

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут управління і адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 20 ____ року.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступіня «Магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Управління товарним асортиментом підприємства в умовах
маркетингової орієнтації»

Виконала : 2-го курсу заочної форми навчання групи
студентка зМО-17 (М)

Савко Надія Вікторівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Керівник: Доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та публічного адміністрування, к.е.н.,
доцент Карабаза І.А.

(посада, науковий ступень, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент: Директор ФОП «Каменіва Т.М.»,
Каменіва Т.М.

(посада, науковий ступень, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань

Студент _____

(підпис)

Кривий Ріг

2018

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО**

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри

“ ____ ” ____ 20__ року

**З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Савко Надії Вікторівні

1. Тема роботи Управління товарним асортиментом підприємства в умовах маркетингової орієнтації

керівник роботи ____ к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Карабаза І.А.,

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «15 » червня 2018 року № 277-с

2. Строк подання студентом роботи: 20.12.2018 року

3. Вихідні дані до роботи наукова і періодична література з управління товарним асортиментом підприємства, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність ФОП «Каменіва Т.М.»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні основи управління товарним асортиментом підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Розділ 2. Загальна характеристика ФОП «Каменіва Т.М. та аналіз його товарного асортименту. Розділ 3. Обґрунтування напрямків підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом ФОП «Каменіва Т.М.»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки

6. Дата видачі завдання

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 15.06.2018	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 01.11.2018	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 19.11.2018	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 3.12.2018	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 6.12.2018	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 20.12.2018	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 22.12.2018	
8	Захист дипломної роботи	до 31.12.2018	

Студентка

_____ **Савко Н.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

_____ **доц. Карабаза І.А.**
(наук. ступ., вч. звання прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 100, рисунків 11, таблиць 29, додатків 4,
графічного матеріалу 11, використаних джерел 51

Об'єкт дослідження: система управління товарним асортиментом підприємства

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань ефективного управління товарним асортиментом підприємства в умовах маркетингової орієнтації

Мета дослідження: узагальнення теоретико-методичних основ управління товарним асортиментом підприємства в умовах маркетингової орієнтації та розробка відповідних практичних рекомендацій

Методи дослідження: загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу, метод порівняння, метод класифікації, методи економічного аналізу, метод експертних оцінок, методи стратегічного аналізу, ін.

Основні результати дослідження: запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом підприємства в умовах маркетингової орієнтації

Ключові слова: товарний асортимент, товарна політика, управління товарним асортиментом, маркетинговий потенціал підприємства, підвищення ефективності управління товарним асортиментом підприємства

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	6
Розділ 1. Теоретичні основи управління товарним асортиментом підприємства в умовах маркетингової орієнтації.....	9
1.1. Сутність та складові асортиментної політики підприємства.....	9
1.2. Методи формування товарного асортименту підприємства.....	19
1.3. Сутність та складові системи управління товарним асортиментом підприємства в умовах маркетингової орієнтації.....	27
Розділ 2. Загальна характеристика ФОП «Каменіва Т.М.» та аналіз його товарного асортименту.....	34
2.1. Оцінка організаційно-економічного та маркетингового потенціалу підприємства.....	34
2.2. Аналіз маркетингового зовнішнього середовища ФОП «Каменіва Т.М.».....	43
2.3. Аналіз товарного асортименту ФОП «Каменіва Т.М.».....	58
Розділ 3. Обґрунтування напрямків підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом ФОП «Каменіва Т.М.».....	68
3.1. Обґрунтування вибору напрямків підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом на підприємстві.....	68
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом ФОП «Каменіва Т.М.».....	72
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	78
Висновки.....	84
Список використаних джерел.....	89
Додатки.....	94

ВСТУП

Актуальність теми. У період кризового стану економіки формування збалансованого товарного асортименту – важливий чинник прибуткової діяльності підприємства. Потреби споживачів є основними чинниками розвитку ринку, вони визначають продукти та послуги, що забезпечують для підприємства потрібний рівень конкурентоспроможності [23]. Асортиментна політика є важливим інструментом підприємства у боротьбі з конкурентами. Тому в умовах сьогодення «стрижневим аспектом успіху для товаровиробника є вдало розроблена та запроваджена асортиментна політика, яка в сукупності задовольнить побажання споживача та виробника з урахуванням властивостей товару» [23].

Дослідженню різних аспектів управління товарним асортиментом підприємства присвячували свої наукові праці видатні закордонні та вітчизняні вчені, такі як В.Я. Кардаш, Л.В. Балабанова, С.М. Ілляшенко, В.М. Власова, А.В. Войчак, П.С. Зав'ялов, І.В. Корнеєва, Н.С. Кубишина, Г.Л. Багієв, Г.В. Орловська, В.Є. Хруцкий, Е. Дихтль, Г. Ассель, Д. Джоббер, П. Друкер, Ф. Котлер, П. Дойль, Ж. Ламбен та ін. [35]. Підвищена увага науковців до проблематики формування товарної політики підприємства викликана тим, що товар є її необхідною та основною частиною. Однак, незважаючи на здобутки науковців, недостатньо вивченими залишаються питання щодо формування товарного асортименту у контексті діяльності вітчизняних підприємств. Тому визначення напрямків удосконалення системи управління товарним асортиментом на конкретному вітчизняному підприємстві є актуальним, набуває особливої значущості та практичної цінності.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних основ управління товарним асортиментом підприємства в умовах маркетингової орієнтації та розробці відповідних практичних рекомендацій. У відповідності до цієї мети у роботі визначено та вирішено наступні завдання:

- визначено сутність та складові асортиментної політики підприємства;
- узагальнено методи формування товарного асортименту підприємства;
- визначено сутність та складові системи управління товарним асортиментом підприємства в умовах маркетингової орієнтації;
- оцінено організаційно-економічний та маркетинговий потенціал підприємства;
- проаналізовано маркетингове зовнішнє середовище ФОП «Каменіва Т.М.»;
- здійснено аналіз товарного асортименту ФОП «Каменіва Т.М.»;
- обґрунтовано вибір напрямків підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом на підприємстві;
- розроблено заходи щодо підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом ФОП «Каменіва Т.М.» та оцінено їхню економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є система управління товарним асортиментом підприємства. Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань ефективного управління товарним асортиментом підприємства в умовах маркетингової орієнтації.

Методичну базу дипломного дослідження складають наступні загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу, метод порівняння, метод класифікації, методи економічного аналізу, методи стратегічного аналізу, ін.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств і конкурентних відносин в Україні, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених із проблем управління товарним асортиментом підприємства, щорічники та офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, звітна інформація ФОП «Каменіва Т.М.» тощо.

Наукова новизна отриманих результатів: узагальнено методичне забезпечення формування товарного асортименту підприємства, підходи до визначення сутності та складових управління товарним асортиментом підприємства, здійснено оцінку організаційно-економічного та маркетингового потенціалу підприємства, проведено його товарного асортименту, обґрунтовано

вибір напрямків підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом на підприємстві, розроблено відповідні заходи та оцінено їхню економічну ефективність.

Практична значимість отриманих результатів дипломної роботи полягає у визначенні напрямків підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом на підприємстві та розробці відповідних заходів, які можуть бути використані у практиці діяльності ФОП «Каменіва Т.М.».

Апробація висновків, рекомендацій і пропозицій автора дипломної роботи відбувалась на базі інформації ФОП «Каменіва».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменування), і додатків (4 од.). Загальний обсяг роботи налічує 100 стор., що містить 11 рис., 29 табл., список використаних джерел з 51 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

1.1. Сутність та складові асортиментної політики підприємства

«Важливим показником, який характеризує підприємство, є товар, який виробляється цим підприємством. Сутність поняття «товар» почали досліджувати ще представники класичної політекономії, вони характеризували товар як результат певної діяльності, що є придатним для продажу. В умовах сьогодення трактування сутності поняття «товар» у науковому середовищі є досить дискусійним, особливо серед науковців у галузі маркетингу» [6, с. 138].

Так, Ф. Котлер визначає сутність товару як «все те, що може задовольнити потребу та пропонується ринку з метою залучення уваги, придбання, використання та споживання» [27, с. 457]. «До товару варто відносити, окрім різних матеріальних благ, ще й об'єкти інтелектуальної власності послуги, інформацію тощо. Т. Левітт зазначав, що товар у маркетинговому розумінні – це не те, про що докладно розповідає інженер, а те, чого підспудно жадає від нього споживач» [37, с. 81].

«Доцільно зауважити, що теорія маркетингу не розділяє такі поняття, як «товар» та «продукт». Деякі науковці трактують сутність поняття «продукт» як конкретний результат матеріального або духовного виробництва, що має якості, які характеризують його цільове призначення, та властивості, заради яких він придбавається та споживається» [13, с. 211]. «Інші дослідники визначають продукт як комплекс досяжних та недосяжних властивостей, призначених для задоволення потреб споживачів» [21, с. 115]. «Решта науковців стверджують, що товар є конкретним результатом виробничого або духовного процесу і може бути придбаний для задоволення певних потреб споживача» [34].

Ф. Котлер запропонував «модель розробки товару, що має 5 рівнів:

- рівень ключової цінності;
- базові характеристики;
- очікувані характеристики;
- доповнені характеристики;
- потенціальні характеристики» [27, с. 442].

«Планування діяльності підприємства, спрямованої на детальний відбір засобів та ресурсів, за допомогою яких вироблятиметься товар, призначений для задоволення потреб споживачів, являє собою сутність процесу формування товарного асортименту. Цей процес є безперервним, тому триває на протязі всього життєвого циклу продукту, від розробки ідеї до вилучення з товарного асортименту» [20].

«Однією з основних характеристик товару є асортимент, що визначає принципову різницю між товарами різних видів і найменувань. Як зазначено в економічному словнику: Товарний асортимент – це група товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю принципів функціонування, продажем одним і тим самим групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або належністю до одного й того самого діапазону цін» [34, с. 191].

В економічній літературі існує ряд визначень до поняття «товарний асортимент», вчені не прийшли до єдиного висновку щодо тлумачення даного поняття. Так, одна група вчених всю продукцію, яку пропонує підприємство, визначає як «номенклатура», інша – як «товарний асортимент». Приведемо визначення, що даються при такому зіставленні товарного асортименту і товарної номенклатури: «Товарний асортимент – група товарів, тісно пов'язаних між собою або внаслідок подібності їх функціонування, або внаслідок того, що їх продають одним і тим же групам клієнтів, або через одні і ті ж типи торгових закладів, або в рамках одного і того ж діапазону цін» [25, с. 110]. «Товарна номенклатура – сукупність всіх асортиментних груп товарів і товарних одиниць, що пропонуються покупцям конкретним продавцем» [36, с. 113].

«Товарна номенклатура - систематизований перелік усіх асортиментних груп і товарних одиниць, що пропонуються виробником для реалізації» [8, с. 214]. «Товарний асортимент – набір (підбір) однойменної продукції, конкретизований у назвах, видах, гатунках, розмірах, артикулах; група товарів тісно пов'язана подібністю функціонально- корисних властивостей, особливостей виготовлення, обороту і споживання в межах одного діапазону цін» [28, с. 134].

Отже, поняття «товарний асортимент» є багатогранне, однак в загальному визначені його можна схарактеризувати як «сукупність всіх асортиментних ліній, що пропонуються конкретним виробником для певної групи цільових споживачів. Тому при дослідженні питання щодо формування асортиментної пропозиції на ринку доцільно приділити увагу не виключно складу якогось окремого асортиментного ряду, але загальній кількості асортиментних рядів, що пропонується виробником (фірмою) для продажу» [38].

«Сутність планування, формування та управління асортиментом полягає в тому, щоб товаровиробник своєчасно пропонував певну сукупність товарів, які, відповідаючи в цілому профілю його діяльності, найбільш повно задовольняли вимогам певних категорій покупців» [38].

«Товарний асортимент характеризується широтою (кількістю асортиментних груп), глибиною (кількістю позицій у кожній асортиментній групі) і сопоставимостью (співвідношенням між запропонованими асортиментними групами з погляду спільності споживачів, кінцевого використання, каналів розподілу і цін)» [38].

«Формування асортименту – проблема конкретних товарів, їх окремих серій, визначення співвідношень між «старими» і «новими» товарами, товарами одиничного і серійного виробництва, «наукомісткими» і «звичайними» товарами, упредметненими товарами і чи ліцензіями і «ноу-хау». При формуванні асортименту виникають проблеми цін, якості, гарантій, сервісу, чи збирається виробник відігравати роль лідера в створенні принципово нових видів продуктів чи змушений слідувати за іншими виробниками» [38].

«Формуванню асортименту передуює розробка підприємством асортиментної концепції. Асортиментна концепція виявляється у вигляді системи показників, що характеризують можливості оптимального розвитку виробничого асортименту даного виду товарів. До таких показників відносяться:

- розмаїтість видів і різновидів товарів (з урахуванням типології споживачів);
- рівень і частота оновлення асортименту;
- рівень і співвідношення цін на товари даного виду та ін.» [38].

«Мета асортиментних концепцій – зорієнтувати підприємство на випуск товарів, найбільш відповідних структурі та розмаїттям попиту конкретних покупців» [38].

«Система формування асортименту включає наступні основні моменти:

- визначення поточних і перспективних потреб покупців, аналіз способів використання даної продукції й особливостей купівельного поведіння на відповідних ринках;

- оцінка існуючих аналогів конкурентів по тим же напрямкам;
- критична оцінка випущених підприємством виробів з позиції покупця;
- вирішення питань, які продукти слід додати в асортимент, а які вилучити з нього через зміни в рівні конкурентоспроможності, слід диверсифікувати продукцію за рахунок інших напрямків виробництва підприємства, що виходять за рамки його сформованого профілю» [38];

«- розгляд пропозицій про створення нових продуктів, удосконалення існуючих, а також про нові способи й області застосування товарів;

- розробка специфікацій нових або поліпшених продуктів відповідно до вимог покупців;

- вивчення можливостей виробництва нових або вдосконалених продуктів, включаючи питання цін, собівартості і рентабельності;

- проведення випробувань (тестування) продуктів з урахуванням потенційних споживачів з метою з'ясування їхньої прийнятності за основними показниками;

- розробка спеціальних рекомендацій для виробничих підрозділів підприємства щодо якості, фасону, ціни, найменування, упаковки, сервісу і т.д. відповідно до результатів проведених випробувань, що підтверджують прийнятність характеристик виробу чи визначили необхідність їхньої зміни;

- оцінка і перегляд всього асортименту» [36, с. 189].

«Традиційно формування асортименту в торговельних підприємствах складається з таких етапів:

- визначення групового асортименту товарів на основі маркетингових досліджень ринку;

- визначення структури групового асортименту по кожній групі, враховуючи розміщення та потужність підприємства;

- визначення розгорнутого асортименту в межах кожної групи» [40].

«Управління формуванням асортименту товарів на торговельному підприємстві є складним процесом, який здійснюється з урахуванням дії відповідних факторів. До загальних факторів, що впливають на формування асортименту, належать споживчий попит і виробництво товарів, а до специфічних – тип і розмір торговельного підприємства, його технічна оснащеність, умови товаропостачання, чисельність та склад населення, транспортні умови, наявність інших підприємств у зоні діяльності. На формування асортименту товарів підприємств значний вплив мають інтереси самих споживачів, характеристики товарів, а також сучасні торговельні технології продажу. Важливим є також і зворотній зв'язок «покупець-продавець», завдяки якому покращується фінансовий стан підприємств, збільшується попит на товари. Не менш значущим є чинник взаємної заміни товарів, що означає, якщо немає у продажі певного товару, то повинна бути йому заміна, і споживач залишиться задоволеним» [31, с. 18].

«Ще одним суттєвим фактором є ціна товару. На підприємстві повинно бути співставлення товарів з різними цінами, завдяки якому споживач може обрати той товар, який йому найбільше підходить» [31, с. 18].

На думку Мурованої Л.В. [38], «для формування асортиментної пропозиції необхідно застосовувати стратегічний підхід, який вимагає від операторів ринку

врахувати запити споживачів та тенденцій зміни потреб. Покупці співставляють різні торговельні марки, вироблені різними виробниками з точки зору відповідності власним потребам з урахуванням ціни товару. Гнучкість товарної стратегії забезпечується, зокрема, включенням до свого асортименту різних за рівнем якості, тривалістю життєвого циклу і умілим використанням торговельних марок» [38]. «Згідно маркетингового стратегічного підходу формування асортименту складається з:

- формування товарного асортименту відповідно до запиту споживачів;
- забезпечення конкурентоспроможності товару;
- визначення товарних стратегій у відповідності до стадією життєвого циклу товарів;
- політики нововведень;
- визначення товарної марки, упаковки і сервісу;
- позиціонування товарів» [38].

«При формуванні асортименту необхідно дотримуватися таких принципів:

1. Поєднання – асортиментна стратегія повинна знаходитися у відповідності і сприяти розвитку збутової, цінової, комунікаційної та іншим стратегіям розвитку компанії;

2. Орієнтація на покупців – товар має відповідати потребам і очікуванням покупців;

3. Розвиток – асортимент повинен змінюватися не тільки у відповідності з новими потребами, а й випереджаючи їх появу;

4. Професіоналізм – управління асортиментом та оцінка його параметрів має здійснюватися професіоналом, тобто людиною, яка не тільки знає теоретичні основи управління асортиментом, але й має навички їх використання, а також має здатність аналітично мислити, здійснювати факторний аналіз і приймати виважені рішення;

5. Ефективність – управління асортиментом має приносити свої плоди — збільшувати прибуток компанії; кожна асортиментна позиція повинна вносити

свій вклад у збільшення маржинального прибутку і прибутковості підприємства» [31, с. 20].

«Основними напрямками формування асортименту є:

- скорочення – кількісні та якісні зміни асортименту дешевих, не якісних товарів, або таких, що не користуються попитом у споживачів;
- розширення – кількісні та якісні зміни набору товарів за рахунок збільшення показників довжини, широти та глибини випуску нових товарів;
- стабілізація – перехід до набору товарів, що характеризується високою стійкістю і низьким ступенем поновлення;
- оновлення – кількісні та якісні зміни стану набору товарів, що характеризується збільшенням показників новизни;
- гармонізація – кількісні та якісні зміни стану набору товарів, що характеризуються оптимальним охопленням різних споживачів різними асортиментними групами та зменшення товарного канібалізму всередині товарних лінійок» [50].

«Планування товарного асортименту повинно спиратися на врахуванні таких чинників: структура цілей підприємства та ієрархію критеріїв його діяльності; аналіз можливого складу товарних позицій і структури товарного портфеля; умови формування товарного асортименту і, насамперед, споживчого попиту; ситуативному прогнозі результатів формування альтернативних по складу і структурі товарних асортиментів; відомому механізм прийняття, затвердження, і реалізації плану по товарному асортименту» [38].

«Визначальними факторами у формуванні товарного асортименту підприємства є:

- рівень техніко-технологічного забезпечення виробничих процесів;
- наявність умов та можливостей для запуску нового виробництва;
- забезпеченість висококваліфікованими кадрами на всіх рівнях виробничого процесу;
- налагоджена система постачання» [20].

«Із поняттям товарного асортименту підприємства пов'язане поняття асортиментної політики підприємства. Розглянемо сутність даного поняття. В табл. 1.1. наведені погляди вчених-економістів щодо цього питання. Аналіз наукових підходів щодо трактування сутності поняття «асортиментна політика» свідчить про те, серед науковців не існує єдиної думки щодо досліджуваного явища, а також досліджені твердження є недостатньо обґрунтованими» [46].

«Асортиментна політика — це цілеспрямована розробка оптимального асортименту товарної пропозиції на основі вимог певних груп покупців (сегментів ринку), а також необхідності забезпечення найефективнішого використання підприємством сиро- винних, технологічних, фінансових та інших ресурсів» [46]. «У тому числі, асортиментна політика є комплексом заходів, направлених на стратегічне формування та підтримку оптимального асортименту товарів з урахуванням постійного вивчення кон'юнктури ринку, основними завданнями якої вважається максимальне задоволення потреб споживачів, завоювання прихильності нових споживачів та оптимізація фінансових результатів» [50, с. 162].

Таблиця 1.1. – Підходи до визначення поняття «асортиментна політика підприємства»

Автор	Трактування сутності поняття «асортиментна політика»
Ф. Котлер	«Визначення (формування) та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються, з урахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства» [27, с. 316]
Б. Берман, Дж. Аванс	«Політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виготовлених і реалізованих товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури і динаміки цін та ін.» [9, с. 798]

Автор	Трактування сутності поняття «асортиментна політика»
С.С. Гаркавенко	«Певний курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обґрунтованих принципів поведінки. Вона повинна забезпечити відповіді на питання з приводу формування асортименту та управління ним, підтримання конкурентоспроможності товарів на певному рівні, знаходження для товарів оптимальних товарних сегментів, розробки та здійснення стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів» [13, с. 216]
С.В. Близнюк	«Політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи із загроз та можливостей маркетингового середовища» [12, с. 364]
Полонська Л. А.	«Система поглядів і комплекс заходів з управління торговим асортиментом, яка включає загальні напрями формування асортименту торгової мережі організації, що відповідає вимогам покращення рівня і культури народного споживання, інтересам народного господарства» [3]
Ковальов О. П., Сорокіна О. Г.	«Система заходів щодо визначення товарних груп для успішної роботи на ринку і забезпечуючих економічну ефективність діяльності підприємства в цілому» [7]
Герчикова І. М.	«Полягає у виробленні (відповідно до цілей, які переслідує підприємство) і реалізації рішень щодо номенклатури (найменувань) товарної продукції, різноманітності асортименту одного найменування, необхідності розширення асортименту, що випускається» [8]

Отже, «загальні напрями у формуванні асортименту товарів підприємствами визначаються його асортиментною політикою, сутність якої полягає у виявленні

конкретних засобів управління ринком у частині забезпечення структурно-асортиментної збалансованості попиту та пропозиції з урахуванням цільових орієнтирів і установок» [6, с. 248]. «Мета асортиментної політики – розробити принципи добору товарів як комплексів маркетингу з урахуванням специфіки роботи окремих підприємств» [25, с. 354].

