интернет-магазинов в условиях пандемии COVID-19.

### **Методы и материалы**

Для достижения указанной выше цели проанализированы тенденции (с 2015 г.) и прогноз (до 2024 г.) развития электронной коммерции в мире. При этом использовались наиболее распространенные статистические методы, в частности, такие как сравнение, ряды динамики, группирования, индексный, табличный, графический и структурно-логический методы исследования. Результаты расчетов положены в основу определения перспективных направлений совершенствования управления товарным ассортиментом в сфере электронной коммерции.

### **Основные положения**

Электронная торговля активно развивается на протяжении последнего десятилетия. Этому способствует развитие международных и национальных торговых площадок (Amazon, eBay, Sumsung, AliExpress, Rozetka, Prom и др.), расширение охвата Интернетом, открытие специализированных интернет-магазинов. Доля электронной коммерции в мировом объеме розничной торговли увеличилась с 7,4% в 2015 г. до 19,5% в 2021 г. Ожидается, что к 2024 г. она составит 21,8% (таблица 1, стр. 172).

Таблица 1 – Динамика и прогноз развития электронной коммерции в мире, 2015–2024 гг.

Год	Показатели		
	Удельный вес электронной коммерции в объеме розничной торговли, %	Ежегодный прирост розничных продаж электронной коммерции, %	Общее количество активных учетных записей пользователей PayPal, млн ед
2015	7,4	19,3	165
2016	8,6	16,1	192
2017	10,4	28,0	220
2018	12,2	22,9	254
2019	13,6	20,2	295
2020	18,0	27,6	361
2021	19,5	14,3	402
2022	20,4	10,9	-
2023	21,1	8,9	-
2024	21,8	8,1	-

Примечание – Составлено авторами на основе данных [2].

Карантинные ограничения, введенные национальными правительствами, способствовали увеличению покупок в интернет-магазинах (рисунок 1).

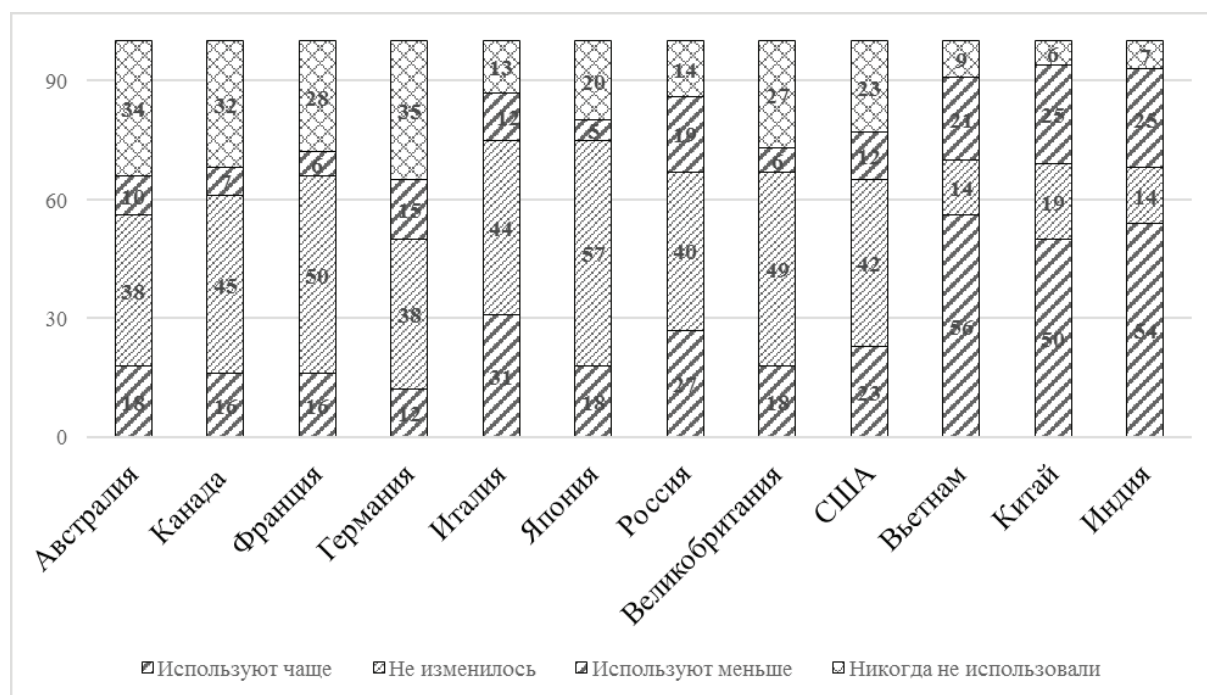


Рисунок 1 – Структура покупателей в зависимости от активности их покупок в интернет-магазинах после введения карантинных ограничений, 2020 г., %

Примечание — Составлено авторами на основе данных [1, 2].

