

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

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Приймак Н.С.
(підпис)

« ____ » _____ 2018 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
з напрямку підготовки 6.030507 «Маркетинг»

на тему: «Управління товарним портфелем підприємства»

Виконав:	Студент 4 курсу групи МТ-14 Ульянов Костянтин Володимирович	_____ (підпис)
Керівник:	к.е.н., доцент Карабаза І.А	_____ (підпис)
Рецензент:	директор ТОВ «Техснаб» Чорногор І.М.	_____ (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

Ульянову Костянтину Володимировичу

 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _ Управління товарним портфелем підприємства (на матеріалах
ТОВ «Техснаб»» _____

керівник роботи к.е.н., доцент Карабаза І.А. _____,
 (посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від “___” _____ 20__ року № ___

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
 розробити) _____

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

РЕФЕРАТ (АННОТАЦІЯ)

**на дипломну роботу студента спеціальності 6.030507 «Маркетинг»
Ульянова К.В. на тему «Управління товарним портфелем
підприємства». – ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Бараноського, 2018 р.**

Дипломна робота виконана на 103 сторінках, містить 28 таблиць, 3 рисунки, 1 додаток. При підготовці роботи опрацьовано 50 літературних джерел та звітність роботи ТОВ «Техснаб» за 2015-2017 рр.

Об'єкт дослідження – процеси забезпечення успішного функціонування підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби за споживача.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань управління товарним портфелем підприємства.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретико-методичних основ управління товарним портфелем підприємства та розробці відповідних практичних рекомендацій.

Положення, що виносяться на захист:

- узагальнення теоретичних основ управління товарним портфелем підприємства;
- комплексна економічна діагностика ТОВ «Техснаб» та аналіз його товарного портфеля;
- аналіз системи управління товарним портфелем на ТОВ «Техснаб»;
- програма заходів щодо удосконалення системи управління товарним портфелем на підприємстві та її економічна ефективність.

Одержані результати можуть бути використані у практиці діяльності ТОВ «Техснаб» для підвищення ефективності управління товарним портфелем підприємства та дозволяють сформулювати додаткові можливості для довгострокового його розвитку.

Ключові слова: товарна політика підприємства, товарний портфель, управління товарним портфелем підприємства, маркетингове середовище, структура асортименту, організація надання супутніх послуг, ефективність.

ВСТУП

Діяльність будь-якого підприємства здійснюється в постійно мінливій ринковій ситуації. Залежно від галузі, ринку, ступеня державного регулювання економіки підприємство опиняється в умовах тієї чи іншої ринкової моделі. В умовах ринкової економіки підвищується роль товарної політики, що зумовлено загостренням конкурентної боротьби за ринки збуту товарів; посиленням уваги споживачів до якості товарів, їх марки, обслуговування, упаковки; збільшенням темпу зростання появи нових товарів і товарів-замінників; підвищенням ролі стимулювання збуту і реклами. У зв'язку з цим розгляд основних аспектів управління товарним портфелем підприємства являє собою великий теоретичний та практичний інтерес.

Управлінські рішення щодо формування товарного портфеля традиційно знаходяться у полі дослідження науковців і практики. У розробку теорії формування товарного портфеля значний внесок зробили зарубіжні вчені Р. Дж. Купер, С. Дж. Еджет, П. Еванс, С.Б. Граве, Д.А. Йорк, Г.Ассель, Б. Берман, Б. Вейтц, Е. Дихтль, К. Ланкастер, Т. Левітт та інші. Питанням товарного асортименту та управління товарним портфелем присвятили свої наукові праці такі вітчизняні науковці як В. Кардаш, О. Зозульов, І. Бланк, Ю. Васютинська, Т. Красовська, З. Герасимчук, О. Задерейко, О. Коломієць, Н. Радіонова та інші. Однак, незважаючи на численні дослідження, на сьогодні необхідним є подальше поглиблення прикладних розробок з метою управління товарним портфелем конкретного підприємства, що й обумовлює вибір теми дипломної роботи.

Мета дипломної роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних основ управління товарним портфелем підприємства та розробці відповідних практичних рекомендацій. Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність та складові управління товарним портфелем підприємства;
- узагальнити методи аналізу та формування товарного портфеля підприємства;
- дослідити проблеми формування та сформулювати напрямки удосконалення управління товарним портфелем вітчизняних промислових підприємств;
- дати загальну характеристику підприємства та проаналізувати його маркетингове середовище;
- здійснити аналіз товарного портфеля ТОВ «Техснаб»;
- проаналізувати систему управління товарним портфелем на ТОВ «Техснаб» та сформулювати напрями її удосконалення;
- розробити заходи щодо удосконалення системи управління товарним портфелем ТОВ «Техснаб»;
- здійснити економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління товарним портфелем підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення успішного функціонування підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби за споживача.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань управління товарним портфелем підприємства.