«Планування і управління асортиментом - невід'ємна частина маркетингу. Навіть добре продумані плани збуту і реклами не зможуть нейтралізувати наслідки помилок, допущених раніше при плануванні асортименту» [50].

«Управління асортиментом передбачає координацію взаємозалежних видів діяльності – науково-технічної та проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Складність вирішення даної задачі полягає в складності об'єднання всіх цих елементів для досягнення кінцевої мети оптимізації асортименту з урахуванням поставлених стратегічних ринкових цілей підприємством. Якщо цього досягти не вдається, то може вийти, що в асортимент почнуть включатися вироби, розроблені скоріше для зручності виробничих підрозділів підприємства, ніж для споживача» [50].

«Впровадження різних методик формування асортиментної політики на практиці пов'язане з рядом складнощів:

1. Працівники служб підприємств часто недооцінюють важливість проведення маркетингових досліджень для більш повного задоволення потреб споживачів, або усвідомлюють їх необхідність, але не спроможні цього робити, оскільки немає кадрів і т.д. Хоча, в умовах ринкової економіки, задоволення потреб покупців на більш високому рівні дозволяє випереджати конкурентів і отримувати прибуток;

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

3. Інтуїтивність прийняття рішень. На промислових підприємствах України протягом багатьох років склалася така практика прийняття рішень, коли на виробництві керівник багато десятків років приймає інтуїтивні рішення» [50];

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

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

6. Складність формування, зміна і дослідження асортименту на великих, багатомоноклатурних підприємствах. Більшість підприємств випускають не один товар, а певний товарний асортимент, тобто товари, схожі по своїх функціях, споживчих властивостях або характеру каналів їх розподілу. Специфіка більшості промислових підприємств полягає в тому, що вони можуть випускати до тисячі асортиментних позицій з різними областями застосування, причому одна і та ж позиція може застосовуватися в декількох областях. Тому при вивченні асортиментні позиції необхідно групувати, і досліджувати вже не конкретні позиції, а групи, сформовані за певним принципом» [2].

1.2. Методи формування товарного асортименту підприємства

«Товарний асортимент підприємства можна сформувати за допомогою використання різних методик. Використання будь-якої можливої методики залежить від масштабів збутової політики, специфіки готової продукції, різноманітності асортименту» [14].

«Виділяють три групи методів формування товарного асортименту:

1. Способи оцінки думок споживачів;
2. Методи оцінки продукту з точки зору економічних цілей підприємства;
3. Методи стратегічного аналізу продуктів і програм» [2].

«Перша група методів присвячена саме виявленню споживчих переваг. Вона, в свою чергу, поділена ще на три підгрупи: засобів спостереження в залежності від стадії вияву споживчих переваг, засобів спостереження в

залежності від форми вияву споживчих переваг, методів диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів. У останню підгрупу віднесені: модель Розенберга та аналогічні їй, багатомірні методи, методи зіставлення необхідного і реального профілю і «моделі з ідеальною точкою», серед яких згадані: модель «продукт ринок» із заздалегідь заданими характеристиками і модель «продукт ринок» без завдання характеристик» [14].

Друга група методів «містить ABC-аналіз, який передбачає аналіз структури збуту, і покриття витрат. Причому, метод покриття витрат доповнює ABC-аналіз, для якого характерні такі недоліки: він схилений обґрунтовувати рекомендації по концентрації коштів в деяких товарних групах, що протирічить пріоритетам розподілу ризику; продукти неходових груп можуть входити в зв'язки з групами товарів, що користуються попитом, а також іншим образом поліпшувати положення підприємства; внесок груп в покриття постійних і змінних витрат цей метод не враховує» [14].

«Третю групу методів складають метод аналізу життєвого циклу товару і портфельний аналіз» [38] (рис. 1).

«Аналізуючи методики формування товарного асортименту підприємства, зазначимо, що виявлення споживчих переваг спрямоване на визначення потреб і поведінки споживача. За допомогою методів економічного аналізу об'єкт дослідження налаштовується на застосування математичного моделювання. За допомогою методів портфельного аналізу досліджуються основні елементи товарного асортименту у взаємодії та окремо один від одного» [38].

Розглянемо основні методи формування товарного асортименту підприємства детальніше.

– «ABC-аналіз. Його сутність полягає у принципі Парето: «за більшість можливих результатів відповідає менша кількість причин», а саме – 80% обороту забезпечується 20% товарів. Цей вид аналізу допомагає згрупувати товари за рівнем впливу на кінцевий результат» [40];



Рис. 1.1. – Методи аналізу товарної політики підприємства [38]

- «ABC-XYZ аналіз. Ідея методу ґрунтується на підставі принципу Парето: «за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин» [40]. Характеристика груп елементів за ABC-аналізом:

1. Група А – незначна кількість об'єктів (20%) із високим рівнем питомої ваги (80%) за обраним показником;
2. Група В – середня кількість об'єктів із середнім рівнем питомої ваги за обраним показником;

3. Група С – велика кількість об'єктів із незначною величиною питомої ваги за обраним показником» [40].

«Для повноти аналізу, додатково до ABC-аналізу проводять уточнення XYZ-методикою, призначеною для вивчення стабільності показників. Якщо ABC-аналіз дає змогу визначити внесок конкретного елементу у підсумковий результат, то XYZ-аналіз визначає відхилення й нестабільність збуту» [40].
Характеристика груп за XYZ-аналізом:

1. «Група Х – об'єкти із високим рівнем стабільності та можливістю точного прогнозування (коефіцієнт варіації до 20%);
2. Група Y – об'єкти із середнім рівнем стабільності та середньою ймовірністю прогнозування (коефіцієнт варіації від 20 до 50%);
3. Група Z – нестабільні об'єкти із низьким рівнем прогнозованості (коефіцієнт варіації від 50%)» [40].

«Враховуючи можливість отримання результатів внаслідок застосування двох методик, варто комбінувати ABC та XYZ-аналіз для підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом та клієнтською базою підприємства; підвищення частки високоприбуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики; виявити ключові товари та причини, що впливають на кількість товарів, що зберігаються на складах» [23].

«Метод ABC дозволяє більш ефективно керувати накладними витратами, оскільки створює можливість для аналізу причин виникнення витрат в рамках підприємства. Застосування методу дозволяє більш точно визначити не тільки рентабельність окремих видів продукції, але і вигідність клієнтів, сегментів ринку, каналів збуту. У той же час, ABC-метод досить складний і допускає певні умовності в застосуванні. Його використання і заміна їм традиційних методів групування витрат в управлінському обліку повинні бути економічно і методологічно обґрунтованими» [23].

– «матриця BCG, більш відома як планування портфеля. Під час побудови по осі X позначається частка в обсязі продажів компанії. Це відношення обсягу продажів продукту до обсягу продажів всієї компанії за певний період. По осі Y

позначаються темпи зростання продажів продукту відносно попереднього періоду. Це відношення обсягу продажів продукту за поточний період до обсягу продажів цього ж продукту за попередній період. Точка розділу товарів за темпами зростання – середній темп зростання всіх продуктів компанії за оцінюваний період. Розмір точки, за допомогою якої позначають товар, означає або обсяг продажів цього товару, або прибуток від його продажу. Чим більша точка – тим, відповідно, більший прибуток» [25, с. 317].

– «McKinsey Matrix (матриця McKinsey), вона відоміша, ніж BCG Matrix (матриця BCG). Привабливість ринку (галузі) використовується як параметр привабливості галузі замість зростання ринку. Привабливість ринку має більше чинників, які визначають привабливість галузі/ринку, ніж тільки темпи зростання ринку» [25, с. 314];

- Метод Маркон. Даний метод базується на маржинальному підході, розроблений італійською консалтинговою фірмою «Маркон» для підтримки прийняття маркетингових рішень внутрішніми даними про стан підприємства. Дана матриця являє собою аналітичну структуру, яка містить важливу для планування інформацію. Відповідно до даного методу, вихідні дані поділяються на якісні (типові характеристики виробів) і кількісні (основні економічні дані). У методі «Маркон» використовуються три параметра:

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

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

де P - ціна одиниці продукції;

C - середні змінні витрати на одиницю продукції;

Q - кількість проданих одиниць товару.

2. Валова маржа на одиницю продукції (MCU):

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

3. Відсоток валової маржі (MCI):

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

Різними параметрами (Q, P, C, MCA, MCU, MCI) кожного виробу присвоюються двійкові коди (0 або 1) в залежності від того, «вигоду» або «програш» щодо середнього зваженого значення асортименту він дає. Кожен виріб товарного асортименту визначається двома серіями двійкових кодів 0 або 1.

«Перша група параметрів відноситься до «вирішальних» параметрів: Q, P, C, друга - до «контрольних»: MCA, MCU, MCI. Кожні виріб характеризується послідовністю з шести цифр 0 і / або 1 в різних поєднаннях. Таким чином, виходить матриця, що складається з 64 чарунків. Чарунки, в яких групуються вироби з високим загальним запасом прибутку, розміщуються у верхній частині таблиці. В її нижній частині розміщуються чарунки, в яких групуються вироби з низьким загальним запасом прибутку. Вироби з високою питомою вагою групуються в чарунках у лівій частині таблиці. Вироби з низькою питомою вагою – в правій частині таблиці. Зонам даються назви, маржинальність продукту розглядають як «енергію», а об'ємні показники як «розмір». Таким чином, всі вироби можуть бути введені в таблицю «Маркон» для формування висновків про розвиток і вдосконалення продукції при виробництві окремих товарів» [14].

«Варто відзначити те, що кожен із розглянутих методів формування товарного асортименту підприємства має як переваги, так і недоліки в контексті практичного їх застосування, тому для усунення недоліків доцільно використовувати ці методи в комплексі. У процесі пошуку дієвих методів для оптимізації товарного асортименту підприємства потрібно виявити резерви для оптимізації товарів, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу, для максимального задоволення потреб споживачів за всіма основними та додатковими ознаками з урахуванням ресурсних, виробничих можливостей та економічної доцільності виробництва» [46].

«Дослідити особливості існуючого асортименту продукції можна з використанням основних показників, що характеризують асортимент в різних аспектах» [33, с. 113] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Показники оцінки товарного асортименту підприємства

Показник	Визначення
1	2
<i>Показники, що характеризують асортиментну політику підприємства</i>	
1. Ширина	Загальна кількість асортиментних груп (товарних ліній) виробника. Ширина товарного асортименту характеризує кількість запропонованих асортиментних груп.
2. Насиченість (повнота)	Загальна кількість складових асортименту конкретних товарів. Вона характеризує ступінь або щільність заповнення марками товару усередині товарної лінії
3. Новизна	Здатність асортименту задовольняти потреби, що змінилися за рахунок нових товарів
4. Стабільність	Здатність набору товарів задовольняти попит на ті самі товари. Особливість таких товарів – наявність стійкого попиту на них
5. Раціональність	Здатність набору товарів найменш повно задовольняти реально обґрунтовані потреби різних сегментів споживачів
6. Структура асортименту	Кількісне співвідношення товарних груп, підгруп, видів, найменувань окремих товарів у загальному наборі товарів
7. Глибина	Варіанти пропозиції кожного окремого товару в рамках асортиментної групи
8. Гармонійність асортименту	Властивість набору товарів різних груп, що характеризує ступінь їх близькості використання
<i>Показники оптимізації структури асортименту</i>	
1. Обмеження за обсягом продажів	Фіксування крайніх значень максимально можливого й мінімально необхідного обсягу продажів
2. Обмеження по виробничих потужностях	Вибір оптимальної виробничої програми повинен ґрунтуватися на знанні попиту на продукцію
3. Обмеження по доступності ресурсів	Потреба компанії в грошових і матеріальних ресурсах
<i>Регламентуючі показники асортименту</i>	
1. Відповідність продукції ДСТУ	Показники, що дозволяють визначити, чи відповідає виріб нормам, стандартам і правилам.
2. Органолептичні показники	
3. Показники безпеки	
<i>Якісні показники ринкової адекватності товарів</i>	
1. Визначення сили марки	Ступінь популярності, сприйняття, ознайомлення, переваги й лояльності марки з боку кінцевих споживачів.
2. Відповідність перевагам споживачів	Визначення характеристик товару, які мають найбільшу важливість для споживачів.

Продовження табл. 1.2

1	2
3. Відповідність перевагам роздрібної торгівлі	Оцінка поточного стану положення товарів або марок у роздрібній торгівлі й аналіз пропонованих вимог до них
4. Етапи життєвого циклу товарів (ЖЦТ)	Формування стратегії для товарів, що перебувають на різних етапах життєвого циклу товарів
5. Конкурентоспроможність товару	Виявлення рис і характеристик товару, що роблять його унікальним стосовно інших товарів, представлених на ринку
6. Положення в матриці БКГ	Визначення стратегічних позицій фірми, а також розподіл стратегічних ресурсів на найближчу перспективу

Наведений у табл. 1.2 перелік показників дозволяє зробити комплексну, багатокритеріальну оцінку існуючого товарного асортименту на підприємстві, з погляду його оптимальності як для виробництва, так і для вимог ринку.

«Розрахунок показників виконання плану по асортименту можна провести трьома способами:

1. Спосіб найменшого відсотка – при його застосуванні в якості загального відсотку виконання плану за асортиментом приймається найменший відсоток виконання плану серед усіх виробів.

2. За питомою вагою у загальному переліку найменувань виробів, за якими виконаний план випуску продукції – базується на розрахунку співвідношення кількості виробів з повним виконанням плану та кількості планових позицій.

3. За допомогою середнього відсотка виконання плану за асортиментом, який передбачає розрахунок відношення загального фактичного обсягу випуску продукції в межах плану та загального планового обсягу продукції» [36, с. 214].

1.3. Сутність та складові системи управління товарним асортиментом підприємства в умовах маркетингової орієнтації

«На сьогодні серед науковців не існує єдиного підходу щодо формування та управління товарним асортиментом. Розглянемо особливості таких підходів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Підходи до формування товарного асортименту підприємства» [50]

Автор підходу	Сутність підходу
Горфінкель В. Я.	«Система формування товарного асортименту передбачає такі заходи: 1) оцінка товарів конкурентів, які є аналогами; 2) визначення оцінки споживачів на певних ринках та їх потреб; 3) критична оцінка власних виробів і конкуруючих товарів-аналогів із позицій покупців; 4) коригування асортименту через зміни рівня конкурентоспроможності окремих товарів; 5) вивчення пропозицій щодо створення нових продуктів і поліпшення властивостей продукції, яка виробляється, а також нових способів і сфер використання товару; 6) внесення змін до всього асортименту; 7) модернізація продукції за допомогою вивчення виробництва з урахуванням цінової політики, рентабельності; 8) вдосконалення товару, його зовнішнього і внутрішнього вигляду (якісні характеристики)» [50]
Осовська Г. В.	«Для формування раціонального та оптимального товарного асортименту ... слід розробити асортиментну концепцію підприємства. Вона являє собою спрямовану побудову оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції. При цьому за основу приймається, з одного боку, споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку), а з іншого, – необхідність забезпечити найбільш ефективне використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів з тим, щоб виробляти товар із низькими витратами» [50]
Кардаш В. Я.	«При формуванні товарного асортименту підприємства слід попередньо розв'язати такі проблеми: 1) оптимізації асортименту (номенклатури) продукції з урахуванням її споживчих характеристик і особливостей технології виробництва; 2) можливості прискорення темпів оновлення продукції в цілому та за окремими її видами з урахуванням життєвого циклу; 3) визначення оптимального співвідношення нових і «старих» товарів у виробничій програмі, а також нових та вже освоєних ринків збуту; 4) виходу на ринок із принципово новими видами продукції; 5) вибору часу виходу на ринок із новим товаром та зняття з виробничої програми малоефективних товарів» [50]

«Управління асортиментом, з точки зору Ф. Котлера, повинно проходити в два етапи:

1. Аналіз товарної лінії – це етап, що включає постійний збір інформації про обсяг продажів і прибутку по кожній товарній одиниці, визначення часток окремих товарних одиниць в обсязі продажів та прибутку товарної лінії. Якщо на декілька товарних одиниць доводиться висока частка обсягу продажів, це означає, що товарна лінії вразлива. На даному етапі визначається і ринковий профіль товарної лінії, для чого будується карта позиціонування, яка відображає позиції товарної лінії підприємства по відношенню до продукції конкурентів» [27, с. 263].

«2. Ухвалення рішень про довжину товарної лінії, необхідність в оновленні, корегуванню та скороченню. На основі результатів аналізу приймається рішення відносно довжини товарної лінії. Критерієм оптимальної довжини є загальний прибуток підприємства. Товарна лінія вважається короткою, якщо, додаючи до неї нові товарні одиниці, можна збільшити прибуток, і дуже довгою, якщо скорочення числа товарних одиниць приводить до зростання прибутку.

Перевагою методики Ф. Котлера є те, що карта позиціонування, яка будується на етапі аналізу товарної лінії, відображає позиції товарної лінії підприємства по відношенню до продукції конкурентів, тим самим корисна для розробки ринкової стратегії товарної лінії. Недоліком вважається те, що при наповненні товарної лінії виникає ризик витіснення одних товарів іншими, а також введення в оману клієнтів компанії» [27, с. 263].

«Е. Діхтль і Х. Хершген пропонують формувати асортимент з врахуванням економічних цілей підприємства, на основі критеріїв максимізації прибутку, збільшення об'єму збуту та інших» [33, с. 110]. «Вони розрізняють два напрями оцінки товарів:

1. Кількісна оцінка, заснована на обліковій інформації, складається:

- з аналізу структури збуту, який показує абсолютне і відносне значення окремих товарів і асортиментних груп в загальному обсязі збуту, а також показує відхилення від планових величин і показників за минулі періоди;

- аналізу покриття витрат (розрахунок витрат і доходів дозволяє визначити, який асортимент при відповідності певним умовам принесе максимальний для підприємства дохід);

- аналізу товарообігу, тобто швидкості обігу товарів або часу, протягом якого реалізуються товарні запаси» [33, с. 110].

2. «Оцінка на основі інформації про зовнішнє середовище, тобто дослідження ринкового сприйняття асортименту. Окрім оцінки продуктів з точки зору економічних цілей підприємства, Е. Діхтль і Х. Хершген пропонують використовувати оцінку продукту на базі думок споживачів. Також вони розглядають вживання методів стратегічного аналізу продуктів, за допомогою яких можна вирішувати питання формування і управління асортиментом. До таких методів відносяться: аналіз життєвого циклу продукту і портфельний аналіз» [33, с. 111 – 112].

«Перевагою концепції є те, що з її допомогою можна перевірити структуру товарного асортименту. Однак, недоліком є те, що приділяючи велику увагу елементам внутрішнього середовища, автори залишили без уваги деякі чинники зовнішнього середовища, такі як конкуренція, постачальники, економічна ситуація на ринку, науково-технічний прогрес, розглядаючи лише одну складову зовнішнього оточення – споживачів» [33, с. 112].

У роботі Н.В. Кузьминчука по формуванню асортименту розглядаються необхідні складові системи формування асортименту:

1. «Визначення поточних і перспективних потреб покупців; особливості купівельної поведінки;
2. Оцінка існуючих товарів-аналогів, що випускаються конкурентами;
3. Критична оцінка товарів, що випускаються підприємством, з позиції покупця;
4. Вирішення питань про розширення або звуження асортименту;
5. Розгляд пропозицій про створення нових товарів і удосконалення тих, що існують;
6. Проведення тестування товарів» [32, с. 75];
7. «Розробка спеціальних рекомендацій для виробничих підрозділів; оцінка і перегляд всього асортименту;

8. Заходи по зниженню витрат на виробництво, розподіл, збут і обслуговування;

9. Скорочення терміну окупності капіталовкладень» [32, с. 75].

«Перевагою такого підходу є конкретизація необхідних складових системи формування товарного асортименту, але автор не наводить алгоритму формування і управління товарним асортиментом, що можна віднести до недоліків» [2].

«При управлінні товарним асортиментом постійно виникає низка проблем, які не можна ігнорувати задля досягнення цілей підприємства – отримання прибутку. Основні з них:

- старіння продукції (тривалість стадій життєвого циклу продукту залежать більшою мірою від галузі, в якій функціонує підприємство);
- негативний вплив великої насиченості, глибини, широти та гармонічності номенклатури;
- проблеми, пов'язані з різним рівнем доходів споживачів;
- високий рівень ризику при введенні нових товарних позицій» [11].

Алгоритм формування та управління товарним асортиментом малого підприємства наведений на рис. 1.2. «Етапи даного процесу є такими:

- слід ретельно вивчити наявний асортимент і сформувати критерії для планового;
- потрібно дослідити ринок, на якому функціонує підприємство, діяльність конкурентів, особливості законодавства в даній сфері;
- виявити можливості підприємства, сильні та слабкі сторони;
- оцінити ресурсне забезпечення підприємства;
- управління повинно бути системним і цілеспрямованим» [11].