Стабильное возрастание спроса, а также логистические, финансовые и организационные ограничения, вызванные пандемией COVID-19, вносят существенные коррективы в организацию интернет-торговли в целом и в формирование ассортимента в частности. По результатам критического анализа тенденций развития рынков определены основные факторы, которые влияют сейчас и будут влиять в ближайшее время на управление ассортиментом в интернет-магазинах:

1. Дальнейшее увеличение спроса. Многие покупатели оценили удобство покупок в интернет-магазинах, все больше приобретая не только электроники или бытовой техники, но и

продуктов питания, одежды, товаров для дома. Таким образом, для долгосрочного развития интернет-магазина нужно разработать стратегию формирования товарного ассортимента, которая обеспечит лояльность покупателей и экономическую эффективность.

2. Неопределенность развития бизнес-среды. Введение карантинных ограничений привело к увеличению покупок в Интернете. Вместе с этим многие компании сталкиваются с усложнением доставки товаров, участвовавшими случаями отказа от покупок вследствие снижения покупательской способности. Таким образом, важно разработать управленческие инструменты, направленные на уменьшение рисков при формировании ассортимента товаров и услуг.

3. Повышение требований к качеству товаров и их доставке. Многие компании предлагают товары и услуги в Интернете, что приводит к усилению конкуренции и повышению требований покупателей. Современные потребители хотят бесплатного возврата и доставки товаров, надежного обслуживания, интуитивно понятных и отзывчивых веб-сайтов, большого выбора способов оплаты. Предоставление таких услуг является дорогостоящим и сложным процессом, из-за которого могут возникнуть сбои в рабочем процессе интернет-магазинов.

4. Усложнение доставки при экспорте товаров. Онлайн-торговля способствует тому, что товары можно заказать в любой стране мира. Для компаний это важно, поскольку можно представить свои товары на зарубежных рынках при небольших расходах на маркетинг. Вместе с тем правительства разных стран ослабляют или ужесточают меры по борьбе с пандемией с разной скоростью, что не позволяет перевозчикам гарантировать своевременную доставку этих товаров.

Для оперативного реагирования на вышеуказанные факторы, снижения издержек, укрепления конкурентоспособности интернет-магазинов целесообразно использовать новые подходы в управлении их товарным ассортиментом.

## Результаты и обсуждение

Ассортиментная оптимизация помогает исключить экономически нецелесообразные товарные группы, высвободить замороженные оборотные средства и сократить накладные расходы. Каждая позиция в каталоге интернет-магазина имеет определенное значение. Одни товарные группы привлекают основной поток клиентов, другие – обеспечивают маржинальный доход, третьи – содержатся ради имиджа и создания видимости большого выбора.

Учитывая роль управления ассортиментом товаров в достижении прибыльности магазина, его сложность, предлагаем выделить основные организационные действия, сгруппированные по блокам: планирование, организация, контроль (рисунок 2).