У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Найвагоміші теоретичні і прикладні розробки ґрунтуються на положеннях загальної теорії управління, стратегічного управління, маркетингу і використанні таких методів: спостереження та порівняння, історико-логічного, абстракції, аналогії, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, економетричних методів тощо.

Інформаційну базу дослідження складають основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених у межах досліджуваного проблемного поля, офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, управлінська та оперативна звітність досліджуваного підприємства, матеріали періодичних видань і мережі Internet.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст роботи викладено на 100 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць та 3 рисунки, а також 1 додаток. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління товарним портфелем підприємства та його складові

Сучасна економічна ситуація змушує підприємства застосовувати все більш складні механізми конкурентної боротьби для завоювання, утримання та нарощування своєї ринкової позиції. Створення та впровадження ефективної системи управління товарним портфелем дозволяє підприємству підвищити ефективність та надає конкурентну перевагу порівняно з конкурентами. Розглянемо трактування даного поняття.

Традиційним у вітчизняній літературі та виробничій сфері є використання термінів «товарний асортимент», «товарна номенклатура», під якими розуміють сукупність всіх асортиментних груп і товарних одиниць, що пропонуються виробником для реалізації. В англійській літературі використовують терміни «product-mix», «product line». Відмінним від них є термін товарний портфель (англ. product portfolio), який передбачає формування сукупності товарів підприємства за рівнем їх рентабельності, етапів життєвого циклу, ринкових позицій і перспектив. Для товарного портфеля важливо не тільки те, які товари до нього входять, а також і те, які співвідношення наявні між певними товарами і групами товарів, оскільки це впливає на його збалансованість (Верба, с. 84).

У західній літературі виділено окрему сферу управлінських рішень (product portfolio management), яка охоплює всі аспекти управління товарним портфелем компанії. При цьому товари розглядаються як проекти, які можуть підтримуватись або скасовуватись.

На думку західних науковців і практиків, управління портфелем визначається як динамічний процес прийняття рішень, за допомогою якого список діючих продуктових проектів підприємства постійно оновлюється і переглядається (Верба, с. 84). Формування продуктового портфеля передбачає певні управлінські дії щодо роботи з окремим товаром, які означають процес обґрунтування включення нового товару до товарного портфеля, виведення товару, а також модифікації наявних товарів і зміни структури портфеля (Верба, с. 84).

Науковці Верба В.А., Ліщинська В.В. (Верба, с. 85) під управлінням товарним портфелем підприємства розуміють процес знаходження такого складу і поєднання сукупності товарів компанії, яке забезпечує досягнення максимально можливої економічної ефективності для підприємства за певних зовнішніх і внутрішніх умов та обмежень та відповідає стратегічним орієнтирам компанії (Верба, с. 85).

На думку Герасимчука З.В. (Герасимчук, с. 11), збалансованим портфелем бізнесів (або бізнес-портфелем) підприємства є сукупність різних видів його діяльності (бізнес-напрямків, стратегічних бізнес-одиниць), кожний з яких перебуває на окремому етапі життєвого циклу, потребує різну структуру ресурсного забезпечення, приносить певний обсяг прибутку та має власну маркетингову роль в портфелі, що спрямована на досягнення стратегічної мети компанії загалом. Своєю чергою, під маркетинговим

На думку Герасимчука З.В., управління бізнес-портфелем – це процес діагностики його поточного складу, пошук та формування збалансованої структури, розроблення ефективних стратегій розвитку як окремих складових, так і всього портфеля (Герасимчук, с. 11).

Кубишина Н.С. розуміє систему управління товарним портфелем як комплекс заходів, пов'язаний із вибором напрямків розвитку товарних груп (або торгових марок), їх модифікацій відповідно до вимог ринку з метою

задоволення фізичних, естетичних та функціональних потреб споживачів (Кубишина, с. 15).

На сьогодні не існує єдиного підходу щодо формування та управління товарним портфелем. Кожен із підходів має право на існування, проте тільки їх адаптація до особливостей діяльності підприємства зможе дати дієві та практичні результати. Розглянемо особливості окремих підходів щодо формування та управління товарним портфелем підприємства.

Горфінкель В. Я. зазначає, що «система формування товарного портфеля 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)» (Горфінкель, с. 18).

Павленко А.Ф. наголошує, що «формування товарного портфеля потребує встановлення оптимального їх значення з урахуванням інтересів як товаровиробника, так і споживача, але з пріоритетом останнього. Підприємства, як правило, випускають широкий асортимент товарів, а рівень прибутку від реалізації різних товарів є також різним. Для досягнення максимального рівня

загального прибутку необхідно зосередити всі засоби і зусилля підприємства на виробництві найприбутковіших видів продукції» (Павленко, с. 313).