Для удосконалення процесу управління слід коригувати роботу таких підсистем:

1) Управлінсько-організаційна:

- відповідність структури управління специфіці підприємства;
- наявність професіональних менеджерів у сфері управління товарним асортиментом;

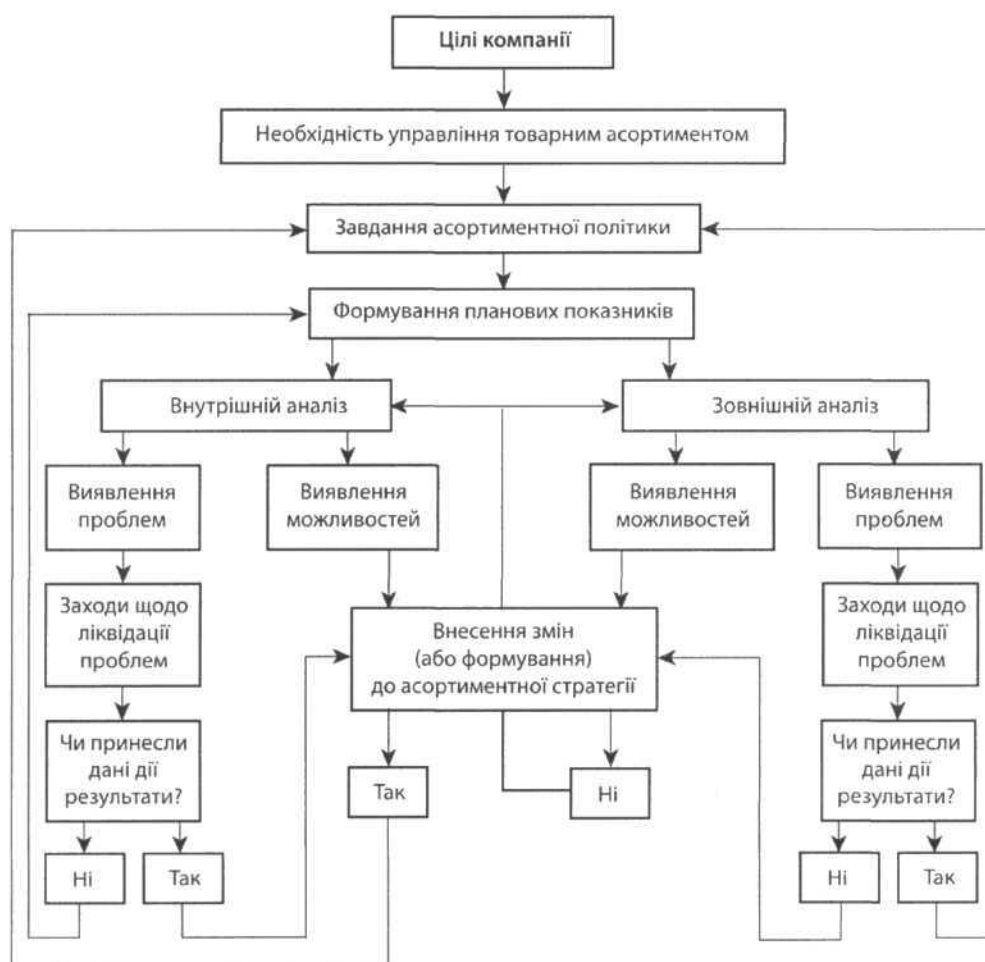


Рис. 1.2. – Алгоритм формування та управління товарним асортиментом малого підприємства [11]

- «використання переваг малого підприємства (висока гнучкість і швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі, орієнтація на творчість та нестандартні підходи ведення бізнесу, не бюрократичні та спрощені процедури управління, швидкість обороту капіталу, незначні накладні витрати, неформальні підходи до планування і контролю);

- пошук шляхів подолання недоліків малих підприємств (погані умови придбання ресурсів, обмежені можливості отримання кредитів, незначна внутрішня управлінська спеціалізація, обмеженість інформаційних ресурсів, дослідження зовнішнього середовища, підвищений ризик діяльності)» [11].

2) «Фінансова:

- визначення пріоритетних джерел фінансування – найдешевших та найефективніших;

- залучення додаткових джерел фінансування;

- оптимізація структури капіталу усередині фірми;
- зменшення фінансових ризиків» [11].

3) «Збуту:

- планування та організування збуту;
- організування після продажного обслуговування;
- мотивування працівників, які займаються збутом продукції;
- контролювання процесу збуту продукції;
- системний взаємозв'язок процесу збуту з процесом постачання» [11].

4) Постачання:

- «створення довготривалих і міцних ділових зв'язків з постачальниками, проведення переговорів з постачальниками;
- своєчасне й оптимальне забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами відповідної комплектності та якості;
- участь у розробці стандартів підприємства по матеріально-технічному постачанню якості продукції, що випускається;
- контроль якості, кількості, комплектності матеріально-технічних ресурсів;
- розробка і впровадження заходів щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, зниження витрат, пов'язаних із транспортуванням і збереженням;
- вилучення в підрозділах підприємства наднормативних залишків матеріалів, передача їх на склад сировини і матеріалів, в інші підрозділи і належне оформлення таких операцій;
- розробка пропозицій по заміні дорогих і дефіцитних матеріалів, сировини більш доступними за ціною» [11].

На думку Шарко В.В. [50], «система формування товарного асортименту передбачає здійснення таких заходів:

- аналіз асортименту продукції, що випускається, з позицій як фірми, так і покупців;
- вивчення пропозицій і можливостей щодо створення нових продуктів, поліпшення властивостей продукції, що виробляється, а також нових способів і сфер використання товару;

- економічне обґрунтування системи цілей і завдань формування товарного асортименту;
- оцінка можливих варіантів структури товарного асортименту, пошук найкращого з них по кожній товарній групі, формування оптимального товарного асортименту по його обсягу і структурі;
- ухвалення рішень по трьом найважливішим напрямам: запуск у виробництво нової продукції, виробництво модернізованих виробів, виключення з виробничої програми застарілих виробів;
- постійне критичне оцінювання та корегування асортименту» [50].

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФОП «КАМЕНІВА Т.М.» ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ

2.1. Оцінка організаційно-економічного та маркетингового потенціалу підприємства

Підприємство ФОП «Каменіва Т.М.» створене у 2012 році у м. Києві. Підприємство діє на основі повного господарського розрахунку та самофінансування. ФОП «Каменіва Т.М.» є платником податку до пенсійного фонду та платником податку на прибуток за спрощеною системою оподаткування.

В своїй діяльності ФОП «Каменіва Т.М.» керується багатьма законами Верховної Ради України, нормативами Кабінету Міністрів України та інших загальнодержавних і місцевих комітетів та організацій. Серед них: Конституція України, закони “Про підприємства”, “Про підприємницьку діяльність”, “Про оподаткування підприємств”, “Про банкрутство”, “Про захист прав споживача”, “Про охорону навколишнього середовища”, “Про безпеку і охорону здоров’я на робочому місці” та інші.

Предметом діяльності ФОП «Каменіва Т.М.», є роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

ФОП «Каменіва Т.М.» налічує 6 торговельних точок, що розташовані у м. Києві: біля станцій м. Деміївська, Либідська, Голосіївська, Вирлиця, Харківська, Теремки.

З позиції життєвого циклу організації ФОП «Каменіва Т.М.» знаходиться на стадії розвитку. Тому для компанії характерно: головна мета – отримання короткострокового прибутку і його зростання; основні завдання – укріплення та

розширення частини ринку, організація праці та планування прибутку, збільшення оплати, а більш детальніше:

- збільшення кількості торговельних точок та обсягів реалізації продукції;
- укладання довгострокових угод з постачальниками товарів;
- оперативна діяльність щодо матеріального забезпечення підприємства;
- здійснення інших видів діяльності, що не заборонені чинним законодавством.

Підприємство реалізує такі види продукції, як кондитерські вироби та гематоген (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Обсяги реалізації продукції на ФОП «Каменіва Т.М.» (2015 – 2017 рр.), тис. грн.

Вид продукції	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Кондитерські вироби	5323,1	6028,61	7997,23	705,51	1968,62	13,25	32,65
Гематоген	2305,8	2595,01	3492,05	289,21	897,04	12,54	34,57
Разом	7628,9	8623,6	11489	994,72	2865,7	13,04	33,23

За даними табл. 2.1, маємо зростання обсягів реалізації продукції на ФОП «Каменіва Т.М.» протягом аналізованого періоду. Так, темпи росту кондитерських виробів у 2016 р. становили 13,25%, у 2017 р. – 32,65%; гематогену – 12,55% та 34,57% відповідно. Загальні темпи зростання обсягів реалізованої продукції підприємства становили: у 2016 р. – 13,04%, у 2017 р. – 33,23%.

Структура реалізованої продукції ФОП «Каменіва Т.М.» у 2017 р. проілюстрована на рис. 1.1. Так, більшу частку у структурі реалізації займають кондитерські вироби (69,61%), решта припадає на гематоген (30,39%).

Метод ціноутворення на ФОП «Каменіва Т.М.» - це є витратний метод, коли враховується ціна закупівлі продукції у оптових торговців кондитерськими виробами (м. Київ), а також додається торговельна націнка (35%). При цьому підприємством відстежуються ціни на аналогічні види продукції у конкурентів, з метою недопущення високої ціни. Асортимент продукції ФОП «Каменіва Т.М.»

сформований таким чином, аби орієнтуватися в основному на споживачів із середнім та нижчим за середній рівнями доходів.

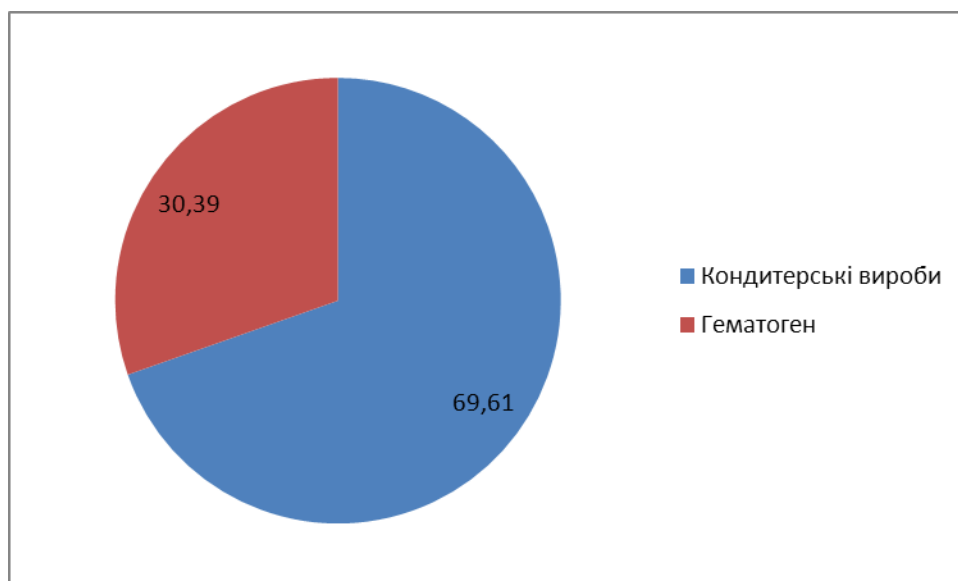


Рис. 1.1. – Структура реалізації продукції ФОП «Каменіва Т.М.» у 2017 році

Асортимент торговельних точок ФОП «Каменіва Т.М.» (дод. А) складається з різноманітної кондитерської продукції – шоколадні плитки, цукерки фасовані та вагові, печиво і крекер вагові, гематоген. По групі «цукерки вагові» ціноутворення здійснюється за принципом фіксованої націнки. За іншими групами продукції ціна реалізації формується таким чином: до ціни оптових постачальників додається торговельна націнка у розмірі 35%.

ФОП «Каменіва Т.М.» є юридично самостійним підприємством, налічує 6 торговельних точок, що розташовані у м. Києві: біля станцій м. Деміївська, Либідська, Голосіївська, Вирлиця, Харківська, Теремки та має лінійно-функціональну організаційну структуру (дод. Б).

Динаміка економічних показників діяльності ФОП «Каменіва Т.М.» протягом 2015 – 2017 рр., наведена у табл. 2.2. Дані показники обчислені на основі даних фінансової звітності підприємства (дод. В).

Таблиця 2.2. – Основні економічні показники діяльності ФОП «Каменіва Т.М.»

Показники	Од. виміру	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1. Реалізована продукція	тис. грн.	8 589	9 785	13 525	1 196	3 740	13,92	38,22
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	7 779	9 109	12 523	1 330	3 414	17,1	37,48
3. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн. / грн.	0,906	0,931	0,926	0,025	-0,005	2,78	-0,54
4. Чисельність працівників	чол.	7	7	8	0	1	0	14,29
5. Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / чол.	1227	1397,86	1690,63	170,86	292,77	13,92	20,94
6. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	коеф.	2,052	1,957	2,392	-0,10	0,44	-0,095	0,435
7. Тривалість одного обороту оборотних активів	днів	175,44	183,96	150,5	8,52	-33,46	4,85	-18,19
13. Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	670	364	4	-306,00	-360,00	-45,67	-98,9
14. Чистий прибуток	тис. грн.	517	281	3	-236,00	-278,00	-45,65	-98,93
15. Коефіцієнт загальної рентабельності	%	12,34	5,62	0,0039	-	-	-6,72	-5,61
16. Рентабельність продажу	%	6,02	2,87	0,0222	-	-	-3,15	-2,85

За даними табл. 2.2, протягом 2015-2017 рр. спостерігається зростання виручки від реалізації продукції ФОП «Каменіва Т.М.»: у 2016 р. на 13,9% та у 2017 р. на 38,22% як за рахунок зростання обсягів продажу, так і за рахунок зростання ціни продукції. Аналогічною є динаміка показника собівартості реалізованої продукції підприємства: має місце зростання показника у 2016 р. на 17%, у 2017 р. – на 37%.

Динаміка чисельності працівників ФОП «Каменіва Т.М.» є позитивною. Не дивлячись на це, має місце позитивна динаміка продуктивності праці. Так, у 2016 р. відбулося зростання показника на 13,9%. У 2017 р. продуктивність праці також зростає на 20,9%, що загалом свідчить про підвищення ефективності праці на підприємстві.

Необхідно відзначити підвищення ефективності використання оборотних активів ФОП «Каменіва Т.М.» протягом 2017 р.: так, відбулося зростання показника оборотності оборотних активів на 0,43 та відповідне зниження тривалості одного обороту на 18%. Проте у 2016 р. спостерігається зниження показника оборотності оборотних активів на 0,095.

Динаміка показника собівартості реалізованої продукції підприємства за 2015–2017 рр. аналогічна до динаміки показника виручки від реалізації продукції. Негативним є нижчі темпи зростання виручки від реалізації за темпи зростання собівартості продукції у 2016 р., що спричинило зростання витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 2,78%. ФОП «Каменіва Т.М.» є прибутковим, проте необхідно відзначити скорочення показників рентабельності на підприємстві протягом періоду, що аналізується.

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство повинно мати певне майно, котре належить йому на правах власності чи володіння. Усе майно, яке належить підприємству і відображене в його балансі, становить його активи.

Для проведення аналізу структури та динаміки майна ФОП «Каменіва Т.М.» інформаційною базою є форма № 1 «Баланс», дані активу підприємства (дод. В).

Як видно в табл. 2.3, рис. 2.2., у 2016 році загальна вартість майна ФОП «Каменіва Т.М.» збільшилась на 814 тис. грн. у порівнянні з 2015 роком. У 2017 році ця величина збільшилась на 654 тис. грн., і на кінець звітного періоду складала 5654 тис. грн. Необоротні активи показували тенденцію до зростання: в 2016 р. їхня вартість збільшилась на 1004 тис. грн. (тобто на 50,5%), а в 2017 р. зростання вартості необоротних активів склало 3 тис. грн., що у відсотковому вираженні складає лише 0,11%. При цьому оборотні активи мали тенденцію до збільшення: у 2016 р. їхня вартість скоротилась на 190 тис. грн., проте у 2017 р. зросла на 651 тис. грн., або на 32,4%.

Таблиця 2.4. – Горизонтальний аналіз балансу ФОП «Каменіва Т.М.» (2015 – 2017 рр.), тис. грн.

Показники	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2016/2015	2017/2016	2016 / 2015	2017 / 2016
Активи							
1. Необоротні активи	1988	2992	2995	1004	3	50,5	0,11
2. Оборотні активи	2198	2008	2659	-190	651	-8,65	32,4
Усього майна	4186	5000	5654	814	654	19,44	13,08
Пасиви							
1. Власний капітал	3355	3966	3967	611	1	18,21	0,01
2. Забезпечення наступних виплат і платежів	0	0	293	0	293	0	100
3. Поточні зобов'язання та забезпечення	831	1034	1393	203	359	24,42	34,85
Усього майна	4186	5000	5654	814	654	19,44	13,08

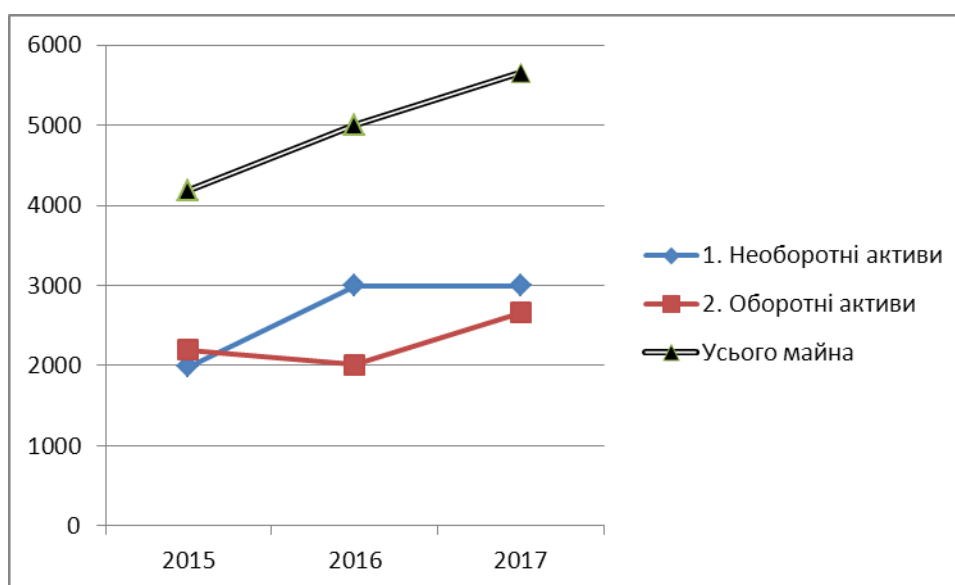


Рис. 2.2. – Вартість майна ФОП «Каменіва Т.М.»

В структурі майна ФОП «Каменіва Т.М.» (табл. 2.5) у 2015 р. найбільшу питому вагу мають оборотні активи, їхня частка становить 52,5%. Проте у 2016 – 2017 рр. у структурі майна підприємства переважають необоротні активи, їхня питома вага коливається в межах 59-75% (рис. 2.3).

Таблиця 2.5. – Вертикальний аналіз балансу ФОП «Каменіва Т.М.»

Показники	2015	2016	2017	Відхилення, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016
Активи					
1. Необоротні активи	47,49	59,84	52,98	12,35	-6,86
2. Оборотні активи	52,51	40,16	47,02	-12,35	6,86
Усього майна	100	100	100	0	0
Пасиви					
1. Власний капітал	80,15	79,33	70,16	-0,83	-9,17
2. Довгострокові зобов’язання та забезпечення	0	0	5,19	0,00	5,19
3. Поточні зобов’язання та забезпечення	19,85	20,67	24,65	0,83	3,98
Усього майна	100	100	100	0	0

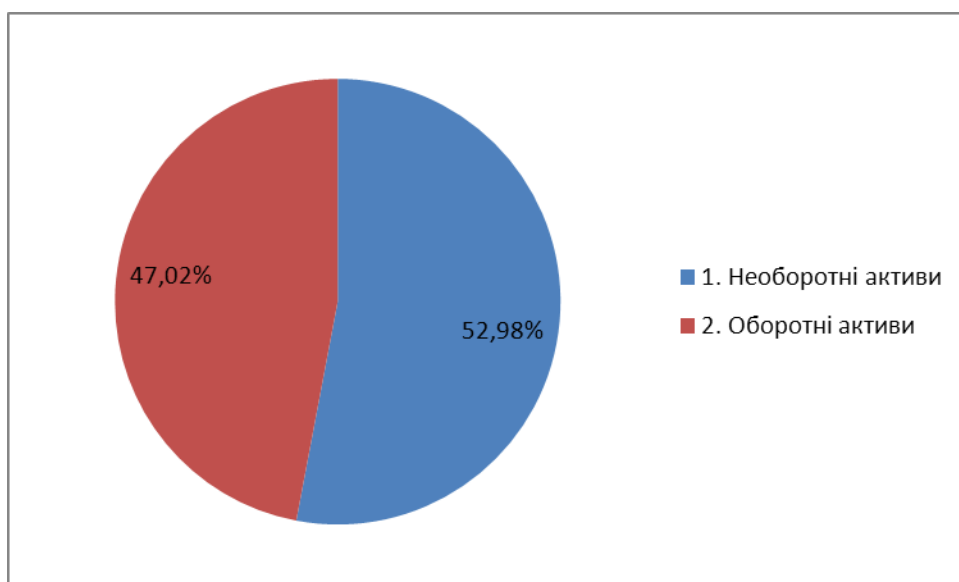


Рис. 2.3. – Структура активів ФОП «Каменіва Т.М.» у 2017р.

Аналіз динаміки структури пасивів ФОП «Каменіва Т.М.» показав переважання власного капіталу (більше 70% у структурі майна) та поступове зниження їхньої питомої ваги у майні підприємства. Натомість, питома вага поточних зобов'язань і забезпечень ФОП «Каменіва Т.М.» протягом періоду, що аналізується, неухильно зростала, і станом на 2017 рік їхня питома вага складала 24,7% (рис. 2.4), що обумовлено приростом кредиторської заборгованості.

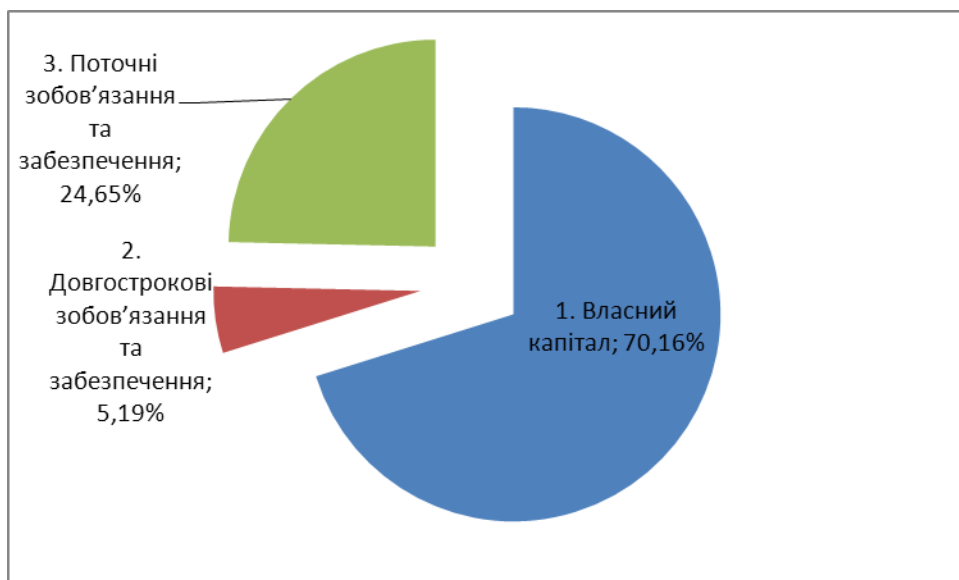


Рис. 2.4. – Структура пасивів ФОП «Каменіва Т.М.» у 2017р.