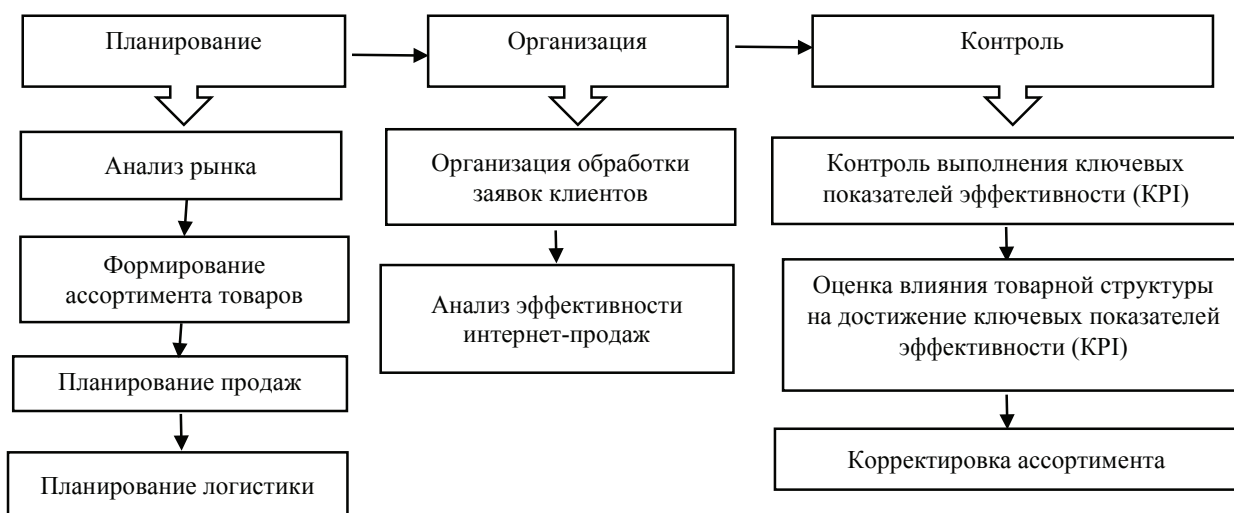


Рисунок 2 – Структурно-логическая схема организации управления товарным ассортиментом интернет-магазина

Примечание – Составлено авторами.

Учитывая вышеизложенное, считаем, что в современных условиях для эффективного управления товарным ассортиментом важно внедрить стратегические и оперативные инструменты, которые обеспечат долгосрочную деятельность магазина на высококонкурентном рынке. Стратегические инструменты предусматривают долгосрочное планирование на основании фактических статистических и аналитических данных деятельности магазина и развития рынка. Они должны включать инструменты, которые обеспечат быстрое и своевременное реагирование на изменения во внешней среде (рисунок 3).



Рисунок 3 – Инструменты управления товарным ассортиментом интернет-магазинов в условиях COVID-19

Примечание – Составлено авторами.

Прежде всего это касается разработки процедур приведения интерфейса интернет-магазина в соответствие с новой номенклатурой товаров, гибкой стратегии управления в условиях структурных изменений товарного ассортимента.

Предложенные инструменты оперативного управления интернет-магазином должны быть направлены на операционное улучшение ассортимента, а именно: на отказ и/или замену товаров с низким спросом, улучшение восприятия покупателями предлагаемых товаров путем их классификации, обоснование системы сопутствующих сервисных услуг с учетом экономической эффективности.

## Выводы

Мировая пандемия COVID-19 и карантинные ограничения кардинально поменяли условия бизнеса в области электронной коммерции. Позитивным является увеличение числа активных пользователей, уровня посещаемости сайтов, средней стоимости чека, конверсии в покупки. Одновременно сформировались организационные и рыночные факторы, которые препятствуют повышению эффективности бизнеса в условиях роста спроса. Это рост конкуренции, по-



вышение требований покупателей, снижение их общей платежеспособности, осложнение логистики.

Для нивелирования влияния негативных факторов важно прежде всего усовершенствовать управление товарным ассортиментом интернет-магазинов. Предложение востребованных и качественных товаров, их оптимальная структура будут способствовать снижению логистических затрат и уровня возвратов товаров, удержанию конкурентных позиций.

Учитывая высокую волатильность на рынках, снижение доходов населения, рост цен на доставку и хранение товаров, для усовершенствования управления товарным ассортиментом нужно внедрить стратегические и оперативные инструменты. К ним относятся формирование информационно-статистической базы по продажам магазина в разрезе номенклатурных групп, разработка стратегии адаптации номенклатуры согласно динамике рынка, процедур приведения интерфейса интернет-магазина в соответствие с новой номенклатурой.