Процес управління товарним портфелем підприємства базується на стратегічному підході, який припускає розробку довгострокового, перспективного курсу й передбачає вирішення наступних принципів завдань:

- оптимізацію й відновлення товарного асортименту з урахуванням життєвого циклу товару та співвідношення нових і існуючих товарів в асортиментній програмі;

- цілеспрямовану адаптацію товарного асортименту до вимог цільового ринку й споживачів;

- ефективне керування товаром і марочним капіталом; забезпечення якості й конкурентоспроможності товарів; освоєння нових ринків при збуті існуючих і нових товарів; керування процесом розробки й виведення на ринок нових видів продукції;

- стратегічне позиціонування товарів на ринку;

- планування процесу вилучення з виробничої й (або) збутової програми товарів, що втрачають ринкові позиції (Липчук, с. 111).

Формування товарного портфеля підприємства включає такі етапи (Липчук, с.38):

1. Підготовчий етап.

2. Етап розробки і планування:

- визначення асортименту;

- визначення рівня конкурентоспроможності товарів;

- визначення переліку видів супутніх послуг;

- вибір найоптимальнішого варіанту товарного портфеля.

3. Реалізація та контроль.

Формування товарного портфеля починається з підготовчого етапу до його розробки. У свою чергу, він складається з таких дій:

— визначення місії підприємства, встановлення стратегічних цілей підприємства; формулювання мети управління товарним портфелем підприємства; визначення вимог до товарного портфеля підприємства.

Другим етапом формування товарного портфеля підприємства є етап розробки і планування. Важливим на даному етапі є визначення асортименту товарів. Процес формування асортименту товарів здійснюється таким чином:

- визначається перелік основних груп і підгруп товарів, реалізацією яких буде займатися підприємство;
- визначається кількість видів і різновидів товарів у розрізі окремих груп і підгруп товарів;
- розробляється конкретний асортиментний перелік товарів для даного підприємства.

Далі визначають рівень конкурентоспроможності товарів, які складають асортимент. Оцінка конкурентоспроможності товарів може здійснюватися рейтинговим, матричним або табличним методами.

Наступним напрямком на даному етапі є визначення переліку видів супутніх послуг. Для цього необхідно проаналізувати ефективність реалізації та стану попиту на послуги, що вже надає підприємство своїм партнерам.

Наступним підетапом формування товарного портфеля є вибір найбільш оптимального його варіанту, який складається з: кількісної оцінки товарного портфеля, оцінки його збалансованості (товарооборот (у днях або кількості оборотів), рентабельність витрат обігу, пов'язаних з закупівлею і доставкою товарів, рентабельність витрат обігу, пов'язаних з продажем товарів, рентабельність обороту із закупівлі товарів, рентабельність обороту по реалізації товарів, коефіцієнт ступеня досягнення мінімального та бажаного обсягу прибутку, прибуток на одиницю товарних запасів, товаровіддача одиниці складської площі (або складського об'єму), коефіцієнт стійкості асортименту, коефіцієнт ефективності використання матеріальних ресурсів тощо).

Останнім етапом у формуванні товарного портфеля підприємства є етап реалізації та контролю.

Управління товарним портфелем є більш вузьким поняттям, ніж товарна політика, яка враховує сукупність заходів по формуванню конкурентних переваг товару на ринку, виявленню нових сегментів ринку, розробленню та реалізації стратегії управління упаковкою, маркуванням та обслуговуванням товарів. Формування товарного портфелю підприємства є невід'ємною складовою його товарної політики.

Отже, ширшим поняттям є термін «товарна політика підприємства». Розглянемо деякі визначення даного поняття.

Холодний Г.О. (Холодний, с. 192) відзначає, що товарна політика підприємства припускає визначений курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обдуманих принципів поведінки. Войчак А.В. (Войчак, с. 113) визначає дане поняття як комплекс заходів, у рамках яких один чи кілька товарів використовуються як основні інструменти виробничо-збутової діяльності фірми. На думку Багієва Г.Л. (Багієв, с. 535), товарна політика – це маркетингова діяльність, яка пов'язана з плануванням та здійсненням сукупності заходів та стратегій формування конкурентних переваг та створенням характеристик товару, які роблять його цінним для споживача та задовольняють потреби. Балабанова Л.В. (Балабанова, с. 224) також трактує дане поняття як маркетингову діяльність: «Маркетингова товарна політика – це маркетингова діяльність підприємства, яка пов'язана з реалізацією стратегічних та тактичних заходів з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку».

Відмітними є визначення товарної політики підприємства як системи дій. Так, Ткаченко Н.Б. (Ткаченко, с. 54) зазначає, що товарна політика – це система дій підприємства для визначення місця товару на ринку, задоволення конкретного потенційного споживача товарами, широким можливостей їх

вибору. Зав'ялов П.С. (Завьялов, с. 301) також визначає товарну політику як визначений набір дій або заздалегідь обдуманих методів та принципів діяльності, за допомогою яких забезпечується спадкоємність та цілеспрямованість заходів формування та управління асортиментом товарів.

На думку Кардаша В.Я. (Кардаш, с. 67), сутність маркетингової товарної політики полягає у визначенні та підтримуванні оптимальної структури асортименту товарів з урахуванням поточних і довготривалих цілей підприємства. Гаркавенко С.С. у (Гаркавенко, с. 338) зазначає, що маркетингова товарна політика – це комплекс заходів, у рамках якого один або кілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей фірми.