У межах загальної характеристики ФОП «Каменіва Т.М.» здійснимо аналіз основних його фінансових показників у динаміці (табл. 2.6). Вихідними даними для аналізу слугує фінансова звітність підприємства (дод. В). За даними табл. 2.6, протягом 2015-2016 рр. підприємство вважати платоспроможним не можна, оскільки протягом цього періоду за рахунок наявних грошових коштів воно могло погасити термінові зобов'язання лише не більше як на 0,6% у 2015 р. та на 4,8% у 2016 р. (теоретичне значення показника – більше 20%). Проте у 2017 р. ситуація покращилась – значення показника склало 34,5%.

Відхилення від нормативних значень спостерігається і відносно показників загальної та проміжної ліквідності протягом 2016-2017 рр. Так, короткострокові зобов'язання протягом 2016-2017 рр. могли бути перекриті за рахунок оборотних активів не більше як на 194% (теоретичне значення показника – більше 200%). Щодо показника проміжної ліквідності, у 2017 р. за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості короткострокові зобов'язання підприємства могли бути перекриті лише на 91% (рекомендоване значення показника – більше 100%). Отже, стан ліквідності активів ФОП «Каменіва Т.М.» необхідно оцінювати як задовільний.

Таблиця 2.6. – Основні фінансові показники ФОП «Каменіва Т.М.»

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +/-	
				2016/2015	2017/2016
Показники ліквідності та платоспроможності					
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,006	0,048	0,345	0,043	0,297
2. Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	1,022	1,155	0,914	0,132	-0,241
3. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	2,646	1,943	1,907	-0,703	-0,035
Показники фінансової стійкості					
4. Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,802	0,793	0,702	-0,008	-0,092
5. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,198	0,207	0,298	0,008	0,092
6. Коефіцієнт фінансової стабільності	4,039	3,837	2,351	-0,202	-1,486
Показники ділової активності					
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,052	1,957	2,392	-0,095	0,435
8. Тривалість обороту оборотних активів, дні	175,44	183,96	150,50	8,52	-33,45
Показники рентабельності					
9. Рентабельність продажу (за чистим прибутком)	0,0602	0,0287	0,0002	-0,0315	-0,0285
10. Рентабельність поточних витрат (за чистим прибутком)	0,0665	0,0308	0,0002	-0,0356	-0,0306
11. Рентабельність трудових ресурсів (за чистим прибутком)	73,8571	40,1429	0,3750	-33,7143	-39,7679
12. Рентабельність активів (за чистим прибутком)	0,1235	0,0562	0,0005	-0,0673	-0,0557

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт концентрації власного капіталу ФОП «Каменіва Т.М.» перевищує 0,7, тоді як рекомендоване значення показника становить більше 0,5. Отже, капітал підприємства більше як на 70% сформований за рахунок власних коштів, що означає високий рівень фінансової стійкості підприємства. Проте необхідно відзначити погіршення показників фінансової стійкості у 2017 р.

Наведені у табл. 2.6 показники рентабельності обчислюються для торговельних підприємств. Крім рентабельності продажів (динаміку показника проаналізовано вище), визначається рентабельність поточних витрат, трудових ресурсів, активів. Динаміка показників усіх зазначених показників рентабельності є негативною, що пояснюється зниженням чистого прибутку ФОП «Каменіва Т.М.», що є негативним.

2.2. Аналіз маркетингового зовнішнього середовища ФОП «Каменіва Т.М.»

Під час аналізу компанії досить важливим є знати, як виглядає і що собою являє її зовнішнє середовище, які фактори яким чином можуть впливати на діяльність компанії. Тому, для виявлення цих аспектів варто використати такий інструмент, як PEST–аналіз [4, с. 356], результати застосування якого наведені у таблиці 2.7.

Найвпливовішими факторами зовнішнього середовища є наступні.

1. Політичні фактори справляють негативний вплив на діяльність галузевих підприємств, оскільки збільшення податків вплине негативно на прибутки компанії та збільшуватиме собівартість реалізованої продукції.

2. Найбільший вплив на діяльність роздрібних торговців кондитерськими виробами справляють економічні фактори зовнішнього середовища, при чому такий вплив є у більшій мірі негативним. Так, різке подорожчання сировини для виробництва кондитерських виробів, зростання рівня інфляції, різке подорожчання сировини для виробництва кондитерських виробів обумовлюють зростання оптових цін виробників кондитерських виробів, що в умовах падіння попиту на продукцію через зниження купівельної спроможності споживачів є негативним.

Таблиця 2.7. – PEST–аналіз ФОП «Каменіва Т.М.»

Групи факторів	Фактори	Вплив факторів
Політика (Р)	1) Зміни в податковому законодавстві	Збільшення податків, що вплине негативно на прибутки компанії, збільшить собівартість реалізації продукції
Економіка (Е)	1) Погіршення економічної ситуації в країні	Подальша непрогнозована зміна макроекономічних показників, а також посилення конкурентної боротьби у галузі
	2) Зростання рівня безробіття	Падіння попиту на продукцію за рахунок зниження рівня доходів споживачів на фоні інфляції
	3) Ріст рівня інфляції	Зростання інфляції може негативно позначитись на діяльності підприємства
	4) Різкі коливання курсу валют	Втрата можливості прогнозування витрат через постійну нестабільність, проблеми з експортом/імпортом для виробників продукції, що впливає на витрати роздрібних торговців
	5) Різке подорожчання сировини для виробництва кондитерських виробів	Збільшить закупівельні ціни для роздрібних торговців кондитерськими виробами
Соціум (S)	1) Зміна смаків населення, уподобань	Зміна споживчих уподобань (відмова від споживання калорійних продуктів, пропагування здорового способу життя)
	2) Переорієнтація на вітчизняного виробника	Високий ступінь прихильності споживачів до вітчизняних торговельних марок
	3) Зменшення доходів населення	Зниження попиту на кондитерські вироби, зміна структури продажів продукції (дешевші вироби)
Технологія (Т)	1) Зміна технологій, стандартів роботи	Покращення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок модернізації та технічного переоснащення виробників продукції, що реалізується Освоєння нових видів продукції виробниками кондитерських виробів (наприклад, діабетичні товари, шоколадні пасти) та можливість розширення асортименту за їх рахунок
	2) Розвиток рекламних технологій	Розвиток рекламних технологій та використання переваг від рекламування товарів ТМ «Рошен»

3. Щодо впливу соціальних чинників зовнішнього середовища на діяльність галузових підприємств, то вплив таких чинників є як позитивним, так і негативним. Позитивним є високий ступінь прихильності споживачів до вітчизняних торговельних марок, зокрема, тих, що реалізуються ФОП «Каменіва

Т.М.». Негативний вплив справляють чинники зміни смаків населення, уподобань (що означає відмову від споживання калорійних продуктів, пропагування здорового способу життя), а також зменшення реальних доходів населення.

4. Технологічні фактори справляють в основному позитивний вплив на діяльність ФОП «Каменіва Т.М.» та інших галузевих підприємств. Зокрема, існує можливість покращення якості та конкурентоспроможності продукції, що реалізується роздрібними торговцями, за рахунок модернізації та технічного переоснащення виробників продукції, що реалізується. Крім того, має місце постійне освоєння нових видів продукції виробниками кондитерських виробів (наприклад, діабетичні товари, шоколадні пасти). Тому в роздрібних торговців кондитерськими виробами існує можливість розширення асортименту за їх рахунок, а також можливість використання переваг від рекламування товарів крупними виробниками, зокрема, продукції ТМ «Рошен».

Як видно, чинники зовнішнього середовища справляють як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства та його конкурентів.

Для визначення якості і вірогідності впливу факторів зовнішнього середовища побудуємо дві таблиці, в яких зазначимо сприятливі і несприятливі фактори впливу (табл. 2.8, табл. 2.9).

Таблиця 2.8. – Матриця можливостей зовнішнього середовища

Імовірність прогнозу	Вплив на діяльність роздрібних торговців кондитерськими виробами		
	Сильний	Середній	Слабкий
Висока	1) Розвиток рекламних технологій 2) Переорієнтація на вітчизняного виробника	-	-
Середня	1) Зміна технологій, стандартів роботи	-	-
Низька	-	-	-

Таблиця 2.9. – Матриця загроз зовнішнього середовища

Імовірність прогнозу	Вплив на діяльність підприємства		
	Сильний	Середній	Слабкий
Висока	1) Ріст рівня інфляції 2) Різкі коливання курсу валют 3) Зменшення доходів населення	1) Погіршення економічної ситуації в країні	-
Середня	1) Зміна смаків населення, уподобань	1) Зміни в податковому законодавстві	1) Різке подорожчання сировини для виробництва кондитерських виробів
Низька	-	-	1) Зростання рівня безробіття

Охарактеризуємо проміжне середовище ФОП «Каменіва Т.М.».

«Характеризуючи ринок роздрібної торгівлі України, необхідно відзначити, що Україна є другим за величиною споживчим ринком у Центральній і Східній Європі після Росії, який налічує 45,4 млн осіб населення. Протягом 2005-2013 років сектор роздрібної торгівлі продемонстрував середньорічний темп зростання на рівні 21% (табл. 2.10). У 2013 році внутрішні роздрібні продажі на українському ринку склали \$ 54,2 млрд, або близько \$ 1200 на душу населення. У той же час, за даними досліджень, українські споживачі витрачали близько 30% своїх доходів на продукти харчування» [7, 17].

Таблиця 2.10

Динаміка роздрібного товарообороту підприємств України, млрд. грн. [17]

Товарооборот	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Продовольчі товари	39	50	63	85	92	111	136	163	178
Непродовольчі товари	55	80	115	162	139	170	214	242	255

«Протягом 2014–2016 рр. обсяги торгівлі в Україні значно скоротилися (на 44,13%, що у грошовому еквіваленті становить 76,97 млрд. дол. США). Поточна економічна та геополітична ситуація негативно впливає на споживчий попит, а

девальвація національної валюти знижує купівельну спроможність населення. У минулому році український ринок роздрібної торгівлі в різних сегментах характеризувався значною кількістю угод злиттів і поглинань. У найближчі роки очікується витіснення стихійної торгівлі сучасними роздрібними форматами, консолідація ринку і фокус на онлайн-продажах» [7, 17].

«Конкуренція в роздрібній торгівлі України все більше загострюється, чому особливо сприяє зниження та зміна структури споживчого попиту. До того ж, на ринок все більше виходять різні торгові мережі, здебільшого іноземні, які володіють досить потужним портфелем інвестицій. У такій ситуації українським торговим мережам важко за фінансовою міццю та управлінськими функціями конкурувати з іноземними компаніями» [7].

На ринку продуктового рітейлу є два основні гравці - «АТБ-Маркет» і Fozzy Group. З року в рік ці торгові оператори все більше відриваються від інших. Вони змінюються між собою тільки місцями в залежності від обсягу виручки. «У 2015 р. частка «АТБ-Маркет» становила 9,8% від загального обсягу ринку рітейлу, Fozzy Group - 9,7%. На ринку конкурентів багато, які перерозподіляють між собою решту ринку» [3]. «Станом на 2017 р. лідери ринку продуктового рітейлу залишаються незмінними. За кількістю торговельних точок і темпам розвитку мережі лідируючі позиції вже кілька років займають концерн «АТБ» та Fozzy Group» [26].

Характеризуючи тенденції розвитку вітчизняного ринку біологічно активних добавок, за даними pharma.net.ua, «сума роздрібних продажів біологічно активних добавок за квітень 2016 року склала 1,9 млрд грн, 38,6 млн упаковок, із середньозваженою ціною 49 грн. При чому БАДи, як і всі товари роздрібного сегмента, значно втратили в попиті. Сума товарообігу в національній валюті збільшилася на 21%, середньозважені роздрібні ціни - на 29%, а в упаковках сегмент впав на 11%» [14]. «Двигуном збільшення обсягів товарообігу було зростання цін. Ціни зросли в усіх цінових сегментах - дорогому, середньому і низькому. Як і на роздрібному ринку у цілому, відбувається інтенсивне оновлення асортименту. З 2015 року цей процес йде в

4 рази інтенсивніше, ніж до 2014 року. Лідери ринку біологічно активних добавок не є стабільними. «Фармак», традиційний вітчизняний виробник лікарських засобів, який в 2016 році був п'ятим у рейтингу, у 2017 році очолив десятку лідерів» [24].

«Необхідно відзначити, що в умовах скорочення обсягів платоспроможного попиту, на ринку біологічно активних добавок є чимало брендів, які протягом 2015-2017 рр. росли на падаючому ринку і збільшували кількість споживачів. Загальний товарообіг таких БАДів склав в 2017 р. 732,5 млн грн. Цей успішний сегмент збільшив свій товарообіг в національній валюті на 83% при підвищенні цін лише на 27%. Обсяг в упаковках зріс на 42%» [14].

«Стосовно ринку кондитерської продукції в Україні, згідно з даними Державної служби статистики, виробництво кондитерських виробів в Україні протягом останніх років зменшувалось Так, згідно з офіційними даними, в період за 2011-2017 р. зниження склало 22,2% (табл. 2.11). Отже, політична і економічна кризи були головними причинами зменшення обсягів продажу кондитерської продукції, бо це зменшення почалося у 2014 р. Також, серед причин падіння обсягів виробництва можна назвати функціонування галузі в умовах жорсткої внутрішньої і зовнішньої конкуренції, введення захисних заходів країнами-імпортерами української продукції» [29].

Таблиця 2.11. – Обсяги виробництва та реалізації основних кондитерських виробів в Україні (тис. т.)

Найменування категорії	Роки						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Печиво солодке і вафлі	373	339	367	374	392	388	249
Шоколад та інші продукти з вмістом какао	346	330	352	344	341	331	235
Вироби кондитерські з цукру	250	266	252	230	218	202	185
Всього	969	935	971	948	951	921	669

«Виходячи з офіційної класифікації основних видів кондитерської продукції, всю кондитерську продукцію, вироблену в Україні, умовно можна поділити на три товарні групи: цукристі, борошняні та шоколадні вироби.

Кондитерська галузь України значною мірою залежить від експорту. На зовнішні ринки йде близько 30% української кондитерської продукції. Українські кондитери і виробники крохмалопродуктів забезпечують значний обсяг валютних надходжень, експортуючи продукцію в більш ніж 50 країн світу» [18]. «Обсяг імпорту солодошів є доволі незначним порівняно з обсягом експорту, частка імпорту кондитерських виробів в Україну поступово знижується. Данні Державного комітету статистики свідчать про суттєві зміни у розмірах експорту та імпорту кондитерської продукції в Україні. По-перше, спостерігається зростання експорту в 2011-2013 роках та імпорту протягом 2011-2012 роках. Це пов'язано з розвитком української кондитерської галузі та з розвитком зовнішньої торгівлі України. Весь досліджуваний період експорт кондитерських виробів переважає над імпортом у грошовому вираженні, тобто можна констатувати, що кондитерська галузь є постачальником валютної виручки в країну. Однак, починаючи з 2014 року, розмір експорту став стрімко падати, а з 2013 року – імпорт. У цілому експорт кондитерської продукції за 6 років скоротився на 427,7 млн. дол. (на 40,6%), а імпорт на 422,2 млн. дол. (55,2%)» [44, 51].

Згідно даних Державної митної служби, «за перший місяць 2018 року з України було експортовано 6,165 тис. т кондитерських виробів (у т. ч. білий шоколад), що на 25% більше за експорт січня 2017 р. та на 3,367 тис. т, як порівняти з аналогічним місяцем 2016 р. Основними країнами, куди відбувались поставки, були Казахстан (0,996 тис.), Білорусь (0,618 тис. т), Польща (0,353 тис. т), Азербайджан (0,339 тис. т), Монголія (0,309 тис. т), Ірак (0,308 тис. т), Данія (0,302 тис. т), Іран (0,231 тис. т), Литва (0,226 тис. т)» [44].

«Експортний обсяг перевищує імпортний у 9 разів. Згідно з інформацією Державної митної служби, у січні 2018 р загальний обсяг імпорту кондитерських виробів склав 0,673 тис. т із загальною вартістю 2,904 млн USD. Цей показник (в обсязі) перевищує минулорічний за аналогічний період на 30%, а показник січня 2016 р. – на 0,368 тис. т. Найбільшим постачальником виступає ЄС (262 тис. т)» [44].

У 2014-2016 рр. суттєво змінилася географічна структура експорту українських кондитерських виробів, що пов'язано зі значними змінами в політичній ситуації, військовими діями, орієнтації України в європейський бік. Якщо до 2013 р. основним партнером по експорту й імпорту українських кондитерських виробів була Росія, то протягом наступних років відбулася кардинальна зміна у структурі експорту та імпорту за країнами. За даними Державного управління статистики, незважаючи на скорочення торгівлі з Росією, частка експорту кондитерської продукції до країн СНД у 2016 р. становила 64,74% від загального експорту, частка імпорту - 12,87% [44]. Україна має позитивне сальдо від торгівлі кондитерською продукцією з країнами СНД.

«Ринок кондитерських виробів в Україні є висококонцентрованим. До 2014 р. більше 70% ринку було сконцентровано у дев'ятох компаній: «РОШЕН», «КОНТИ», «АВК», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Монделіс Україна», «Полтава кондитер», «Світоч» [26]. «У 2014 р. унаслідок військових дій на сході України відбувся переділ ринку: зменшили частку участі компанії «КОНТИ» і «АВК», значну експансію ринку здійснила компанія «РОШЕН», але тенденція до олігополістичності ринку зберігається» [29].

«Стосовно роздрібної торгівлі кондитерськими виробами, станом на 2017 рік близько 50% солодкого сегменту в натуральному вираженні припадало на трьох українських рітейлерів – концерн АТБ з часткою продажу 24,7%, компанію Fozzi Group (Fozzi, Сільпо, Фора) з часткою ринку 12,9% і Metro Cash & Carry Україна з часткою ринку 11,9%. Інші продавці кондитерських виробів значно відстають від лідерів продажу: наприклад, на четвертій і п'ятій позиціях знаходяться Auchan Україна (Ашан) і Рітейл Групп (Велика Кишеня), що займають 4,9% і 3,9% ринку відповідно. Досить серйозні позиції на ринку роздрібної торгівлі кондитерськими виробами належать мережам фірмових магазинів найкрупніших виробників кондитерської продукції («Рошен», А.В.К., «Світоч»))» [26] (табл. 2.12).

«За даними експертів продуктового рітейду, частка імпортованих кондитерських виробів на вітчизняному ринку протягом останніх років значно

скоротилась. Виробники і продавці солодоців підтверджують, що за останній час попит на їх продукцію зріс в півтора рази з боку роздрібного покупця» [3].

Таблиця 2.11. – Ринкові частки роздрібних торговців кондитерськими виробами в Україні, % [3]

Роздрібні торговці кондитерськими виробами	Ринкова частка
1. Концерн АТБ	24,7
2. Fozzi Group (Fozzi, Сільпо, Фора)	12,9
3. Metro Cash & Carry Україна	11,9
4. Auchan Україна (Ашан)	4,9
5. Рітейл Групи (Велика Кишеня)	3,9
6. Група ЕКО (Еко-маркет)	2,0
7. ТОВ «НОВУС-Україна»	2,0
8. Фірмові магазини «Рошен»	1,9
9. Фірмові магазини «А.В.К.»	1,8
10. Фірмові магазини «Світоч»	1,8
11. Інші	32,2

«Продавці столичних кондитерських кіосків засвідчують про збільшення виторгу в межах 30-50% в порівнянні з минулими роками. Поведінка покупців залишається незмінною: обсяги купівлі є незначними, проте зростають висоти споживачів до асортименту продукції. Задля вдоволення запиту, роздрібні продавці шукають нових постачальників та намагаються розширити асортимент. Причому покупці відносяться з довірою не лише до знайомих брендів, а охоче сприймають нове. Вони купують не тільки те, що звикли зазвичай, а й нову продукцію українських виробників» [39]. При цьому експертами відзначається велика затребуваність товарної групи еко-продукції [39].

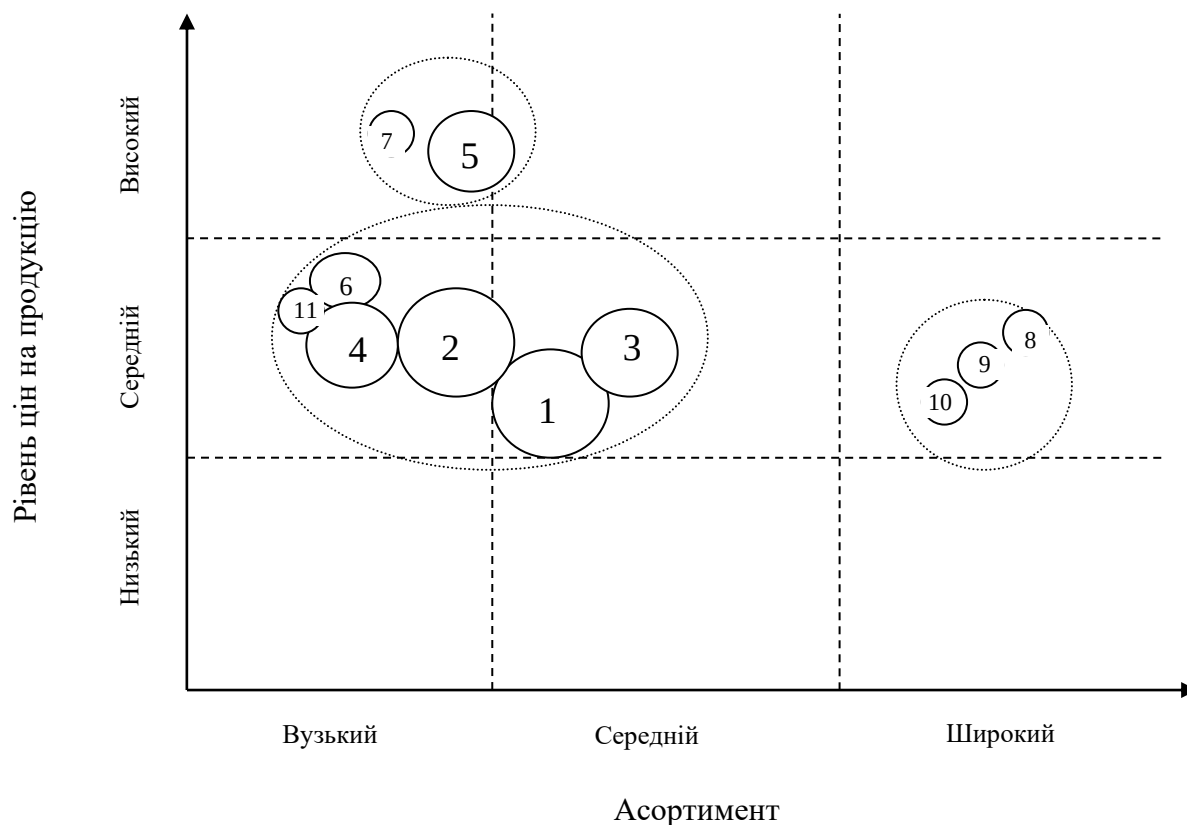
Для визначення прямих конкурентів ФОП «Каменіва Т.М.» та ринкових позицій підприємства у порівнянні з конкурентами побудуємо карту стратегічних груп на вітчизняному ринку розрібної торгівлі кондитерськими виробами (рис. 2.5). Карту стратегічних груп побудуємо із використанням двох параметрів, за якими наведені у табл. 2.11 конкуренти різняться між собою – широтою асортименту продукції та ціною.