## ЛИТЕРАТУРА

- 1 Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
- 2 E-commerce worldwide – statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#dossierKeyfigures>
- 3 Тертычный Я. Систематизация организационных форм электронной торговли с позиции исследования их сущности и природы как виртуальных организаций // Галицкий экономический вестник. – 2019. – № 4(59). URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.04](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.04)
- 4 Гайдукова Е.А. Теоретические аспекты понятия «электронная торговля». – 2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2019/154.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/154.pdf)
- 5 Красовская Т.В. Методические основы формирования механизма товарного ассортимента на производственных предприятиях // Экономика и государство. – 2016. – № 2. – С. 67–71.
- 6 Бергер А., Гелета А. Мировые тенденции развития электронной коммерции на основе кризисных условий пандемии COVID-19 // Экономика и общество. – 2020. – № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-18>
- 7 Гаврилюк О.В., Божидарник Т.В. Глобальная пандемия: модификация приоритетов потребителей и электронной коммерции в форс-мажорных обстоятельствах // Научные горизонты. – 2020. – № 4. – С. 7–14.
- 8 Симак В.С. Содержание управления предприятиями электронной коммерции как субъектами инновационного предпринимательства // Государство и регионы. Серия: Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 3(2). – С. 614.
- 9 Timonina-Farkas A., Katsifou A., Seifert Ralf W. Product assortment and space allocation strategies to attract loyal and non-loyal customers. European Journal of Operational Research. 2020. Vol. 285. Issue 3. P. 1058–1076.

## REFERENCES

- 1 Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>. (In English).
- 2 E-commerce worldwide – statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#dossierKeyfigures>. (In English).
- 3 Tertychnyj Ya. (2019) Sistematizacija organizacionnyh form jelektronnoj trgovli s pozicii issledovanija ih sushhnosti i prirody kak virtual'nyh organizacij // Galickij jekonomicheskij vestnik. No. 4(59). URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.04](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.04)№ (In Russian).
- 4 Gajdukova E.A. (2019) Teoreticheskie aspekty ponjatija «jelektronnaja trgovlja». URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2019/154.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/154.pdf)№ (In Russian).
- 5 Krasovskaja T.V. (2016) Metodicheskie osnovy formirovanija mehanizma tovarnogo assortimenta na proizvodstvennyh predpriijatjah // Jekonomika i gosudarstvo. No. 2. P. 67–71. (In Russian).
- 6 Berger A., Geleta A. (2020) Mirovyje tendencii razvitija jelektronnoj kommercii na osnove krizisnyh uslovij pandemii COVID-19 // Jekonomika i obshhestvo. No. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-18>№ (In Russian).

7 Gavriljuk O.V., Bozhidarnik T.V. (2020) Global'naja pandemija: modifikacija prioritetov potrebitelej i jelektronnoj kommercii v fors-mazhoryh obsojatel'stvah // Nauchnye gorizonty. No. 4. P. 7–14. (In Russian).

8 Simakov V.S. (2020) Soderzhanie upravlenija predpriyatijami jelektronnoj kommercii kak sub#ektami innovacionnogo predprinimatel'stva // Gosudarstvo i regiony. Serija: Jekonomika i predprinimatel'stvo. No. 3(2). P. 614. (In Russian).

9 Timonina-Farkas A., Katsifou A., Seifert Ralf W. (2020) Product assortment and space allocation strategies to attract loyal and non-loyal customers. European Journal of Operational Research. Vol. 285. Issue 3. P. 1058–1076. (In English).

**Г.И. КУПАЛОВА,\*<sup>1</sup>**

Э.Ғ.Д., профессор.

\*e-mail: prof.galina@gmail.com

**Т.Н. АРТЮХ,<sup>1</sup>**

Т.Ғ.Д., профессор.

e-mail: artyukhtn@gmail.com

**Н.В. ГОНЧАРЕНКО,<sup>1</sup>**

Э.Ғ.К., доцент.

e-mail: nota7sha@ukr.net

**В.И. БЕРЕЗЮК,<sup>2</sup>**

Э.Ғ.Д., доцент.