Отже, основні визначення товарної політики підприємства є такими: поняття трактується як складова господарської діяльності, як сукупність засобів впливу на споживача за допомогою товару, визначений курс дій, принципи поведінки підприємства на товарному ринку, елементи маркетингу тощо.

Отже, товарна політика підприємства – це складова маркетингової діяльності підприємства, яка здійснюється в рамках визначення і задоволення потреб споживачів, як засобу досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, і пов'язана з розробкою та впровадженням нових, обслуговуванням існуючих та вилученням застарілих товарів, з урахуванням специфіки сектору економіки та галузі.

Основними цілями управління товарним портфелем підприємства є (Балабанова, с. 332):

- забезпечення прибутку;
- збільшення товарообігу;
- примноження частки ринку, на якому діє підприємство;
- зниження витрат на виробництво і маркетинг;
- підвищення іміджу.

Досягнення основних цілей управління товарним портфелем підприємства здійснюється завдяки стратегічним рішенням у таких областях створення і просування товару: його інновації, варіації, диференціації, елімінації, встановлення та вибору марки, упаковки, форми та виду товару і т. д. Відповідно, до завдань управління товарним портфелем підприємства належать: пошук нових товарів; розвиток нових товарів; введення нових товарів на ринок; обґрунтування форм товарів; регулювання якості товарів; контроль за поведінкою нових товарів на ринку і т. д. Для вирішення завдань управління товарним портфелем підприємства на будь-якому господарському рівні необхідний стратегічний підхід.

Центральним моментом управління товарним портфелем підприємства є пошук оптимальної структури продуктового асортименту (Кардаш, с. 104). Оптимальна товарна номенклатура є індивідуальною для кожного окремого підприємства і залежить від ринків збуту, попиту, виробничих, фінансових та інших ресурсів. Здебільшого вона складається з виробів: що мають попит і успішно реалізуються на ринку; які потребують модифікування відповідно до вимог споживачів або для запровадження на новий ринок; товарів, що потрібно вилучити з виробництва за невідповідністю вимогам покупців; нових товарів, виробництво яких визнано перспективним.

Етапи розробки товарного портфеля підприємства є такими (Кардаш, с. 20):

- комплексний аналіз можливостей діючих ринків із позиції забезпечення успішної реалізації попередньої номенклатури продукції, тобто оцінка ринків збуту;
- оцінка рівня конкурентоспроможності власного товару й аналогічного товару, виробленого конкурентами;
- вибір найбільш сприятливих ринків і встановлення для кожного з них відповідної номенклатури продукції, обсягу реалізації, ціни;

— аналіз зміни виторгу, визначення її оптимальних обсягів і відповідних їм цін, а також розробка плану перспективної номенклатури продукції з урахуванням її конкурентоспроможності.

Відсутність системи управління товарним портфелем на підприємстві веде до нестійкості структури асортименту через вплив випадкових або минулих поточних чинників, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Прийняті керівником поточні рішення в таких випадках нерідко ґрунтуються винятково на інтуїції, а не на тверезому розрахунку, що враховує довгострокові інтереси.

Попова Л.О. (Попова, с. 64) виділяє такі зовнішні та внутрішні фактори формування товарного портфеля підприємства. До зовнішніх чинників відносяться: бажання споживачів, стан конкуренції, зміни в зовнішньому середовищі, ринкова інфраструктура, чинне законодавство. Внутрішні фактори охоплюють: позицію товару, ціну, якість, дизайн, імідж підприємства, орієнтацію у післяпродажному обслуговуванні, маркетингову асортиментну позицію тощо.

Управління товарним портфелем підприємства передбачає дотримання наступних умов (Верба, с. 5):

- чітке уявлення про стратегічні цілі виробничо-збутової діяльності підприємства;
- досконале знання ринку й характеру його вимог;
- ясне уявлення про свої можливості й ресурси (дослідницькі, науково-технічні, виробничі, збутові, трудові і т. ін.) у теперішній час та в перспективі.

Існуючі в літературі підходи до виділення складових управління товарним портфелем підприємства є різними. Наведемо деякі з них.

У (Ілляшенко, с. 14) відзначається, що управління товарним портфелем підприємства припускає реалізацію комплексу заходів, у рамках якого один або декілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей

підприємства. Тому основними складовими управління товарним портфелем підприємства є рішення про розробку нових товарів, їхню модифікацію, обслуговування або зняття з виробництва (рис. 1.1.).



Рис. 1.1 – Основні складові і цілі управління товарним портфелем підприємства

Попова Л.О. (Попова, с. 18) виділяє такі складові управління товарним портфелем підприємства: конструювання, моделювання тільки для виробника, дизайн, якість продукції, формування асортименту та управління ним, підтримка конкурентоспроможності товарів, знаходження оптимальної торгової ніші, розробка та здійснення стратегії упаковки, розробка торговельного знака,

обслуговування товарів (сервіс), надання основних і додаткових послуг з продажу та експлуатації товарів.