Широта асортименту визначена за кількістю товарних позицій. Рівень цін (низький, середній, високий) визначався на одні й ті самі товари.

Отже, за параметрами «асортимент продукції – рівень цін» на вітчизняному ринку роздрібної торгівлі кондитерськими виробами можна виділити три стратегічні групи:

1. Група компаній із нижчим за середній асортиментом продукції та середнім рівнем цін (концерн АТБ, Fozzi Group, Metro Cash & Carry Україна, Auchan Україна, група ЕКО, ФОП «Каменіва Т.М.»);

2. Група компаній із широким асортиментом продукції і середнім рівнем цін (фірмові магазини «Рошен», «А.В.К.», «Світоч»);



Умовні позначення:

1 – Концерн АТБ
2 – Fozzi Group (Fozzi, Сільпо, Фора)
3 – Metro Cash & Carry Україна
4 – Auchan Україна (Ашан)

5 – Рітейл Групп (Велика Кишеня);
6 – Група ЕКО (Еко-маркет);
7 – ТОВ «НОВУС-Україна»
8 – Фірмові магазини «Рошен»

9 – Фірмові магазини «А.В.К.»
10 – Фірмові магазини «Світоч»
11 – ФОП «Каменіва Т.М.»

Рис. 2.5. – Карта стратегічних груп ринку роздрібної торгівлі кондитерськими виробами м. Києва

3. Група компаній із нижчим за середній асортиментом продукції та вищим за середній рівнем цін (ТОВ «НОВУС-Україна», Рітейл Групп (Велика Кишеня).

Отже, прямими конкурентами ФОП «Каменіва Т.М.» виступають концерн АТБ, Fozzi Group, Auchan Україна, група ЕКО, і їм усім ФОП «Каменіва Т.М.» поступається як за широтою асортименту, так і за рівнем цін. Конкурентам інших стратегічних груп ФОП «Каменіва Т.М.» значно поступається за широтою асортименту продукції.

Скористаємося експертними оцінками якісних показників конкурентоспроможності ФОП «Каменіва Т.М.» та прямих конкурентів. Класифікаційна схема конкурентоспроможності підприємства, відповідно до фірм-конкурентів, оцінюється експертним методом за десятибальною шкалою за рівнем привабливості того чи іншого показника. Оцінка 10 є свідченням максимального рівня показника, оцінка 1 – відповідно, мінімального. Оцінювання проводилось на основі опитування працівників досліджуваного підприємства та аналізу відповідної інформації з друкованих ЗМІ та Інтернету (табл. 2.12).

Таблиця 2.12. – Оцінювання показників рівня конкурентоспроможності основних конкурентів ФОП «Каменіва Т.М.»

Показники оцінювання	Концерн АТБ	Fozzi Group	Auchan Україна	Група ЕКО	ФОП «Каменіва Т.М.»
1. Місце розташування торговельних точок	10	10	7	9	10
2. Ціна	10	6	10	8	7
3. Умови зберігання продукції	10	10	10	10	6
4. Широта асортименту	8	8	10	5	5
5. Власні торговельні марки	10	6	10	6	4
6. Інтер'єр торговельних точок	5	7	5	5	5
7. Обсяги товарообороту	10	7	10	6	4
8. Фінансові можливості	10	8	10	6	2
Всього	73	62	72	55	43
Відносний показник КСП у порівнянні із ФОП «Каменіва Т.М.»	1,70	1,44	1,67	1,28	1,00

Для визначення відносного показника конкурентоспроможності кожного з роздрібних торговців кондитерськими виробами по відношенню до ФОП «Каменіва Т.М.» доцільно сумарну кількість отриманих балів кожного підприємства розділити на сумарну кількість балів досліджуваного підприємства.

Відносний показник конкурентоспроможності прямих конкурентів ФОП «Каменіва Т.М.» по відношенню до досліджуваного підприємства є вищим за 1, що свідчить про вищий рівень їх конкурентоспроможності.

Таким чином, проведений аналіз дозволив оцінити рівень конкурентоспроможності ФОП «Каменіва Т.М.» по відношенню до кожного з прямих конкурентів, і за результатами аналізу можна констатувати, що ФОП «Каменіва Т.М.» займає слабкі позиції на ринку роздрібної торгівлі кондитерськими виробами м. Києва.

Характеристика п'яти конкурентних сил у сфері роздрібної торгівлі кондитерськими виробами за моделлю М. Портера є наступною.

1. Існуючі конкуренти, або стан конкуренції у галузі. «Конкуренція в роздрібній торгівлі України є дуже значною та з роками все більше загострюється. Наслідком загострення конкуренції у сфері роздрібної торгівлі товарами повсякденного попиту є посилення монополізації, що означає вихід з ринку дрібних мереж та посилення впливу великих гравців» [3]. Факторами, що послаблюють владу, є рівень якості продукції, що продається, а також продаж продукції ФОП «Каменіва Т.М.» відомих торговельних марок. Можливими напрямками зниження впливу цієї ринкової сили для ФОП «Каменіва Т.М.» є розширення асортименту продукції, пропонування продукції, що користується найбільшим попитом у споживачів.

2. Потенційні конкуренти, або наявність та висота вхідних ринкових бар'єрів. Мають місце низькі бар'єри для входження в сферу роздрібної торгівлі. Перевагами досліджуваного підприємства є лояльність споживачів до брендів, продукція яких пропонується ФОП «Каменіва Т.М.». Можливими напрямками зниження впливу цієї ринкової сили для ФОП «Каменіва Т.М.» є диференціація продукції, розширення асортименту продукції, що пропонується.

2. Постачальники. Існує повна залежність від постачальників продукції (оптових дистриб'юторів «Рошен» та «Світоч», які діють у м. Києві), саме тому постачальники мають істотний вплив. Можливими напрямками зниження впливу цієї ринкової сили для ФОП «Каменіва Т.М.» є пошук альтернативних постачальників із вигіднішими умовами поставок, що дозволить зменшити залежність від постачальників сировини, а також знизить собівартість реалізованої продукції.

3. Споживачі. Внаслідок підвищення цін, влада споживачів може підсилюватись в певних категоріях продуктів, оскільки вони будуть орієнтуватися не на власні вподобання, а на ціну. Дуже високий рівень лояльності споживачів до брендів, продукція яких продається ФОП «Каменіва Т.М.», послаблює владу споживачів, проте за сучасних складних економічних умов в Україні частина споживачів змушені переходити на більш дешеві та менш якісні продукти. «Необхідно відзначити, що на сьогодні при виборі товару споживачем відіграє неабияку роль країна виробника: покупець частіше вибирає українську продукцію. Її популярність обумовлена трьома наступними факторами: ціна – вітчизняна продукція зазвичай доступніша, ніж імпортна; якість – українські компанії пропонують широку лінійку продукції гарної якості; тренд «Made in Ukraine» – українці прагнуть підтримати місцевих кондитерів» [29]. «Покупці звертають більше уваги дизайну упаковки. Віддають перевагу привабливим, незвичайним формам і натуральним складовим солодошів» [51, с. 132-137]. Можливими напрямками зниження впливу цієї ринкової сили для ФОП «Каменіва Т.М.» є розширення асортименту та збільшення обсягів продажу продуктів, які належать до категорії «мейнстрім» та «економ».

4. «Товари-замінники не можуть становити дуже значної загрози, оскільки впізнаваність торгових марок та лояльність споживачів до продукції ТМ «Рошен» та ТМ «Світоч» зводить владу вищезазначеної сили до мінімуму» [51, с. 132-137]. Можливими напрямками зниження впливу цієї ринкової сили для ФОП «Каменіва Т.М.» є перегляд цінової політики, поліпшення структури асортименту.

Для узагальнення результатів проведеної діагностики маркетингового потенціалу та конкурентного середовища ФОП «Каменіва Т.М.» скористаємося матрицею зовнішніх можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін діяльності підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13. – Матриця зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін діяльності ФОП «Каменіва Т.М.»

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
Покращення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок модернізації та технічного переоснащення виробників продукції, що реалізується; Розвиток рекламних технологій та використання переваг від рекламування товарів ТМ «Рошен»; Освоєння нових видів продукції виробниками кондитерських виробів (наприклад, діабетичні товари, шоколадні пасти) та можливість розширення асортименту за їх рахунок	Подальша непрогнозована зміна макроекономічних показників, а також посилення конкурентної боротьби у галузі; Зниження обсягів виробництва у галузі; Зміна споживчих уподобань; Збільшення закупівельних цін та цін на енергоресурси; Зростання кількості продукції під власними марками більшості супермаркетів, які коштують дешевше і можуть легко конкурувати з продуктами таких компаній, як «Рошен» і «Світоч»; Падіння попиту на продукцію за рахунок зниження рівня доходів споживачів на фоні інфляції; Тенденції до здорового способу життя, що передбачає зменшення споживання кондитерських виробів; Наявність високої конкуренції у галузі та поява нових товарів субститутів; Залежність від цін постачальників продукції
Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість продукції відомих торгових марок, що реалізується; Використання нових технологій та модернізація виробництва підприємствами, що виготовляють реалізовану продукцію; Інтенсивне оновлення асортименту реалізованої продукції; Збільшення обсягів продажів	Відчутні коливання обсягів продажу продукції залежно від природних та сезонних змін, що призводить до циклічних змін прибутків протягом року; Наявність переваг конкурентів у вартості на продукцію; Слабкий контроль посередників; Гірші умови зберігання продукції; Вужчий асортимент продукції; Гірший інтер'єр торговельних точок; Нижчі обсяги товарообороту у порівнянні з конкурентами

По-перше, необхідно відзначити сильні сторони підприємства ФОП «Каменіва Т.М.». У якості першого фактора, який входить до сильних сторін

підприємства є висока якість продукції, яка реалізується. Нагадаємо, що підприємство реалізує продукцію ТМ «Рошен» і «Світоч». «Система менеджменту якості підприємства «Світоч» гармонізована з міжнародними стандартами з якості (ISO 9001:2000, ISO 22000:2005, FSSC 22000, лабораторія акредитована на відповідність ISO 17025), та проходить щорічну зовнішню оцінку незалежними сертифікаційними органами для підтвердження відповідності цим стандартам. Крім того, на фабриці впроваджено систему безпеки харчових продуктів HACCP (аналіз ризиків та контролю критичних точок)» [3].

Далі слід розглянути основні фактори, які є слабкостями для підприємства.

«Наявність переваг у вартості на продукцію особливо стає помітним у часи економічної нестабільності. Ціни на кондитерські вироби ФОП «Каменіва Т.М.» перебувають дещо на вищому рівні, ніж ціни конкурентів, не дивлячись на систему знижок, які надаються підприємству з боку оптових дистриб'юторів» [3].

«Відчутні коливання обсягів реалізації продукції залежно від природних та сезонних змін, що призводить до циклічних змін прибутків протягом року. Цей фактор є відчутним для роботи підприємства, оскільки продукція, яку реалізує підприємство, є сезонною. Влітку спостерігається зменшення обсягів реалізації» [3].

Ще одним наслідком є зниження обсягів продажів продукції внаслідок зниження купівельної спроможності населення в Україні.

Щодо зовнішніх можливостей функціонування підприємства, необхідно відзначити наступне.

1. Покращення якості та конкурентоспроможності продукції виробників за рахунок модернізації та технічного переоснащення виробництва. Наприклад, «ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» періодично проводить поновлення основних засобів та закупівлю нового обладнання. Оскільки на теперішній час спостерігається активний розвиток технологій та швидке "моральне" старіння технічного обладнання, то потрібно весь час проводити модернізацію» [3].

2. Розвиток рекламних технологій. «Активне використання засобів масової інформації та інших інновацій у сфері рекламних технологій дозволяє надати споживачам більше інформації про продукцію таких відомих торгових марок, як «Рошен» і «Світоч», і як наслідок, збільшити їх кількість» [29].

Наступним кроком слід розглянути зовнішні загрози для підприємства.

1. «Подальша непрогнозована зміна макроекономічних показників, зниження купівельної спроможності, а також посилення конкурентної боротьби у галузі. Зміна всіх перерахованих факторів мають безпосередній вплив на успішну діяльність підприємства.

2. Зміна споживчих уподобань. Зростає кількість споживачів, які, піклуючись про своє здоров'я, частіше купують "легкі" цукерки. Це продукт, начинений малокалорійними мусами і містить менше цукру. Також сьогодні у покупців користуються попитом шоколадні цукерки з праліновою начинкою» [29].

2.3. Аналіз товарного асортименту ФОП «Каменіва Т.М.»

Нагадаємо, що ФОП «Каменіва Т.М.» є багатопродуктовим, і основними його напрямками діяльності виступають: реалізація кондитерських виробів (шоколадні плитки, цукерки вагові, печиво), а також реалізація біологічно активних добавок (гематоген). Тому аналіз товарного асортименту підприємства необхідно розпочати з оцінки збалансованості напрямків діяльності підприємства та визначення конкурентних позицій видів бізнесу підприємства за допомогою моделі БКГ.

Для визначення збалансованості товарного портфеля ФОП «Каменіва Т.М.» використаємо методику побудови матриці БКГ, яка дозволяє ідентифікувати товарну групу підприємства із певною стадією її життєвого циклу, визначити ефективність управління товарними групами та оцінити перспективи їхнього

розвитку. Для побудови матриці необхідним є використання інформації стосовно ринкової частки ФОП «Каменіва Т.М.» і ринкової частки найкрупнішого підприємства у межах кожного напрямку діяльності, а також інформація відносно темпів росту ринкових сегментів у 2017 році. Так, як вже зазначалося вище, на ринку кондитерських виробів основним конкурентом ФОП «Каменіва Т.М.» виступає концерн «АТБ» із ринковою часткою роздрібних продажів кондитерських виробів 24,7%. Оскільки ринкова частка ФОП «Каменіва Т.М.» у 2017 році складала 0,15% (обсяги товарообороту підприємства ділимо на загальні обсяги продажів кондитерських виробів), тоді відносна ринкова частка досліджуваного підприємства становитиме:

$$РЧ = 0,15/24,7=0,006.$$

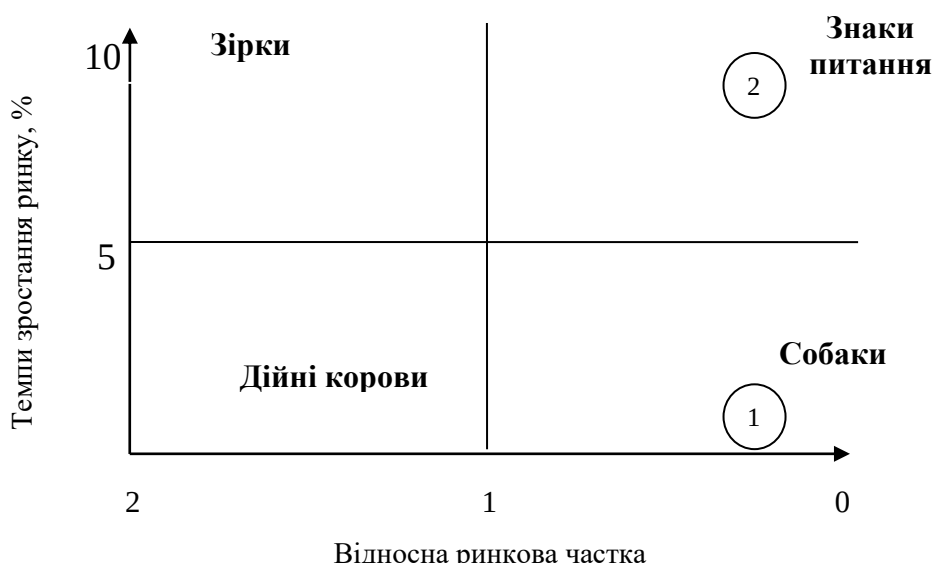
Найбільший за ринковою часткою конкурент ФОП «Каменіва Т.М.» на ринку біологічно активних добавок – це «Аптека для всієї родини (ФармСоюз)» (4,2%). Ринкова частка ФОП «Каменіва Т.М.» у 2017 році складала 0,03%, тоді його відносна ринкова частка на роздрібному ринку біологічно активних добавок:

$$РЧ = 0,03/4,2=0,007.$$

На основі таких даних будуємо матрицю БКГ (рис. 2.6). За даними рис. 2.6, кондитерські вироби розміщуються у полі «собаки», і згідно рекомендацій даної матриці, основною стратегією, яку необхідно реалізувати для даного напрямку діяльності – це припинення інвестицій (збирання врожаю).

Такий напрямок діяльності ФОП «Каменіва Т.М.», як біологічно активні добавки (гематоген), перебуває у полі знаків питання. Товари цієї групи можуть виявитися дуже перспективними, оскільки ринок розширюється, але вимагають значних засобів для підтримки зростання. Рекомендовані стратегії для товарів цієї групи – збільшення частки ринку або припинення їх фінансування [19, с. 238].

За рис. 2.6, до полей зірок та дійних коров не потрапив жодний вид продукції, тобто у підприємства немає товарів, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які можуть бути використані для фінансування інших напрямків діяльності. До того ж, у підприємства відсутні конкурентоспроможні напрямки діяльності, що потребують розвитку (зірки). Отже, портфель напрямків діяльності ФОП «Каменіва Т.М.» є незбалансованим, згідно з матрицею БКГ [19, с. 318].



Умовні позначення:
 1 – кондитерські вироби;
 2 – біологічно активні добавки (гематоген)

Рис. 2.6. – Матриця БКГ для ФОП «Каменіва Т.М.»

Деталізуємо оцінку збалансованості напрямків діяльності ФОП «Каменіва Т.М.» з використанням матриці «Дженерал – Електрик – Мак-Кінсі» (рис. 2.7). Тому побудуємо дев'ятисекторну матрицю «Дженерал – Електрик – Мак-Кінсі», яка характеризує поточний стан конкурентоспроможності напрямків діяльності ФОП «Каменіва Т.М.» та оцінки привабливості напрямків діяльності підприємства. Для побудови матриці скористаємося результатами аналізу результатами оцінювання конкурентоспроможності ФОП «Каменіва Т.М.» у порівнянні з основними конкурентами (табл. 2.12) (К – це напрямок діяльності

«кондитерські вироби», Б – напрямок діяльності «біологічно активні добавки (гематоген). Стратегічні орієнтири, які пропонуються матрицею «Дженерал – Електрик – Мак-Кінсі», для ФОП «Каменіва Т.М.», є аналогічними до рекомендованих стратегій матриці БКГ. Так, для кондитерських виробів рекомендована стратегія – не інвестувати, збирати врожай. Для біологічно активних добавок (гематоген) рекомендована стратегія – інвестувати обмежено, захищати і використовувати досягнутий стан.

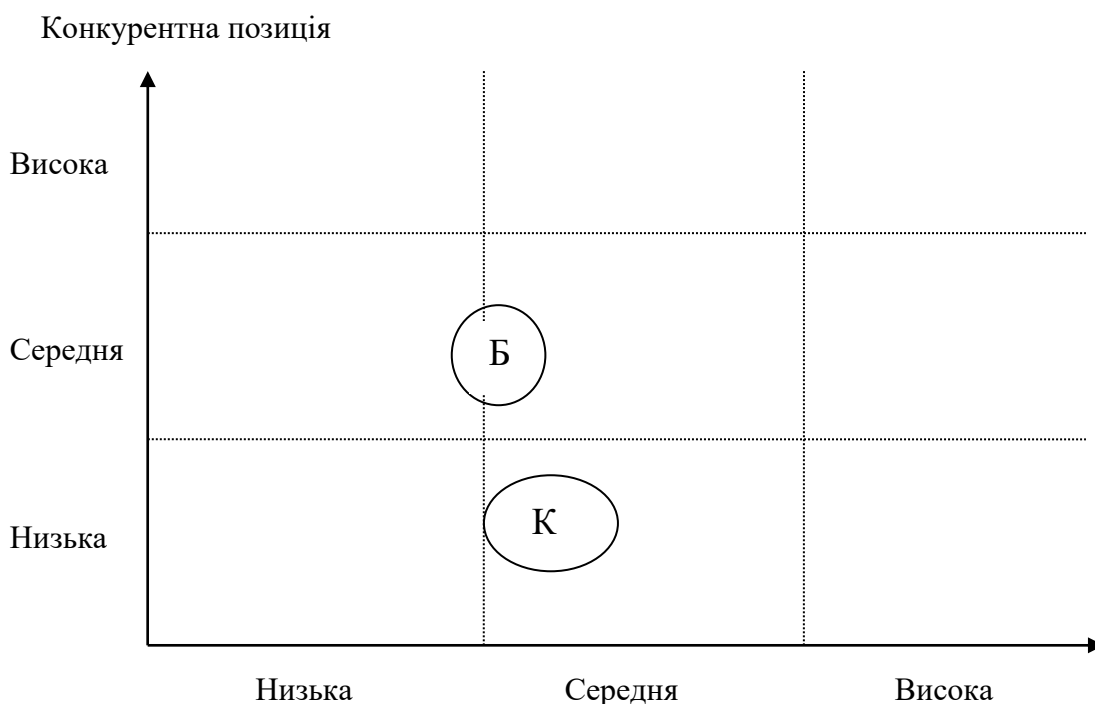


Рис. 2.7. – Матриця «Дженерал – Електрик – Мак-Кінсі» для ФОП «Каменіва Т.М.»