e-mail: v.berezyuk@keu.kz

<sup>1</sup>Тарас Шевченко атындағы Киев  
ұлттық университеті, Киев қ., Украина

<sup>2</sup>Қазтұтынуодағы Қарағанды  
университеті, Қарағанды қ., Қазақстан

## COVID-19 ЖАҒДАЙЫНДА ИНТЕРНЕТ-ДҮКЕНДЕРДІҢ ТАУАРЛЫҚ ТҮРЖИНАҒЫН БАСҚАРУ

### Аңдатпа

Мақалада COVID-19 жағдайында интернет-дүкеннің тауарлық түржинағын жетілдірудің өзекті мәселесі қарастырылады. Бөлшек сауданың әлемдік көлемінде электрондық коммерция үлесінің, интернет-дүкендерге бару деңгейінің артуының тұрақты үрдісі байқалады. Тауарлық түржинақты басқару жүйесі мынандай ұйымдастырылған іс-шараларды қамтитыны анықталды: жоспарлау (нарықты талдау, түржинақты қалыптастыру, сатуды жоспарлау және логистика); ұйымдастыру (өтінімдерді өңдеуді ұйымдастыру, интернет-сауданың тиімділігін талдау); бақылау (тиімділіктің негізгі көрсеткіштерінің (KPI) орындалуын бақылау, тиімділіктің негізгі көрсеткіштеріне (KPI) қол жеткізуге тауар құрылымының әсерін бағалау, түржинақты түзету). Жакын арада интернет-дүкендердегі түржинақты басқаруға сұраныстың артуы, бизнес-ортаның дамуының белгісіздігі, тауарлардың сапасы мен оларды жеткізуге қойылатын талаптардың артуы, тауарларды, әсіресе экспорттық тауарларды жеткізудің қиындауы сияқты факторлар әсер ететін болады. Сыртқы жағдайларға бейімделу, ұзақ мерзімді перспективада бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз ету үшін стратегиялық және жедел басқару құралдарын қолдану маңызды. Стратегиялық құралдар қызмет пен нарықты дамытудың нақты статистикалық және талдамалық деректері негізінде ұзақ мерзімді жоспарлауды көздейді. Мұндай құралдар мыналар болуы керек: нарық динамикасына сәйкес номенклатураны бейімдеу стратегиясын әзірлеу, интернет-дүкен интерфейсін енгізу процедураларының негіздемесі, өнім түржинағындағы құрылымдық өзгерістер жағдайында икемді басқару стратегиясын енгізу. Қазіргі таңда интернет-дүкеннің жедел басқару құралдары түржинақты операциялық жақсартуға бағытталуы керек: төмен сұранысқа ие тауарларды қабылдау және/немесе ауыстыру, оларды жіктеу арқылы ұсынылатын тауарларды сатып алушылардың қабылдауын жақсарту, экономикалық тиімділікті ескере отырып, тиісті қызмет көрсету жүйесін негіздеу.

**Тірек сөздер:** түржинақ, интернет-сату, сауда, интернет-дүкен, түржинақты басқару, сауда түржинақтары, электронды коммерция.

**G.I. KUPALOVA,\*<sup>1</sup>**

d.e.s., professor.

\*e-mail: prof.galina@gmail.com

**T.N. ARTYUKH,<sup>1</sup>**

d.t.s., professor.

e-mail: artyukhtn@gmail.com

**N.V. GONCHARENKO,<sup>1</sup>**

c.e.s., associate professor.

e-mail: nota7sha@ukr.net

**V.I. BEREZYUK,<sup>2</sup>**

d.e.s., associate professor.

e-mail: v.berezyuk@keu.kz

<sup>1</sup>Taras Shevchenko National

University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

<sup>2</sup>Karaganda Economic University

of Kazpotrebsoyuz, Karaganda, Kazakhstan

## **PRODUCT RANGE MANAGEMENT OF ONLINE STORES IN THE CONDITIONS OF COVID-19**

### **Abstract**

The article considers the current problem of improving the product range of online store in COVID-19 conditions. There is a steady tendency to increase the share of e-commerce in the global volume of retail trade, the level of visits to online stores. It was found that the system of product range management includes such organizational activities as planning (market analysis, range formation, planning of sales and logistics); organization (organization of order processing, analysis of the effectiveness of Internet commerce); control (monitoring the implementation of key performance indicators (KPI), assessment of the impact of product structure to achieve KPI, adjusting the assortment). In the near future, assortment management in online stores will be affected by such factors as increased demand, the uncertainty of the business environment, increased requirements for the quality of goods and their delivery, the complexity of delivery of goods, especially export goods. To adapt to external conditions, to ensure competitiveness in the long term, it is important to apply strategic and operational management tools. Strategic tools provide for long-term planning based on actual statistical and analytical data of activities and market development. Such tools should be the following: developing a strategy for adapting the nomenclature according to the dynamics of the market, justification of procedures for bringing the interface of the online store, the introduction of a flexible management strategy in terms of structural changes in the product range. In modern conditions the tools of operational management of the online store should be aimed at operational improvement of the range: to reject and/or replace products with low demand, improve customer perception of the goods offered by classifying them, the justification of the system of related services, taking into account economic efficiency.

**Key words:** assortment, online sales, trade, online store, assortment management, product range, e-commerce.