Автором (Одинцова, с. 114) сформовано такі складові управління товарним портфелем підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Складові управління товарним портфелем підприємства за сферами діяльності

Сфера діяльності	Складові управління товарним портфелем підприємства
Закупівля	Вивчення та прогнозування купівельного попиту; визначення потреби в товарах; виявлення і вивчення джерел закупівлі, вибір постачальників; складання заявок і замовлень на поставку товарів; розробка переддоговірних вимог до постачальників і умов постачання. Укладення договорів і разових угод на постачання товарів; уточнення розгорнутого асортименту товарів, що поставляються; прийом товарів і їх оплату постачальникам
Зберігання	Організація складського простору; розміщення і укладання товарів на зберігання; створення необхідних умов зберігання та охорони товарів; організація обліку товарів; рух і переміщення товарів; забезпечення можливості використання підйомно-транспортного устаткування
Реалізація	Оформлення продажу товарів оптовим покупцям; відбір товарів з місць зберігання; переміщення товарів у зону комплектування замовлень покупців; комплектування замовлень і упаковка; комплектування партій товарів; переміщення укомплектованих партій товарів у зону завантаження; навантаження автотранспорту, контейнерів, вагонів

Так, управління закупівлями – планування і щоденне керівництво закупівельною діяльністю підприємства, що полягає у визначенні поточних і перспективних потреб покупців, збиранні інформації про закупівельні ціни, можливі терміни постачання, транспортні витрати та пошук їхнього оптимального сполучення. Ефективність закупівельної політики торговельного підприємства – це поширення масштабів діяльності, забезпечення міцних конкурентних позицій на ринку за рахунок оптимізації витрат із закупівель і одержання цільового прибутку. У зв'язку з цим визначено основні критерії

ефективності закупівельної політики торговельних підприємств: мінімізація витрат, якість товарів та наданих послуг, надійність постачання, ліквідність.

Реалізація продукції – основна ланка існування торговельного підприємства. Вона покликана забезпечити спадкоємність рішень та заходів із формування асортименту і його управління; підтримання конкурентоспроможності товарів на необхідному рівні; знаходження для товарів оптимальних товарних сегментів; розробку та здійснення стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів (Одинцова, с. 114).

Отже, в умовах необхідності мобілізації все більших ресурсів для вирішення виробничо-збутових та інших завдань, невизначеності комерційних результатів (особливо при експорті) потрібне ретельне опрацювання всього комплексу питань, що входять в управління товарним портфелем підприємства. Необхідне продумане на тривалу перспективу рішення таких проблем, як:

- оптимізація асортименту (номенклатури) вироблених виробів з урахуванням їх споживчих характеристик і особливостей технології виробництва;
- темпи оновлення продукції в цілому і за окремими її видами з урахуванням життєвого циклу;
- співвідношення нових та "старих" виробів у програмі, нових і освоєних ринків при збуті;
- рівень оновлення товарів;
- вихід на ринок із принципово новими видами продукції;
- вибір часу виходу на ринок з новими товарами та вилучення з програми існуючих, але таких, що втрачають ринкові позиції, товарів та ін.

Підсумовуючи, необхідно відзначити, що управління бізнес-портфелем підприємства – це процес діагностики його поточного складу, пошук та формування збалансованої структури, розроблення ефективних стратегій розвитку як окремих складових, так і всього портфеля.

На сьогодні не існує єдиного підходу щодо формування та управління товарним портфелем. Наприклад, Горфінкель В.Я. зазначає, що формування товарного портфеля 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).

Управління товарним портфелем є більш вузьким поняттям, ніж товарна політика, яка враховує сукупність заходів по формуванню конкурентних переваг товару на ринку, виявленню нових сегментів ринку, розробленню та реалізації стратегії управління упаковкою, маркуванням та обслуговуванням товарів. Формування товарного портфелю підприємства є невід'ємною складовою його товарної політики.

Товарна політика підприємства – це складова маркетингової діяльності підприємства, яка здійснюється в рамках визначення і задоволення потреб споживачів, як засобу досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, і пов'язана з розробкою та впровадженням нових, обслуговуванням існуючих та вилученням застарілих товарів, з урахуванням специфіки сектору економіки та галузі.

1.2. Методи аналізу та формування товарного портфеля підприємства

Аналіз товарного портфеля підприємства має на меті (Одинцова, с. 115):

- оцінку результатів та вигод суб'єкта підприємницької діяльності від реалізації певного товару, товарних ліній та товарного асортименту;
- аналіз ставлення споживачів до товарів підприємства та товарів відповідних конкурентів; аналіз асоціацій, що пов'язані з даними товарами;
- дослідження можливостей та загроз макросередовища, а також сильних і слабких сторін продукту;
- оцінку доцільності та ефективності процесу розробки та впровадження нових товарів підприємства на ринок;
- з'ясування узгодженості товарного асортименту з цілями підприємства та його збалансованість з огляду на життєвий цикл товарів;
- моніторинг ставлення різних суб'єктів ринку до структурних елементів товару, розробка заходів щодо його покращення та оптимізація товарного асортименту.