За результатами побудови матриць, а також зважаючи на результати здійсненого аналізу галузевих ринків, на даний момент ринок кондитерських виробів є найбільш вразливим та потребує уваги стосовно удосконалення товарного асортименту цього напрямку у зв'язку з наступними обставинами:

- падіння добробуту населення, що стало наслідком високого темпу інфляції, при чому рівень доходів громадян залишився на попередньому рівні;

- кондитерська продукція не є товаром першої необхідності, попит є еластичним залежно від доходів споживачів.

Так, на ринку кондитерських товарів важливу роль грає унікальність торгової марки. Варто додати, що вибір ринку кондитерських виробів для подальшого дослідження зумовлений ще й тим, що кондитерські вироби є групою харчових продуктів широкого асортименту, які споживаються майже усім населенням. Кондитерські вироби значно відрізняються між собою за складом і споживчими властивостями. Вони користуються сталим попитом, насамперед, завдяки вишуканим смаковим властивостям. Тому, вважаємо за доцільне подальший аналіз товарного асортименту ФОП «Каменіва Т.М.» сфокусувати на кондитерській продукції.

На основі аналізу продуктового портфеля ФОП «Каменіва Т.М.» (дод. А, рис. 2.8), по кількості позицій в асортименті найбільшу частку займають вагові цукерки з часткою у 35% та шоколадні плитки із часткою 28% у структурі асортименту продажів підприємства. У свою чергу, найменшу частку продуктового портфеля ФОП «Каменіва Т.М.» займають печиво і крекер вагові (18%) та гематоген (3%). Якщо ж порівнювати склад продуктового портфелю не по кількості асортиментних позицій, а по доходу кожної з них, то ситуація буде наступною.



Рис. 2.8. – Структура асортименту ФОП «Каменіва Т.М.» у 2017 р.

Так, кожна з категорій у 2017 році принесла підприємству дохід у сумі: шоколадні плитки – 3354,2 тис. грн.; цукерки фасовані – 1717,7 тис. грн.; цукерки вагові – 6075,7 тис. грн.; печиво і крекер вагові – 1271,3 тис. грн.; гематоген – 1136,1 тис. грн. Провівши аналіз даної інформації, можна зазначити, що ситуація у випадку з цукерками ваговими та шоколадними плитками змінилася кардинально. Цукерки вагові, займаючи 14% у загальній кількості товарів, приносять близько 50% доходу підприємства від усієї кондитерської продукції. Аналогічно, шоколадні плитки, які займають 11% у всій кількості продукції ФОП «Каменіва Т.М.», приносять більше 20% доходу підприємства від кондитерської продукції. За такими категоріями як цукерки фасовані, печиво і крекер вагові, гематоген значних змін не відбулося.

Отже, необхідним є здійснення АВС-аналізу продукції ФОП «Каменіва Т.М.» та проведення аналізу рентабельності продукції за окремими асортиментними групами на підприємстві. Аналіз рентабельності продукції у розрізі асортиментних позицій підприємства у 2017 році наведений у табл. 2.14.

Таблиця 2.14. – Рентабельність продажів за асортиментними групами на ФОП «Каменіва Т.М.» у 2017 році

Показники	Шоколадні плитки	Цукерки фасовані	Цукерки вагові	Печиво і крекер вагові	Гематоген	Разом
Обсяг реалізації в діючих цінах, тис. грн.	3354,2	1717,7	6045,7	1271,3	1136,1	13525,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3151,2	1608,4	5561,7	1133,2	1068,4	12523,0
Валовий прибуток, тис. грн.	203,0	109,2	483,9	138,1	67,7	1002,0
Рентабельність продукції, %	6,1	6,4	8,0	5,6	0,1	7,4

Виходячи з отриманих даних, найбільшою є рентабельність продукції групи цукерки вагові, шоколадні плитки, цукерки фасовані; найменш рентабельними є печиво і крекер вагові, гематоген. Такі результати аналізу рентабельності продукції за асортиментними групами на ФОП «Каменіва Т.М.» є основою здійснення ABC – аналізу продукції підприємства [19, с. 364] (табл. 2.15).

Таблиця 2.15. – Вихідні дані для здійснення ABC–аналізу продукції ФОП «Каменіва Т.М.»

Показники	Шоколадні плитки	Цукерки фасовані	Цукерки вагові	Печиво і крекер вагові	Гематоген	Разом
Рентабельність продукції (за валовим прибутком), %	6,1	6,4	8,0	5,6	0,1	7,4
Валовий прибуток, тис. грн.	203,0	109,2	483,9	138,1	67,7	1002,0
Питома вага у загальному обсязі валового прибутку, %	20,3	10,9	48,3	13,8	6,8	100,0
Ранг (за показником валового прибутку)	2	4	1	3	5	-

«Виходячи з отриманої інформації відносно рангів асортиментних позицій продукції, можливо розподілити окремі види продукції за категоріями А, В, С» [19, с. 364] (табл. 2.16).

Таблиця 2.16. – Результати ABC – аналізу продукції ФОП «Каменіва Т.М.» у 2017 році

Категорія А	Категорія В	Категорія С
Цукерки вагові Шоколадні плитки	Цукерки фасовані	Печиво і крекер вагові Гематоген

Так, «продукцію підприємства розподілимо за критерієм рентабельності реалізації. До категорії «А» відносимо частину асортименту, з якою пов'язується великий (до 50%) збут; до категорії «В» — продукцію із внеском у загальний обсяг продажу до 25%, а до категорії «С» — від 25% і нижче» [19, с. 364].

Отже, в категорії А (цукерки вагові, шоколадні плитки) представлені найважливіші види продукції, «які приносять максимальний дохід для підприємства. ФОП «Каменіва Т.М.» нестиме великі втрати при різкому зниженні ефективності продажу даної групи продукції, а отже, продукти, що перебувають у даній групі, мають бути максимально конкурентоспроможними та не втрачати сильних сторін. На дані види продукції мають бути виділені максимальні інвестиції. Можна зробити висновок відносно оптимальності асортименту аналізованого підприємства. Світова практика свідчить, що оптимальним є такий виробничий асортимент, 20% найменувань якого забезпечують 80% прибутків підприємства. Отже, 20% найменувань продуктів (група А) забезпечують у сукупності 68,6% доходів підприємства, що свідчить про необхідність подальшого інвестування у дані види продукції» [19, с. 364].

«В категорії В (цукерки фасовані) перебувають ті різновиди продукції, які забезпечують стабільні продажі та прибуток підприємства. Ці види продукції також є важливими для ФОП «Каменіва Т.М.», проте не потребують значних інвестицій та необхідні для підтримання існуючого рівня. Продукти категорії С є найбільш низькорентабельними» [19, с. 364].

Доповнимо АВС-аналіз асортименту підприємства XYZ аналізом. Вихідні дані для здійснення XYZ-аналізу ФОП «Каменіва Т.М.» (обсяги реалізації продукції кожної асортиментної групи у помісячному розрізі), а також результати розрахунку коефіцієнта варіації наведені у дод. Д.

Для класифікації асортименту підприємства за групами («Х», «Y» або «Z») скористаємося вбудованою формулою «ЯКІЩО» в Excel. Для наочності структури стійкості продажів необхідно провести групування по класах асортиментних позицій підприємства: головне меню Excel → «Дані» → «Сортування». Результати XYZ-аналізу продукції ФОП «Каменіва Т.М.» зведемо до табл. 2.17.

В результаті ми отримаємо таку класифікацію товарів. Товари категорії Х (Ромашка (3 кг, Пакет 210г) ТМ «Рошен», Пані Желейка Лимон 3кг) мають найстійкіший попит, оскільки коефіцієнти варіації становлять до 10%. Тобто обсяги продажів даних видів продукції в середньому по місяцях відхиляються на 8%. Компанії варто приділити особливу увагу складським запасам даних товарів. До групи «Y» потрапили досить багато різних видів продукції, які характеризуються прогнозованими, але мінливими обсягами продажів (коефіцієнт варіації для цієї групи товарів не перевищує 25%). Товари групи «Z» продаються не регулярно, їхні запаси можуть бути скорочені, і ФОП «Каменіва Т.М.» може працювати за попереднім замовленням.

Таблиця 2.17. – Результати XYZ-аналізу продукції ФОП «Каменіва Т.М.»

Категорія X	Категорія Y	Категорія Z
Ромашка (3 кг, Пакет 210г) ТМ «Рошен» Пані Желейка Лимон 3кг	Чорний шоколад Класичний Чорний шоколад Екстра Чорний шоколад з цілими лісовими горіхами Чорний шоколад Смак Чізкейк Молочний шоколад з білим 2в1 Цукерки фасовані асорті Цукерки фасовані Стожари Цукерки фасовані Ексклюзив Червоний Мак 3 кг Грильяж шоколадний 3 кг Пані Желейка Полуниця 3кг Легенди міста Шоколадний Лев 2кг Гулівер 2кг Печиво Сливкино Рошен 3,8кг Пломбір (80г, Сімейна Упаковка 250г) Здобне печиво Тортинка з кусочками глазури 3,1кг Крекер Хрустик Солоний Рошен 5кг Здобне печиво До сніданку з насінням Рошен 2,8кг Печиво Voyage Roshen 6.5кг	Молочний шоколад Екстра Молочний шоколад з цілими лісовими горіхами Цукерки фасовані Солодкі почуття Зоряне саяво (3 кг, Пакет 210г) Бон Шанс 3кг Спарта 2 кг Трюфель (2 кг, Білий 2кг, Пакет 210г) Печиво До кави пряжене молоко Рошен ККФ 8,2кг Затяжне печиво Знаки Зодіаку Рошен 5,7кг

Спираючись на інформацію про асортимент ФОП «Каменіва Т.М.» (дод. В), оцінимо ширину та глибину асортименту підприємства (табл. 2.18).

Коефіцієнт ширини асортименту ФОП «Каменіва Т.М.» визначався як «відношення фактичної кількості асортиментних груп товарів по підприємству до

максимально можливої кількості асортиментних груп, що є характерною для галузі в цілому. Коефіцієнт глибини асортименту обчислено як відношення дійсної кількості асортиментних позицій конкретної асортиментної групи до базової (у попередньому періоді) кількості асортиментних позицій конкретної асортиментної групи» [19, с. 412].

Таблиця 2.18. – Показники оцінки асортименту продукції ФОП «Каменіва Т.М.»

Показник	Значення
1. Кількість номенклатурних позицій продукції підприємства	5
2. Кількість асортиментних позицій продукції підприємства	28
3. Коефіцієнт ширини асортименту	0,64
4. Коефіцієнт глибини асортименту	1,056

За даними табл. 2.18, значення коефіцієнта ширини асортименту становить 0,64, що свідчить про достатню різноманітність та універсальність асортименту. Значення коефіцієнта глибини асортименту перевищує 1, що говорить про поглиблення асортименту продукції підприємства у порівнянні з попереднім періодом.

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ФОП
«КАМЕНІВА Т.М.»

3.1. Обґрунтування вибору напрямків підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом на підприємстві

На основі результатів аналізу маркетингової діяльності ФОП «Каменіва Т.М.» та оцінки конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з основними конкурентами було встановлено, що:

1. За результатами побудови карти стратегічних груп на ринку роздрібної торгівлі кондитерськими виробами м. Києва ФОП «Каменіва Т.М.» поступається основним конкурентам (концерн АТБ, Fozzi Group, Auchan Україна, група ЕКО) за широтою асортименту, рівнем цін. Конкурентам інших стратегічних груп ФОП «Каменіва Т.М.» значно поступається за широтою асортименту продукції.

2. За результатами побудови матриці конкурентного профілю, ФОП «Каменіва Т.М.» поступається основним конкурентам за широтою асортименту, рівнем цін, обсягами товарообороту, фінансовими можливостями, інтер'єром торговельних точок, умовами зберігання продукції.

За результатами портфельного аналізу підприємства виявлено, що:

1. Портфель напрямків діяльності ФОП «Каменіва Т.М.» є незбалансованим. Так, до полей зірок та дійних коров не потрапив жодний вид продукції, тобто у підприємства немає товарів, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які можуть бути використані для фінансування інших напрямків діяльності.

2. Основними рекомендованими стратегічними альтернативами для напрямків діяльності є такі. Для кондитерських виробів основною стратегією, яку необхідно реалізувати— це припинення інвестицій (збирання врожаю). Для

біологічно активних добавок (гематогену) рекомендованою стратегією є збільшення частки ринку або припинення їх фінансування.

За результатами аналізу рентабельності асортиментних позицій ФОП «Каменіва Т.М.», найбільшою є рентабельність продукції групи цукерки вагові, шоколадні плитки, цукерки фасовані; найменш рентабельними є печиво і крекер вагові, гематоген. Як показують результати АВС-аналізу, Отже, в категорії А (цукерки вагові, шоколадні плитки) представлені найважливіші види продукції, які приносять максимальний дохід для підприємства. На дані види продукції мають бути виділені максимальні інвестиції. В категорії В (цукерки фасовані) перебувають ті різновиди продукції, які забезпечують стабільні продажі та прибуток підприємства. Ці види продукції також є важливими для ФОП «Каменіва Т.М.», проте не потребують значних інвестицій та необхідні для підтримання існуючого рівня.

Враховуючи зазначене вище, сформулюємо основні напрямки удосконалення системи управління товарним асортиментом на підприємстві:

1. Зміна структури асортименту продукції у напрямку збільшення питомої ваги продажів найбільш рентабельних видів.

Оскільки найрентабельніший вид продукції – це цукерки вагові, пропонується розширити асортимент даного виду продукції (пропонується розширення асортименту продажу продукції тих самих торговельних марок, ТМ «Рошен» і ТМ «Світоч». Так, пропонується доповнити асортимент продукції такими позиціями (вони є найбільш популярними у споживачів, за даними виробників продукції):

- Корівка (3 кг, Пакет 210г)
- Червоний Мак 3 кг
- Мон Блан кг
- Ліщина 3кг
- Цукерки Roshen De Luxe горіх-крем
- НЕСКВІК (Фест 2кг, Вафельні цукерки 2кг, Пакет 210г)
- НАТС (Горіх Цукерки 2кг, Горіх Пакет 188г)

- Лайон (Стандарт 2 кг, Арахіс 2 кг, Пакет 182г).

Оскільки пропонується зміна структури асортименту у напрямку збільшення питомої ваги найбільш рентабельних видів продукції, необхідно буде здійснювати заходи щодо просування цих товарів.

2. Продаж супутнього виду продукції – приготування та продаж кави на місцях реалізації продукції. Переваги встановлення кавового апарату на місцях продажу продукції є такими. По-перше, це мінімальна площа торгової точки. Дійсно, для установки невеликої кавового автомата потрібно не більше 1 кв. м. По-друге, не потрібним є додатковий персонал, адже реалізацію кави можуть здійснювати вже працюючі продавці. Не потрібним є також постійний обслуговуючий персонал. Зовсім без обслуговування, звичайно, не обійтися, але воно проводиться раз на 1-3 дні. Таким чином, витрати на обслуговування мінімальні.

По-третє, приготування та реалізація кави у торговельних точках вважається прибутковою справою [18]. Собівартість порції кави становить 4-5 гривень. При ціні реалізації 10-12 гривень і кількості проданих порцій на тиждень (до 300) неважко прикинути, що комерційна привабливість цього виду бізнесу дуже пристойна.

Основний недолік – це висока конкуренція. Старожили цього бізнесу вже зайняли кращі місця, тому прибуткову точку знайти дуже непросто.

Вибираючи для встановлення автомат, слід звернути увагу на:

- модель та виробника (вітчизняний чи іноземний);
- наявність сервісних центрів виробника в місті;
- гарантійні терміни на устаткування і вартість обслуговування після гарантії;
- вартість автомата;
- досвід експлуатації такого устаткування на ринку;
- для якого типу кави використовується обладнання (меленого або зернового);
- характеристики обладнання (потужність, енергоспоживання, швидкість приготування порції і т. д.)

3. Доповнення асортименту групи печива і крекеру вагових іншим, прибутковим і перспективним видом борошняної продукції – вафель «Артек».

Необхідно відзначити, що асортимент ФОП «Каменіва Т.М.» представлений не таким широким переліком кондитерської продукції, як у конкурентів – фірмових магазинів із продажу кондитерських виробів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Асортиментний ряд фірмових магазинів відомих виробників кондитерської продукції в Україні

Фірмові магазини	Кількість асортиментних позицій	Асортимент
«Рошен»	190	цукерки, шоколад, карамель, печиво, вафлі, мармелад і торти
«Конті»	350	цукерки, печиво, шоколадно-вафельні торти, батончики, вафлі, печиво-сендвич, карамель, драже, мармелад, крекер, цукерки та шоколад
«АВК»	320	шоколадні цукерки, батончики, плитка, шоколад, желеино-жувальні цукерки, печиво, вафлі, продукти без цукру, солоні снеки, екструзійні солодощі, какао-напої, драже, бісквіти, круасани
«Світоч»	80	шоколадні батони, драже фасоване, шоколадні плитки, цукерки фасовані, цукерки вагові, вафлі фасовані

Динаміку обсягів виробництва та реалізації печива солодкого і вафель за 2003–2014 рр. відображено в табл. 3.2 [4].

Таблиця 3.2 – Динаміка виробництва печива солодкого і вафель (2003 – 2016 рр.)

Продукція	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015	2016
Печиво солодке і вафлі, тис. т	272	285	314	337	358	373	339	367	374	392	398	299	304	308
Приріст до минулого періоду, %		4,78	10,18	7,32	6,23	4,19	-9,1	8,26	1,91	4,81	1,0	-23	1,67	1,32

*Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополь та частини зони проведення антитерористичної операції

Джерело: складено за даними <http://ukrstat.gov.ua> [17]

Із табл. 3.2 випливає, що прирости обсягів виробництва протягом періоду, що розглядається, були нерівномірними. Так, у 2003–2008 рр. спостерігається зростання виробництва печива і вафель у середньому на 5% за рік. У 2009 р., під час економічної кризи, спостерігається падіння обсягів виробництва печива і

вафель на 9,12%. Після 2009 р. спостерігаємо зростання виробництва печива і вафель до 2013 р.

У 2017 р. «вітчизняні виробники кондитерських виробів не втрачали прибутків тільки за рахунок підвищення цін, шоколадні вироби подорожчали на третину. Якщо до кризи 2014 р. преміум сегмент складав 21-25% прибутку, і компанії навіть відмовлялись від випуску дешевших марок на користь дорогих, то зараз ситуація змінилася. Нижча вартість зефіру, желе, мармеладу, вафельних цукерок, вафель, цукатів та ірисок зіграла на користь. Споживач сьогодні шукає баланс якості та ціни, і зупиняється на виборі саме таких недорогих солодошів. Це свідчить про перспективи росту даних ринкових сегментів, зокрема, сегменту вафель» [26].

Отже, для ФОП «Каменіва Т.М.» необхідним є розширення асортименту реалізованої продукції за рахунок продажу вафель фасованих «Артек». Пропонується реалізувати даний вид продукції ТМ «Світоч» (продукція за співвідношенням «ціна – якість» є найконкурентоспроможнішою саме у даного виробника).

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом ФОП «Каменіва Т.М.»

Як зазначалося вище, основними напрямками підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом ФОП «Каменіва Т.М.» є наступні:

1. Зміна структури асортименту продукції у напрямку збільшення питомої ваги продажів найбільш рентабельних видів (цукерок фасованих);
2. Продаж супутнього виду продукції – приготування та продаж кави на місцях реалізації продукції;
3. Розширення асортименту продукції за рахунок продажу вафель фасованих «Артек».

Розглянемо кожний із зазначених напрямків детальніше.

1. Першим способом удосконалення системи управління товарним асортиментом ФОП «Каменіва Т.М.» є зміна структури асортименту продукції у напрямку збільшення питомої ваги продажів найбільш рентабельних видів (цукерок фасованих). Планові додаткові обсяги реалізації цукерок фасованих на ФОП «Каменіва Т.М.» наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3. – Планові додаткові обсяги реалізації цукерок фасованих на ФОП «Каменіва Т.М.» у 2018 р.

Найменування товару	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом
Корівка (3 кг, Пакет 210г)	117	124	96	84	421
Червоний Мак 3 кг	40	49	39	34	162
Мон Блан кг	51	75	67	65	258
Ліщина 3кг	56	53	57	55	221
Цукерки Roshen De Luxe горіх-крем	135	162	160	130	587
НЕСКВІК (Фест 2кг, Вафельні цукерки 2кг, Пакет 210г)	54	61	51	48	214
НАТС (Горіх Цукерки 2кг, Горіх Пакет 188г)	122	99	82	75	378
Лайон (Стандарт 2 кг, Арахіс 2 кг, Пакет 182г).	59	67	78	70	274

Визначення розміру економічного ефекту за напрямком зміни структури асортименту продукції на ФОП «Каменіва Т.М.» наведені у табл. 3.4.

Отже, додатковий плановий обсяг реалізації продукції у разі зміни структури асортименту на ФОП «Каменіва Т.М.» становитиме 2,5 т. Припускається, що при продажу додаткових асортиментних позицій цінова політика підприємства по відношенню до цукерок фасованих (фіксована надбавка до оптової ціни постачальників – 15 грн. / кг) не змінюватиметься. Тоді додатковий виторг від реалізації продукції становитиме 348,5 тис. грн. Рентабельність реалізації додаткових обсягів випуску продукції становитиме 8,42%.

Розмір економічного ефекту від реалізації напрямку зміни структури асортименту ФОП «Каменіва Т.М.» можна визначити як приріст валового прибутку при збільшенні обсягів продажу за мінусом приросту собівартості реалізованої продукції:

Таблиця 3.4. – Розрахунок розміру економічного ефекту за проектом зміни структури асортименту цукерок фасованих на ФОП «Каменіва Т.М.»