Вирішення вищезазначених завдань потребує визначення об'єкта і предмета аналізу. Об'єктами аналізу товарного портфеля є:

- товарна одиниця та елементи її структури (характеристики, брендинг, упаковка);
- товарна лінія та товарний асортимент;
- новий товар підприємства та процес його розробки.

Предметом аналізу товарного портфеля підприємства є (Одинцова, с. 115):

- споживча цінність товару;
- економічні вигоди підприємства від випуску та реалізації товару;
- характеристики марки товару для окремих видів продукції (популярність; лояльність споживачів; вартість тощо) та його упаковки;
- ефективність впровадження нових товарів на ринках;
- показники асортименту та його збалансованість з позицій життєвого циклу товару.

На основі вищезазначеного автором (Липчук, с. 48) виокремлено декілька напрямів аналізу товарного портфеля підприємства:

1. Аналіз маркетингових складових товару, цінності товару для споживача, лояльність до торгової марки, порівняння товару з товарами конкурентів, порівняння властивостей товару з позицій підприємства і покупців, аналіз новизни та інноваційності товару, аналіз бренду, упаковки, життєвого циклу товару, економічні вигоди підприємства від випуску окремого товару, поглиблена оцінка потреб окремих груп споживачів.

2. Методи аналізу збалансованості товарного портфелю, асортименту і номенклатури з позицій життєвого циклу товару і підприємства.

Наведемо елементи аналізу маркетингових складових. Для підприємства товар є насамперед носієм прибутку, тому його аналіз передбачає надання пріоритетності таким економічним критеріям, як обсяг продажу, сезонність прибутків, рівень, динаміка рентабельності; величина і динаміка продажів; ринкова частка (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Показники для аналізу економічної результативності товару

Показник	Визначення
Обсяг продажу (фіз. од.)	Сукупна кількість реалізованих одиниць товару
Валовий дохід (грн.)	Добуток сукупної кількості реалізованих одиниць товару та ціни одиниці товару (сукупна виручка)
Прибуток (грн.)	Різниця між сукупною виручкою та сукупними витратами
Прибутковість одиниці товару (грн.)	Різниця між ціною одиниці продукту і собівартістю її виробництва
Маржинальний прибуток (%)	Відношення різниці між ціною одиниці товару і змінними витратами в розрахунку на одиницю товару до ціни одиниці товару
Рівень беззбитковості продажів товарів (%)	Відношення постійних витрат до маржинального прибутку
Частка ринку компанії в сегменті даної категорії товару (%)	Відношення обсягу продажу товару до сукупних ринкових продажів товару
Приріст продажів (фіз. од.)	Різниця між обсягом продажу за певний період до базового обсягу продажу

Економічні цілі підприємства будуть задоволені лише в тому разі, коли будуть задоволені потреби покупців. Тому маркетинговий аналіз товару має починатися з вивчення його споживчої цінності. Мається на увазі не лише об'єктивна споживча цінність, яка може виражатися, наприклад, технічними параметрами, а й про суб'єктивна споживча цінність товару, а також актуальна і потенційна споживча цінність. Покупець є основним об'єктом для підприємства, проте це не означає, що аналіз товару має обмежуватися лише вивченням його споживчої цінності для покупця. Аналіз має враховувати думку інших структур, які цікавляться товарами підприємства.

Аналіз неодмінно повинен мати точку відліку, наприклад: товари конкурентів, інші способи задоволення потреб тощо. Не менш значущий часовий аспект (аналіз товару в минулому, поточному і майбутньому часі), що дає змогу побачити оцінку динаміки і якісний характер змін, встановити тренди, зробити відповідні прогнози (Балабанова, с. 134; Липчук, с. 96).

При аналізі товару необхідно розглянути його різноманітні параметри і функції, тому він повинен бути багатоаспектним. Методика, параметри аналізу залежать від товару, ринку, підприємства, часового періоду тощо (Липчук, с. 96).

Наступним елементом аналізу товару підприємства виступає, на нашу думку, метод аналізу відчуваної покупцями споживчої цінності товару. Товару притаманні багато властивостей, найважливішими серед яких є його споживча цінність для покупця, ранг цієї споживчої цінності, а також властивість товару, яка є визначальною при здійсненні покупки (Балабанова, с. 314). Оцінку значущої властивості товару, поєднаної з необхідністю його придбання для споживача, а отже, і значущість для економічних результатів підприємства, у (Липчук, с. 97) пропонується подати у формі матриці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Оцінка властивості товару та її значущості для здійснення покупки

Оцінка властивості	Висока	Значення властивості	
		Низьке	Високе
	Низька	Неістотні сильні сторони	Істотні сильні сторони
		Неістотні слабкі сторони	Неістотні сильні сторони

Основним недоліком використання матриці, що подана в табл. 1.3, є оцінка товару лише зі сторони споживача, що ускладнює процес отримання результатів для підприємства та вимагає додаткових маркетингових досліджень методом опитування споживача, проте спосіб є простим для сприйняття опитуваного і легким для аналізу отриманих результатів.

Наступним методом аналізу товару є аналіз створених на підприємстві вигід товару. Оцінювання товару крізь призму споживчої цінності та очікувань покупців від нього означає з'ясування вимог, яким має відповідати ідеальний товар. Дані отримують у результаті маркетингових досліджень. Часто необхідну інформацію отримують з допомогою працівників, які підтримують постійний контакт з клієнтами. Проте уявлення працівників про ставлення покупців до товару не завжди відповідають дійсності. Так, для уникнення серйозних помилок доцільно проводити порівняльний аналіз даних, отриманих від працівників підприємств і покупців. Приклад наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняльна оцінка товару працівниками підприємства і покупцями

Споживча цінність властивості товару	Оцінка працівниками підприємства					Оцінка споживачами				
	Вага	Товар підприємства		Товар конкурента		Вага	Товар підприємства		Товар підприємства	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
	А	0,5	3	1,5	2	1	0,3	7	2,1	5
Б	0,3	5	1,5	3	0,9	0,4	5	2,0	6	2,4
С	0,2	7	1,4	3	0,6	0,3	3	0,9	7	2,1
Загальна оцінка	1	х	4,4	х	2,5	1	х	5	х	6

Вага може бути встановлена у прийнятій шкалі (зокрема, 1-5), а може бути результатом поділу певної сукупності (1 чи 100) на складові величини, також вона може бути визначена в коефіцієнтах чи відсотках.

Необхідно відзначити, що оцінювання споживчої цінності товару може бути доповнене порівняльним аналізом параметрів товару підприємства і товарів конкурентів з ідеальним товаром, наприклад, методом побудови матриці конкурентного профілю.

У ракурсі аналізу методів формування товарного портфеля підприємства окремої уваги заслуговує дослідження новизни та інноваційності товару. Варто відзначити, що, незважаючи на важливість даного питання як для успіху підприємства, так і для споживачів, немає універсального методу аналізу зазначених параметрів. Автором (Липчук, с. 96) запропоновано з цією метою використовувати матрицю, наведену у табл. 1.5.

Розставлення позначок зроблено умовно, для візуалізації необхідних елементів дослідження та факторів, що прямолінійно пов'язані з новизною та інноваційністю товару.

Таблиця 1.5 – Аналіз новизни та інноваційності товару

Товари, що аналізуються	Наявність модифікаційних змін з початку впровадження	Інвестування в технічний розвиток	Дослідження очікувань споживачів, їх відповідність	Новизна товару в галузі
Товар 1 (лідер галузі)	X	X	X	-
Товар 2 (підприємство)	-	-	X	X

Аналіз економічної літератури (Балабанова, с. 15; Бевзенко, с. 11; ін.) дозволив класифікувати методи оцінки товарного портфелю, асортименту та номенклатури товарів (рис. 1.2).

Усі методи поділяються за кількістю чинників і показників, якими вони оперують. Можна виділити однофакторні методиками, двофакторну і багатфакторні моделі та інші методиками.

Необхідно звернути увагу на той факт, що одні й ті ж самі методи різні автори відносять або до методів аналізу, оцінки, або до методів формування, або управління та оптимізації асортименту. Оскільки оцінка, формування, управління та оптимізація асортименту є складовими управління товарним портфелем підприємства, можна стверджувати, що дані методи належать до методів формування товарного портфеля (Гаркавенко, с. 416).



Рис. 1.2. Методи аналізу товарного портфеля підприємства

Дослідити особливості існуючого асортименту продукції можна з використанням основних показників, що характеризують асортимент в різних аспектах (Липчук, с. 84) (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – 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

Продовження табл. 1.6

1	2
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.
3. Відповідність перевагам роздрібно́ї торгівлі	Оцінка поточного стану положення товарів або марок у роздрібній торгівлі й аналіз пропонувананих 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. 1.6 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 (Бартко, с. 215):

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.

Підсумовуючи, необхідно відзначити, що існують різні класифікації методів аналізу і формування товарного портфеля підприємства. Основними критеріями формування наведених класифікацій є такі: вектор проведення досліджень; цілі та завдання аналізу; широта охоплення факторів в процесі проведення аналізу. Методи оцінки товарного портфелю та асортименту можуть бути класифіковані за кількістю чинників і показників, якими вони оперують на однофакторні методики, двофакторні і багатофакторні моделі).

Серед основних методів найважливішими є ABC- та XYZ - аналіз; матриця БКГ; матриця Дженерал Електрик – МакКінсі або «привабливість ринку (галузі) – конкурентоспроможність компанії», методи, що базуються на концепції життєвого циклу товару тощо.