Найменування товару	Корівка (3 кг, Пакет 210г)	Червоний Мак 3 кг	Мон Блан кг	Ліщина 3кг	Цукерки Roshen De Luxe горіх-крем	НЕСКВІК (Фест 2кг, Вафельні цукерки 2кг, Пакет 210г)	НАТС (Горіх Цукерки 2кг, Горіх Пакет 188г)	Лайон (Стандарт 2 кг, Арахіс 2 кг, Пакет 182г).	Разом
1. Плановий обсяг реалізації за рік, кг	421	162	258	221	587	214	378	274	2515
2. Оптова ціна постачальників, грн./кг	52,50	148	186	169	157	124	114	128	1078,5
3. Роздрібна ціна продажу, грн./кг	64,50	160,00	198,00	181	169	136	126	140	1174,5
4. Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	27,15	25,92	51,08	40,00	99,20	29,10	47,63	38,36	358,45
5. Додаткова собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	22,10	23,98	47,99	37,35	92,16	26,54	43,09	35,07	328,27
6. Рентабельність реалізації, %	18,60	7,50	6,06	6,63	7,10	8,82	9,52	8,57	8,42
7. Економічний ефект, тис. грн.	5,05	1,94	3,10	2,65	7,04	2,57	4,54	3,29	30,18

$$E_1 = 358,45 - 328,27 = 30,18 \text{ (тис. грн.)}.$$

2. Продаж супутнього виду продукції – приготування та продаж кави на місцях реалізації продукції.

Для реалізації даного заходу необхідним є придбання кавової машини. Ціни на таке обладнання можуть дуже відрізнятися залежно від моделі та країни-виробника і складати 4 – 10 тис. грн. Зупинімося для розрахунків на ціні кавової машини пристойної якості Philips Series 5000 EP5363/10, 8,5 тис. грн. в інтернет-магазині Rozetka.ua. Основні характеристики такого обладнання: тип кави – зернова, мелена; тип управління – сенсорний, резервуар для води: 1.8 л, габарити (ВхШхГ): 34 х 22.1 х 43 см; країна виробник товару – Румунія (https://bt.rozetka.com.ua/philips_ep5363_10/p44075912/).

Економічні показники роботи кавової машини на місяць наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5. – Економічні показники роботи кавової машини на місяць

Показник	Значення
1. Собівартість кавової порції, грн./од.	6
2. Ціна реалізації кавової порції, грн. / од.	12
3. Середній дохід з порції, грн. / од.	6
4. Кількість проданих порцій за день	120
5. Місячний дохід від продажу кави, тис. грн.	21,6
6. Місячні витрати на електроенергію, тис. грн.	2
7. Вартість обслуговування автомата на місяць, тис. грн.	0,3
8. Чистий прибуток на місяць, тис. грн.	19,1
9. Рентабельність реалізації, %	44,21

Обчислимо ефективність заходу продажу супутнього виду продукції – приготування та продаж кави на місцях реалізації продукції за показником чистого приведенного доходу (NPV). Грошові потоки за проектом наведені у табл. 3.6.

При визначенні додаткового доходу від реалізації продукції при встановленні кавових апаратів у торговельних точках ФОП «Каменіва Т.М.» (на прикладі однієї торговельної точки) за місяцями припускається, що обсяги реалізації продукції зростатимуть на 10% на місяць. Відповідно, аналогічно зростатимуть додаткові матеріальні витрати за проектом.

Витрати на обслуговування кавової машини рівномірно розподіляються за місяцями. Витрати на придбання кавової машини здійснюються у перший місяць реалізації проекту.

Таблиця 3.6. – Грошові потоки за проектом приготування та продаж кави на місцях реалізації продукції на ФОП «Каменіва Т.М., тис. грн.

Складові проектного грошового потоку	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад
1. Інвестиційні витрати, в тому числі:	10,2										
Вартість кавової машини	8,5										
Витрати на додатковий робочий капітал	1,7										
2. Додатковий операційний грошовий потік		0,49	0,63	0,79	0,96	1,14	1,35	1,57	1,82	2,10	2,40
2.1. Додатковий чистий дохід за проектом		1,44	1,58	1,74	1,92	2,11	2,32	2,55	2,81	3,09	3,40
Додатковий дохід від продажу кави		1,44	1,58	1,74	1,92	2,11	2,32	2,55	2,81	3,09	3,40
2.2. Додаткові операційні витрати		0,947	0,9518	0,956648	0,9615445	0,9664899	0,9714848	0,9765297	0,981625	0,9867712	0,9919689
Обслуговування кавової машини		0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Додаткові матеріальні витрати		0,48	0,48	0,49	0,49	0,50	0,50	0,51	0,51	0,52	0,52
Витрати на електроенергію		0,167	0,167	0,167	0,167	0,167	0,167	0,167	0,167	0,167	0,167
3. Додатковий операційний чистий прибуток		0,49	0,63	0,79	0,96	1,14	1,35	1,57	1,82	2,10	2,40
4. Додатковий грошовий потік	-10,2	0,49	0,63	0,79	0,96	1,14	1,35	1,57	1,82	2,10	2,40
5. Дисконтований додатковий грошовий потік	-10,20	0,48	0,60	0,72	0,86	1,00	1,14	1,30	1,47	1,64	1,83
6. Кумулятивний дисконтований додатковий грошовий потік		-9,72	-9,12	-8,40	-7,54	-6,55	-5,40	-4,10	-2,63	-0,99	0,84

Річна ставка дисконтування розраховується шляхом суми безризикової ставки, тобто ставки за депозитами (14,5% станом на 23.02.2018), ризику за проектом (5%) та інфляції (13,7% за підсумками 2017 року), і становить 33,2%. Відповідно, місячна дисконтна ставка становить 2,767%.

Отже, NPV проекту приготування та продаж кави на місцях реалізації продукції на ФОП «Каменіва Т.М.» становить 0,84 тис. грн. Це свідчить про доцільність його реалізації.

3. Для ФОП «Каменіва Т.М.» необхідним є розширення асортименту продукції за рахунок продажу вафель фасованих «Артек». Пропонується реалізувати даний вид продукції ТМ «Світоч» (продукція за співвідношенням «ціна – якість» є найконкурентоспроможнішою саме у даного виробника).

Грошові потоки за проектом розширення асортименту продукції за рахунок продажу вафель фасованих «Артек» у торговельних точках ФОП «Каменіва Т.М.» наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7. – Грошові потоки за проектом розширення асортименту продукції за рахунок продажу вафель фасованих «Артек» у торговельних точках ФОП «Каменіва Т.М.», тис. грн.

Складові проектного грошового потоку	2019	2020	2021	2022
1. Інвестиційні витрати, в тому числі:	27			
Витрати на додатковий робочий капітал	27			
2. Додатковий операційний грошовий потік				
2.1. Додаткові доходи за проектом				
Додатковий валовий дохід від продажу	247,4	296,88	356,256	427,507
2.2. Додаткові операційні витрати	229,09	274,91	329,89	395,87
3. Додатковий операційний чистий прибуток	18,31	21,97	26,36	31,64
4. Додатковий грошовий потік	-8,69	21,97	26,36	31,64
5. Дисконтований додатковий грошовий потік	-8,69	16,49	14,86	13,39
6. Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-8,69	7,80	22,66	36,05

При визначенні додаткових операційних витрат, а саме, додаткових матеріальних витрат та прямих витрат на оплату праці, прийнято, що їх розмір визначатиметься з урахуванням показника витрат на 1 грн. реалізованої продукції ФОП «Каменіва Т.М.» у 2017 році (0,926 грн. / грн.). Ставка дисконтування прийнята також на рівні 33,2%.

Отже, NPV проекту розширення розширення асортименту продукції за рахунок продажу вафель фасованих «Артек» у торговельних точках ФОП «Каменіва Т.М.» становить 36,05 тис. грн., що свідчить про доцільність його реалізації.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління товарним асортиментом на ФОП «Каменіва Т.М.» визначимо основні прогностні (на 2018 рік) показники ефективності діяльності підприємства із урахуванням даних заходів (табл. 3.8).

Прогностні значення показників на 2018 рік визначені на основі середньорічних темпів росту відповідних показників протягом 2015-2017 рр. (табл. 2.2).

За даними табл. 3.8, при реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління товарним асортиментом у 2018 р. на ФОП «Каменіва Т.М.» передбачається зростання виручки від реалізації продукції на 4292,36 тис. грн. у порівнянні з 2017 роком, тобто реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити виручку від реалізації на 31,74% за рахунок:

- зміни структури асортименту продукції у напрямку збільшення питомої ваги продажів найбільш рентабельних видів (цукерок фасованих) – на 358,5 тис. грн.;
- продажу супутнього виду продукції – приготування та продаж кави на місцях реалізації продукції – на 160,1 тис. грн.;
- розширення асортименту продукції за рахунок продажу вафель фасованих «Артек» - на 247 тис. грн.

Таблиця 3.8. – Прогнозні показники ефективності поточної діяльності ФОП «Каменіва Т.М.»

Показники	Од. виміру	2017	2018	2018 / 2017	
				Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1. Реалізована продукція	тис. грн.	13525	17817,36	4292,36	31,74
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	12523	16561,83	4038,83	32,25
3. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн. / грн.	0,926	0,930	0,00	0,39
4. Чисельність працівників, всього	чол.	8	8	0,00	0,00
5. Продуктивність праці 1-го працівника	тис. грн.\ чол.	1690,63	2227,17	536,55	31,74
6. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	коєф.	2,392	2,619	0,23	9,49
7. Тривалість одного обороту оборотних активів	днів	151	137,46	-13,04	-8,67
13. Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	4,00	126,90	122,90	3072,50
14. Чистий прибуток	тис. грн.	3,00	64,30	1350,00	2043,33
15. Коефіцієнт загальної рентабельності	%	0,0039	1,14		1,13
16. Рентабельність продажу	%	0,02	0,36		0,34

Необхідно відзначити, що реалізація заходів щодо підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом ФОП «Каменіва Т.М.» підвищить собівартість реалізованої продукції підприємства за рахунок:

- зміни структури асортименту продукції у напрямку збільшення питомої ваги продажів найбільш рентабельних видів (цукерок фасованих) – на 328,27 тис. грн.;
- продажу супутнього виду продукції – приготування та продаж кави на місцях реалізації продукції – на 64,14 тис. грн.;

- розширення асортименту продукції за рахунок продажу вафель фасованих «Артек» - на 229,1 тис. грн.

Реалізація заходів щодо підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом ФОП «Каменіва Т.М.» обумовить зростання чистого прибутку та зростання рентабельності продажів – на 0,34%.

Виходячи з сутності, масштабів та особливостей запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом ФОП «Каменіва Т.М.» можна виділити основні групи ризиків (табл. 3.9). Кожній групі притаманні різні ризики, як із значним так і незначним впливом на запропоновані заходи. Тому для оцінки ступеня ризиків, необхідним є обрання певної методики їх оцінювання, виходячи із специфіки самого проекту. Для оцінювання було обрано експертний метод, згідно якого кожний ризик буде оцінюватися по п'ятибальній шкалі, де 1 бал – мінімальний вплив; 2 бали – помірний вплив; 3 бали – середній вплив; 4 бали – відчутний вплив; 5 балів – значний вплив.

Загальна ризикованість запропонованих заходів по кожній групі ризиків розрахована як середня величина ступеню впливу кожного із ризиків відповідної групи. Як видно із розрахунків (табл. 3.9), то найбільш ризикованою є група фінансових та маркетингових ризиків. Це можна пояснити тим, що на здійснення заходів необхідно здійснити витрати на збільшення робочого капіталу підприємства (близько 50 тис. грн.). Сума є досить великою, і зважаючи на показники платоспроможності та ліквідності підприємства, її отримання буде значно важчим. До того ж, вагомим є ризик виникнення непередбачуваних витрат при реалізації заходів. В свою чергу, незначні зміни можуть серйозно вплинути як на тривалість проекту, так і його успішність. Не менш важливим є ризик неправильної оцінки ситуації на ринку продукції, що пропонується до продажу ФОП «Каменіва Т.М.», що може вплинути на ефективність впровадження даного виду діяльності.

На майже однаковому рівні по ступені ризикованості знаходяться організаційні та управлінські ризики, які можуть мати помірний вплив на запропоновані заходи. Проте, серед ризиків даних груп слід виділити ризик зміни пріоритетів розвитку підприємства і підтримки з боку керівництва ФОП «Каменіва Т.М.». Якщо на думку керівництва, запропоновані заходи не мають актуальності та

необхідності, то подальший їхній розвиток неможливий. Тому даний ризик може спричинити найбільш негативні наслідки.

Таблиця 3.9. – Оцінювання основних груп ризиків при реалізації заходів щодо підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом ФОП «Каменіва Т.М.»

Група ризиків (ризики)	Оцінка, бали
Організаційні	
— ризик зміни пріоритетів розвитку підприємства і підтримки з боку керівництва	5
— недотримання часових рамок (невчасне виконання завдань)	2
— виникнення проблем із пошуком постачальників	1
— невиконання контрактних зобов'язань постачальниками	3
Середній рівень ризику по групі	2,75
Управлінські	
— недосконалий план виконання проекту	3
— відсутність постійного та якісного моніторингу за виконанням проекту	2
Середній рівень ризику по групі	2,5
Фінансові	
— нестача коштів для реалізації проекту	5
— платоспроможність ФОП «Каменіва Т.М.»	4
— непередбачені витрати	4
Середній рівень ризику по групі	4,3
Маркетингові	
— неправильна оцінка ринкової ситуації (місткості ринку, потреб споживачів, рівня конкуренції)	4
Середній рівень ризику по групі	4

Фінансові та маркетингові ризики матимуть значні наслідки. Адже сума потрібних витрат на здійснення заходів є досить значною для підприємства, тому досить проблемним буде пошук джерел отримання коштів. Але така ситуація теж є небажаною, оскільки може вплинути на терміни реалізації заходів. На основі табл. 3.9 необхідним є розподіл всіх вище перелічених ризиків згідно їх вагомості на пріоритетні, проблемні та незначні (рис. 3.1).

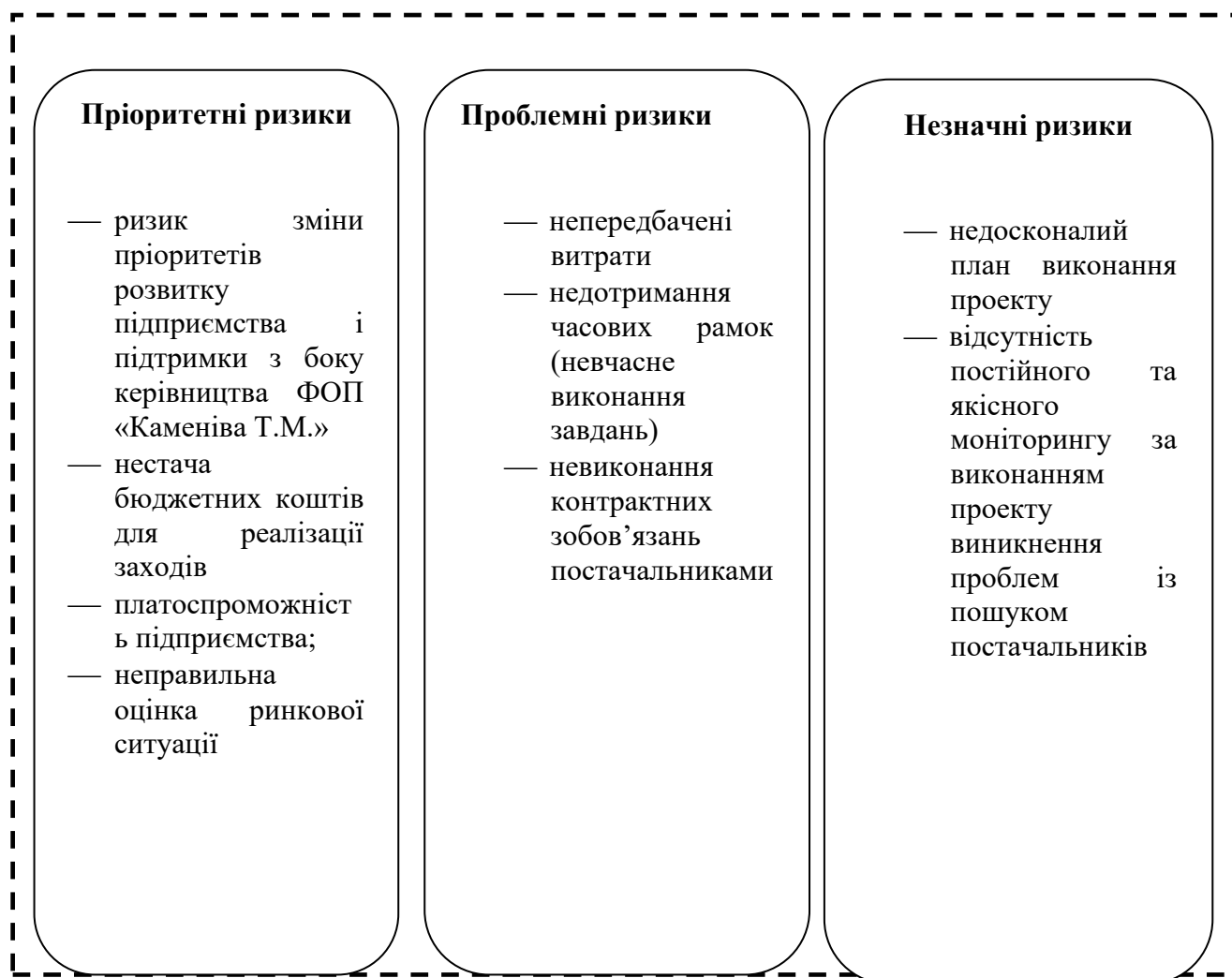


Рис. 3.1. – Вагомість ризиків при реалізації заходів щодо підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом ФОП «Каменіва Т.М.»

Прийнятною стратегією для пріоритетних ризиків буде їх уникнення або зниження. По-перше, потрібно обґрунтувати керівництву доцільність заходів, довести їх важливість для підприємства. По-друге, потрібно обґрунтувати джерела отримання необхідних коштів для реалізації заходів, проаналізувати їх надійність та виявити можливості фінансового становища ФОП «Каменіва Т.М.». Слід уважно поставитись до джерел та якості інформації, адже неправильний вибір ринків збуту, неточний розрахунок місткості ринку може негативним чином відбитись на ефективності заходів.

Невчасне виконання завдань, невиконання контрактних зобов'язань постачальниками та можливі непередбачувані витрати є проблемними ризиками, тому над ним потрібно працювати. Для цього слід чітко спланувати час, виконавців,

їх графік робіт та завантаженість таким чином, щоб кожен в міру своїх можливостей та навичок міг впоратись з поставленим перед ним завданням. До того ж, порушення договорів поставок продукції може спричинити збільшення термінів реалізації заходів.

Зменшення впливу більшості вище перелічених ризиків є досить проблематичним, особливо це стосується фінансових ризиків. Як один із методів їх зниження може бути резервування коштів на покриття непередбачених витрат у вигляді певного відсотка від загальних витрат на реалізацію заходів. Також можливим заходом є диверсифікація ризиків, наприклад, пошук тих же альтернативних постачальників, або ж пошук альтернативних джерел фінансування, що зменшить відповідні ризики.

ВИСНОВКИ

Однією з основних характеристик товару є асортимент, що визначає принципову різницю між товарами різних видів і найменувань.

«Товарний асортимент – це група товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю принципів функціонування, продажем одним і тим самим групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або належністю до одного й того самого діапазону цін». Із поняттям товарного асортименту підприємства пов'язане поняття асортиментної політики.

Асортиментна політика — це цілеспрямована розробка оптимального асортименту товарної пропозиції на основі вимог певних груп покупців (сегментів ринку), а також необхідності забезпечення найефективнішого використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів.

Товарний асортимент підприємства можна сформулювати за допомогою використання різних методик. Виділяють три групи методів формування товарного асортименту:

1. Способи оцінки думок споживачів;
2. Методи оцінки продукту з точки зору економічних цілей підприємства;
3. Методи стратегічного аналізу продуктів і програм [2].

Управління асортиментом, з точки зору Ф. Котлера, повинно проходити в два етапи: 1. Аналіз товарної лінії – це етап, що включає постійний збір інформації про обсяг продажів і прибутку по кожній товарній одиниці, визначення часток окремих товарних одиниць в обсязі продажів та прибутку товарної лінії. 2. Ухвалення рішень про довжину товарної лінії, необхідність в оновленні, корегуванню та скороченню.

Предметом діяльності ФОП «Каменіва Т.М.», є роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах. ФОП «Каменіва Т.М.» налічує 6 торговельних точок, що розташовані у м. Києві: біля станцій м. Деміївська, Либідська, Голосіївська, Вирлиця, Харківська, Теремки.

Підприємство реалізує такі види продукції, як кондитерські вироби та гематоген. Більшу частку у структурі реалізації займають кондитерські вироби (69,61%), решта припадає на гематоген (30,39%).

Асортимент торговельних точок ФОП «Каменіва Т.М.» складається з різноманітної кондитерської продукції – шоколадні плитки, цукерки фасовані та вагові, печиво і крекер вагові, гематоген. По групі «цукерки вагові» ціноутворення здійснюється за принципом фіксованої націнки. За іншими групами продукції ціна реалізації формується таким чином: до ціни оптових постачальників додається торговельна націнка у розмірі 35%.

За результатами аналізу економічних показників діяльності ФОП «Каменіва Т.М.» протягом 2015 – 2017 рр., спостерігається зростання виручки від реалізації продукції ФОП «Каменіва Т.М.»: у 2016 р. на 13,9% та у 2017 р. на 38,22% як за рахунок зростання обсягів продажу, так і за рахунок зростання ціни продукції. Аналогічною є динаміка показника собівартості реалізованої продукції підприємства: має місце зростання показника у 2016 р. на 17%, у 2017 р. – на 37%.

Динаміка чисельності працівників ФОП «Каменіва Т.М.» є позитивною. Не дивлячись на це, має місце позитивна динаміка продуктивності праці. Так, у 2016 р. відбулося зростання показника на 13,9%. У 2017 р. продуктивність праці також зростає на 20,9%, що загалом свідчить про підвищення ефективності праці на підприємстві.

Необхідно відзначити підвищення ефективності використання оборотних активів ФОП «Каменіва Т.М.» протягом 2017 р.: так, відбулося зростання показника оборотності оборотних активів на 0,43 та відповідне зниження тривалості одного обороту на 18%. Проте у 2016 р. спостерігається зниження показника оборотності оборотних активів на 0,095.

Динаміка показника собівартості реалізованої продукції підприємства за 2015–2017 рр. аналогічна до динаміки показника виручки від реалізації продукції. Негативним є нижчі темпи зростання виручки від реалізації за темпи зростання собівартості продукції у 2016 р., що спричинило зростання витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 2,78%. ФОП «Каменіва Т.М.» є прибутковим, проте

необхідно відзначити скорочення показників рентабельності на підприємстві протягом періоду, що аналізується.

За результатами аналізу зовнішнього середовища підприємства, чинники зовнішнього середовища справляють як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства та його конкурентів. Стосовно роздрібної торгівлі кондитерськими виробами, станом на 2017 рік близько 50% солодкого сегменту в натуральному вираженні припадало на трьох українських рітейлерів – концерн АТБ з часткою продажу 24,7%, компанію Fozzi Group (Fozzi, Сільпо, Фора) з часткою ринку 12,9% і Metro Cash & Carry Україна з часткою ринку 11,9%. Інші продавці кондитерських виробів значно відстають від лідерів продажу: наприклад, на четвертій і п'ятій позиціях знаходяться Auchan Україна (Ашан) і Рітейл Груп (Велика Кишеня), що займають 4,9% і 3,9% ринку відповідно. Досить серйозні позиції на ринку роздрібної торгівлі кондитерськими виробами належать мережам фірмових магазинів найкрупніших виробників кондитерської продукції («Рошен», А.В.К., «Світоч») [26].

За результатами побудови карти стратегічних груп на ринку роздрібної торгівлі кондитерськими виробами м. Києва, ФОП «Каменіва Т.М.» поступається основним конкурентам (концерн АТБ, Fozzi Group, Auchan Україна, група ЕКО) за широтою асортименту, рівнем цін. Конкурентам інших стратегічних груп ФОП «Каменіва Т.М.» значно поступається за широтою асортименту продукції. За результатами побудови матриці конкурентного профілю, ФОП «Каменіва Т.М.» поступається основним конкурентам за широтою асортименту, рівнем цін, обсягами товарообороту, фінансовими можливостями, інтер'єром торговельних точок, умовами зберігання продукції.

За результатами портфельного аналізу підприємства виявлено, що:

1. Портфель напрямків діяльності ФОП «Каменіва Т.М.» є незбалансованим. Так, до полей зірок та дійних коров не потрапив жодний вид продукції, тобто у підприємства немає товарів, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які можуть бути використані для фінансування інших напрямків діяльності.

2. Основними рекомендованими стратегічними альтернативами для напрямків діяльності є такі. Для кондитерських виробів основною стратегією, яку необхідно реалізувати – це припинення інвестицій (збирання врожаю). Для біологічно активних добавок (гематогену) рекомендованою стратегією є збільшення частки ринку або припинення їх фінансування.

За результатами аналізу рентабельності асортиментних позицій ФОП «Каменіва Т.М.», найбільшою є рентабельність продукції групи цукерки вагові, шоколадні плитки, цукерки фасовані; найменш рентабельними є печиво і крекер вагові, гематоген. Як показують результати АВС-аналізу, Отже, в категорії А (цукерки вагові, шоколадні плитки) представлені найважливіші види продукції, які приносять максимальний дохід для підприємства. На дані види продукції мають бути виділені максимальні інвестиції. В категорії В (цукерки фасовані) перебувають ті різновиди продукції, які забезпечують стабільні продажі та прибуток підприємства. Ці види продукції також є важливими для ФОП «Каменіва Т.М.», проте не потребують значних інвестицій та необхідні для підтримання існуючого рівня.

Враховуючи зазначене вище, сформулюємо основні напрямки удосконалення системи управління товарним асортиментом на підприємстві:

1. Зміна структури асортименту продукції у напрямку збільшення питомої ваги продажів найбільш рентабельних видів (цукерок фасованих);
2. Продаж супутнього виду продукції – приготування та продаж кави на місцях реалізації продукції;
3. Розширення асортименту продукції за рахунок продажу вафель фасованих «Артек».

За результатами визначення основних прогнозних (на 2018 рік) показників ефективності діяльності підприємства, при реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління товарним асортиментом у 2018 р. на ФОП «Каменіва Т.М.» передбачається зростання виручки від реалізації продукції на 4292,36 тис. грн. у порівнянні з 2017 роком. Тобто реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити виручку від реалізації на 31,74%.

Необхідно відзначити, що реалізація заходів щодо підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом ФОП «Каменіва Т.М.» підвищить

собівартість реалізованої продукції Реалізація заходів щодо підвищення ефективності системи управління товарним асортиментом ФОП «Каменіва Т.М.» обумовить зростання чистого прибутку та зростання рентабельності продажів – на 0,34%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування / І.А. Абрамович // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Випуск 12, частина 1. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/3.pdf
2. Адельфіна Н. Д., Желевська О. В., Солнцев О.О. Проблеми формування асортименту як аспект товарної політики / Н.Д. Адельфіна, . - - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2009_24.pdf
3. Асоціація Candy Industry. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.candyindustry.com>
4. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ.: Навч. пос. – М.: Видавничий дім “Вільямс”, 2001. – 608 с.
5. Багиев Г.Л. Основы современного маркетинга: Учеб. -нагляд. пособие / [Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, И.А. Аренкова и др.]; Под общ. ред. Г.Л. Багиева ; М-во образования Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. Каф. маркетинга. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2002. – 280 с.
6. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: монографія / Л.В. Балабанова, О.А. Брадіна. – Донецьк : Дон УЕТ, 2006. – 230 с.
7. Бассова О.О. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку кондитерської галузі України / О.О. Бассова. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/44.pdf
8. Бартко О.С. Суть маркетингового аналізу товарної політики / О.С. Бартко, Н.З. Лагоцька // Інноваційна економіка. – 2012. – № 1. – С. 213- 218.
9. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Эванс ; пер. с англ. – М., 2003. – 1183 с.

10. Біленький О.Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність / О.Ю. Біленький // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2013. – Вип. 1/1. – С. 31–37.
11. Білоус Т.В. Особливості управління товарним асортиментом на малому підприємстві / Білоус Т. В., Гарафонов О. І., Ульченко О. В. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///D:/Downloads/business-inform-2016-11_0-pages-216_221.pdf
12. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: монографія / С.В. Близнюк. – К. : Політехніка, 2003. – 384 с
13. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
14. Глєєва М.Г., Зозульов О.В. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії [Електронний ресурс] / М. Г. Глєєва, О. В. Зозульов // Режим доступу до джерела: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf
15. Демчук Н.І. Механізм планування стратегічного розвитку на рівні суб'єктів господарювання / Н.І. Демчук // Агросвіт. – 2009 – № 13.– С. 36–41.
16. Денисюк О.Г. Особливості асортиментної політики підприємств хлібопекарської галузі України / О.Г. Денисюк, О.В. Задерейко // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2012. – № 1(59). – С. 95–99.
17. Державна Служба Статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.org>.
18. Діагностика сектору кондитерських виробів. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bizpro.org.ua
19. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии: 3-е изд. – Пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2012. – 544 с.
20. Єлісєєва Т.С. Методи формування товарного асортименту на підприємстві. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2012-32.pdf>
21. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. — 2008. — №1. — с. 3 – 13.

22. Зарудна Н. Я. Відділ постачання: організаційні структури, основні завдання та функції. URL: <http://intkonf.org/zarudna-nya-viddil-postachannya-organizatsiyni-strukturiosnovni-zavdannya-ta-funktsiyi/>
23. Іщенко С.В. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства. – Видання «Ефективна економіка» / С.В. Іщенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1209>.
24. Какие БАДы едят украинцы: БАДы, как и все товары розничного сегмента, значительно потеряли в спросе. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ubr.ua/leisure/health/kakie-bady-ediat-ukraincy-410863>
25. Кардаш, В.Я. Маркетингова товарна політика [Текст]: Підручник / В.Я Кардаш. – К. : КНЕУ, 2010.– 240 с.
26. Кондитерська промисловість України. Кондитер України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrkonditer.kiev.ua>.
27. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; [Пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1993. – 736 с.
28. Крикавський Є.В. Маркетингова товарна політика: [навч. посіб.] / Крикавський Є.В. – Львів: Вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2008. – 276 с.
29. Кроніковський Д.О. Тенденції кондитерської промисловості України / Д.О. Кроніковський // Ефективна економіка. – 2014. - №14.
30. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку / Н. С. Кубишина // Науковий вісник НТУУ «КПІ». — 2010. — № 2. — С. 14—17.
31. Кубишина Н. С. Формування товарної політики торгового підприємства / Н. С. Кубишина// Актуальні проблеми економіки та управління: Збірник молодих вчених. — К. , 2008. — № 2. — С. 19—22.
32. Кузьминчук Н.В. Формування асортиментної політики виробничого підприємства / Н.В. Кузьминчук, Т.М. Куценко, І.Ю. Тарасенко // Вісник НТУ «ХПІ». 2014. № 66 (1108) – С. 76–83.

33. Ларіна Я.С. Методи аналізу та формування маркетингової товарної політики сільськогосподарських підприємств / Я.С. Ларіна, А.Л. Діченко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – Вип. 3. – 2015. – С. 108 – 114.
34. Лозовский Л.Ш. Универсальный бизнес-словарь / Л.Ш. Лозовский, Б.А. Райзберг, А.А. Ратковский. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 292 с.
35. Малюк С.О. Показники та методи оцінки ефективності системи управління товарним асортиментом хлібопекарських підприємств / С.О. Малюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – Вип. 6, частина 3. – 2017. – С. 22 – 25.
36. Маркетингова товарна політика: підручник / С.І. Чеботар, С.М. Боняр, О.П. Луцій та інші. – К. : Преса України, 2007. – 263 с.
37. Мішустіна Т.С. Дослідження товарної політики підприємства харчової промисловості як основа її оптимізації [Електронний ресурс] / Т. О. Чехранова, Т.С. Мішустіна // Ефективна економіка. – 2014. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
38. Мурована Л.В. Маркетингові підходи до формування асортименту товарів легкої промисловості / Л.В. Мурована. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/5884/1/Bul2010_N5T5_P108-112.pdf
39. Обзор рынка кондитерских изделий Украины. - [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://koloro.ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html>
40. Одинцова Е.В. Формирование ассортиментной политики. Энциклопедия маркетинга / Е.В.Одинцова // Режим доступу: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/assortment_policy1.htm.
41. Попова Л.О. Маркетингова товарна політика [Текст]: Навч. пос.у структурно-логічних схемах / Л.О. Попова, О.М. Прядко. – 2 –ге вид., без змін. – Х.: ХДУХТ, 2013. – 77 с.

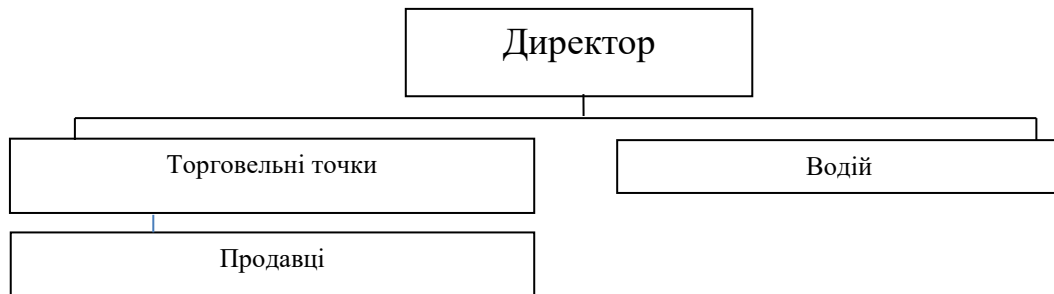
42. Румянцев А.П. Окремі аспекти формування товарного асортименту компанії [Електронний ресурс] / А.П. Румянцев, К.С. Михайлова // Ефективна економіка. – 2017. – № 4. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
43. Смольянінов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства [Електронний ресурс] / А. Смольянінов // Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963.
44. Тарасевич А.П. Дослідження сучасного стану та динаміки вітчизняного кондитерського ринку / А.П. Тарасевич // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Вип. 8. – Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – С. 626 – 627.
45. Ткаченко Н.Б. Маркетингова товарна політика : [навч. посіб.] / Ткаченко Н.Б. – К. : КДТЕУ, 2016. – 149 с.
46. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А.В. Троян // Ефективна економіка. – 2014. – № 1. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
47. Холодний Г.О. Маркетингова товарна політика: [навч. посіб.] / Холодний Г.О. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 324 с.
48. Челенков А.П. Маркетинг услуг: продукт / А.П. Челенков // Маркетинг. – 1997. – № 6. – С. 115–116.
49. Шабага Т.М. Проблеми формування товарної політики підприємства / Т.М. Шабага // Бізнес-навігатор: Науково-виробничий журнал. – 2014. - №1 (33). – С. 160 – 163.
50. Шарко В.В. Маркетингове управління товарним асортиментом / В.В. Шарко. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/19313/1/333-341.pdf>
51. Шестак О.В. Сучасний стан та тенденції розвитку кондитерської галузі / О.В. Шестак // Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства». – 2013. - № 6 (980). - С. 132- 137.

ДОДАТОК А

Асортимент продукції ФОП «Каменіва Т.М.»

Категорія	Асортиментний ряд	Кількість позицій
Шоколадні плитки	- Чорний шоколад (Класичний, Екстра, з цілими лісовими горіхами, Смак Чізкейк, особливий) ТМ «Світоч» - Молочний шоколад (Екстра, з білим 2в1, з лісовим горіхом, з цілими лісовими горіхами) ТМ «Світоч» - 2в1 пористий "Бульбашкова феєрія" ТМ «Рошен»	11
Цукерки фасовані	- Асорті (чорний шоколад 200г, Асорті молочний шоколад 200г, Асорті чорний шоколад 400г) ТМ «Світоч» - Стожари (232г) ТМ «Світоч» - Ексклюзив (218г, 410г) ТМ «Рошен» - Солодкі Почуття (194г) ТМ «Рошен»	7
Цукерки вагові	- Ромашка (3 кг, Пакет 210г) ТМ «Рошен» - Зоряне саяво (3 кг, Пакет 210г) ТМ «Світоч» - Червоний Мак 3 кг ТМ «Світоч» - Грильяж шоколадний 3 кг ТМ «Світоч» - Бон Шанс 3кг ТМ «Рошен» - Пані Желейка Полуниця 3кг ТМ «Рошен» - Пані Желейка Лимон 3кг ТМ «Рошен» - Легенди міста 3кг ТМ «Світоч» - Спарта 2 кг ТМ «Світоч» - Трюфель (2 кг, Білий 2кг, Пакет 210г) ТМ «Світоч» - Шоколадний Лев 2кг ТМ «Світоч» - Гулівер 2кг ТМ «Світоч»	14
Печиво і крекер вагові	- Печиво До кави пряжене молоко Рошен ККФ 8,2кг - Печиво Сливкино Рошен 3,8кгПломбір (80г, Сімейна Упаковка 250г) - Здобне печиво Тортинка з кусочками глазури 3,1кг - Крекер Хрустик Солоний Рошен 5кг - Здобне печиво До сніданку з насінням Рошен 2,8кг - Печиво Voyage Roshen 6.5кг - Затяжне печиво Знаки Зодіаку Рошен 5,7кг	7
Гематоген	- Гематоген батончик 50 г	1

ДОДАТОК Б
Організаційна структура ФОП «Каменіва Т.М.»



ДОДАТОК В

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Підприємство ФОП «Каменіва Т.М.»

Територія м. Київ

Організаційно-правова форма господарювання приватна

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах

Середня кількість працівників 7

Одиниця виміру тис. грн.

1. Баланс на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	2015	2016	2017
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	10	2	0,2	11,6
первісна вартість	11	8	5,8	17,3
знос	12	6,1	5,6	5,7
Незавершене будівництво	20			
Основні засоби:				
залишкова вартість	30	1804,7	2686,8	2691
первісна вартість	31	3429,1	4874,2	5202,1
знос	32	1624,4	2187,3	2511,1
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	40			
інші фінансові інвестиції	45			
Довгострокова дебіторська заборгованість	50			
Відстрочені податкові активи	60	1,7	0,7	39,6
Інші необоротні активи	70	179,7	304,1	253
Усього за розділом I	80	1988	2991,9	2995,2
II. Оборотні активи				
Запаси:			814,4	1385
виробничі запаси	100			
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110			
незавершене виробництво	120			
готова продукція	130			
товари	140	1348,6	814,3	1384,9
Векселі одержані	150			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:				
чиста реалізаційна вартість	160	745,8	1025,7	580,5
первісна вартість	161			
резерв сумнівних боргів	162			
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
з бюджетом	170		25,5	18,7

за виданими авансами	180	92,9	89,1	186,1
з нарахованих доходів	190			
із внутрішніх розрахунків	200			
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	2,7	1,5	6,8
Поточні фінансові інвестиції	220			
Грошові кошти та їх еквіваленти:		4,8	50	51,2
в національній валюті	230			
в іноземній валюті	240			
Інші оборотні активи	250	3	1,6	430
Витрати майбутніх періодів		0,3	0,2	0,4
Усього за розділом II	260	2198,1	2008	2658,6
Баланс	280	4186	4999,9	5653,7

Пасив	Код рядка	2015	2016	2017
I. Власний капітал				
Статутний капітал	300	881	881	881
Пайовий капітал	310			
Додатковий вкладений капітал	320			
Інший додатковий капітал (42.3.2, 42.4.0)	330	331	311	311
Резервний капітал	340			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	2 142	2 774	2 774
Неоплачений капітал	360			
Вилучений капітал	370			
Усього за розділом I	380	3 355	3 966	3 967
II. Забезпечення наступних виплат та платежів	400			293
III. Довгострокові зобов'язання	440			
IV. Поточні зобов'язання та забезпечення				
Короткострокові кредити банків	500			
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510			
Векселі видані	520			
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	772	1 009	1 375
Поточні зобов'язання за розрахунками:				
з одержаних авансів	540			
з бюджетом	550	58	7	
з позабюджетних платежів	560			
зі страхування	570			
з оплати праці	580	1	1	2
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605		16	
Інші поточні зобов'язання	610			17
Усього за розділом IV	620	831	1 034	1 394
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0	0
Баланс	640	4 186	5 000	5 654

2. Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8589	9785	13525
Інші операційні доходи	2120	98	68	376
Інші доходи	2240	41	85	3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 728	9 938	13 904
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 779	9 109	12 523
Інші операційні витрати	2180	242	320	1227
Інші витрати	2270	37	145	145
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	8 058	9 574	13 900
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	670	364	4
Податок на прибуток	2300	153	83	1
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	517	281	3

ДОДАТОК Д

Обсяги реалізації продукції ФОП «Каменіва Т.М.» у 2017 р.

Найменування товару	Січень	Грудень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Коефі- цієнт варіації
Чорний шоколад Класичний	26	24	28	21	19	16	18	17	13	24,45
Чорний шоколад Екстра	18	15	24	19	18	14	13	12	15	22,57
Чорний шоколад з цілими лісовими горіхами	27	34	25	29	28	19	21	22	18	21,14
Чорний шоколад Смак Чізкейк	13	18	16	14	17	16	18	20	19	13,58
Молочний шоколад Екстра	28	32	33	25	24	25	19	15	16	26,75
Молочний шоколад з білим 2в1	21	23	21	16	18	22	23	20	18	12,06
Молочний шоколад з цілими лісовими горіхами	19	16	14	17	9	8	17	11	13	27,82
Цукерки фасовані асорті	34	45	38	39	44	41	27	28	25	21,07
Цукерки фасовані Стожари	11	12	17	19	14	16	12	11	10	23,07
Цукерки фасовані Ексклюзив	14	19	18	24	25	26	19	22	24	18,67
Цукерки фасовані Солодкі почуття	26	14	16	18	18	17	24	16	29	26,37
Ромашка (3 кг, Пакет 210г) ТМ «Рошен»	45	44	46	49	58	55	52	53	47	9,74
Зоряне сяйво (3 кг, Пакет 210г)	11	21	22	32	15	14	18	19	13	34,50
Червоний Мак 3 кг	48	40	34	35	31	33	28	21	34	22,14
Грильяж шоколадний 3 кг	27	18	14	25	19	23	27	28	33	24,77
Бон Шанс 3кг	31	14	15	18	17	27	16	14	15	33,12
Пані Желейка Полуниця 3кг	49	48	53	54	58	51	44	43	38	12,75
Пані Желейка Лимон 3кг	40	33	32	34	36	39	37	31	34	8,83
Легенди міста	28	24	25	24	27	19	23	20	20	13,55
Спарта 2 кг	18	11	7	16	14	18	12	11	13	27,04
Трюфель (2 кг, Білий 2кг, Пакет 210г)	11	18	19	24	12	18	13	22	25	28,60
Шоколадний Лев 2кг	28	19	19	17	16	20	22	23	19	17,73
Гулівер 2кг	44	48	49	56	53	44	42	41	47	10,64

Печиво До кави пряжене молоко Рошен ККФ 8,2кг	67	66	61	44	47	35	34	32	27	33,52
Печиво Сливкино Рошен 3,8кгПломбір (80г, Сімейна Упаковка 250г)	44	31	38	45	47	44	49	40	35	14,23
Здобне печиво Тортинка з кусочками глазури 3,1кг	33	21	22	25	27	28	24	19	17	20,52
Крекер Хрустик Солоний Рошен 5кг	31	44	45	39	37	35	34	28	24	19,76
Здобне печиво До сніданку з насінням Рошен 2,8кг	45	48	47	36	54	37	38	44	41	13,65
Печиво Voyage Roshen 6.5кг	37	48	46	44	41	39	36	32	40	12,58
Затяжне печиво Знаки Зодіаку Рошен 5,7кг	19	18	7	19	16	13	25	24	22	31,04