1.3. Проблеми ефективного управління товарним портфелем вітчизняних підприємств

Узагальнимо основні проблеми формування товарного портфеля вітчизняних підприємств. Як зазначається у (Одинцова, с. 8), більшість проблем формування товарного портфеля підприємств є неструктурованими, невизначеними і заздалегідь непрогнозованими. Крім того, досить часто вони передбачають кілька варіантів розв'язку. Тому важливими є високопрофесійний аналіз даних і оперативна розробка альтернативних рішень проблем. Добре

продумана товарна політика не тільки дозволяє оптимізувати процес формування та оновлення асортименту, але й слугує для керівництва підприємства своєрідним орієнтиром загального напрямку дій.

Сьогодні можна виділити такі основні проблеми формування товарного портфеля: 1) забезпечення належного рівня якості; 2) формування оптимального товарного асортименту; 3) створення і виробництво нових товарів і послуг; 4) позиціонування товарів; 5) управління життєвим циклом товару; 6) забезпечення якісного сервісу. Розглянемо детальніше суть кожної проблеми.

1. Якість завжди була і залишається важливою ринковою характеристикою товару. Починаючи з останніх десятиліть ХХ ст. спостерігається значне зростання значення якості в житті людини. Для 80% покупців якість стала важливішою за ціну (Іщенко, с. 144). В країнах з розвинутою ринковою економікою поняття складу категорії якості відображено в спеціальних міжнародних термінологічних стандартах ISO. Оцінка споживачами несертифікованої продукції і оточуюче конкурентне середовище змушує виробника здійснювати сертифікацію. В нашій країні дана сертифікація добровільна, але широка група товарів підлягає обов'язковій сертифікації, яка використовується в Україні. Сертифікація проводиться регіональними органами сертифікації, але, на жаль, підприємства, розраховуючи на недостатню інформованість споживачів та недосконалість закону, часто нехтують нею і виготовляють низькоякісні товари. Таким чином, можна констатувати (спостерігати) загальне погіршення якості. Також важливим аспектом є ціна товару. На жаль, на сьогодні висока ціна ще не є свідченням високої якості товару, але і в низькому ціновому сегменті недобросовісна жорстка конкуренція теж часто призводить до боротьби за кількість, а не за якість виробленої продукції, тому проблема невідповідності ціни та якості достатньо актуальна.

2. Необхідно зазначити, що універсальної відповіді на питання формування та управління товарним асортиментом не існує. Основою для

формування асортименту є асортиментна концепція. Формування асортименту може здійснюватися різними методами залежно від масштабів збуту та специфіки виготовленої продукції. Критерієм оптимальності товарного асортименту є максимальне задоволення потреб покупців за найбільш ефективного використання ресурсів підприємства для виготовлення товару з низькими витратами.

3. Важливою проблемою для підприємства є вибір стратегії товарної інновації: 1) бути лідером у виробництві інноваційних товарів і застосуванні нових технологій (наступальна та захисна стратегія); 2) швидко реагувати на зміни і пристосовуватись до них (імітаційна стратегія). Обравши першу стратегію, підприємство може отримати значно більший прибуток, але і ризик невдачі при цьому суттєво зростає. Дотримуючись другої стратегії, підприємство може скоригувати свою діяльність з огляду на успіх чи провал фірм-піонерів. Основною проблемою вітчизняного виробника є практична відсутність товарів з унікальними властивостями. Як правило, більшість товарних ліній повторюють вже існуючі як за асортиментом, так і за споживчими властивостями товари. Це відбувається через моральне і фізичне старіння обладнання, нерозвиненість сировинних ринків, недостатність доходів для інвестування. Безперечно, випуск унікальних товарів більш затратний процес, але саме він допомагає виробнику зайняти свою нішу на ринку та отримати прибуток від інвестицій. Сьогодні при формуванні товарної інноваційної політики цінується час, можливість швидкого застосування нових технологій на підприємстві. Також важливою проблемою залишається визначення ступеня новизни товару, оскільки це впливає на ціну. На сьогодні відсутня шкала оцінки ринкової новизни товару, яка б дозволила оцінити рівень адаптації нового товару до ринкових змін.

4. Позичіонування товарів. В Україні можна виділити такі проблеми позиціонування: 1) недопозиціонування (несформованість визначеного

унікального образу у свідомості споживачів); 2) зверхпозиціонування (за торговою маркою стоїть єдиний критерій позиціонування); 3) надмірне захоплення новими продуктами, що позиціонуються на одну цільову категорію з продуктами, які випускаються. Така ситуація часто приводить до «з'їдання» одного товару іншим; 4) проблема позиціонування бренду, що є взагалі ключовим моментом його створення; 5) непродумана політика позиціонування короткострокових брендів, які часто порушують ситуацію, яка вже склалася на ринку, не на користь виробника; 6) управління системою брендів (Одинцова, с. 115).

5. Необхідно зазначити, що для більшості товарів притаманна тенденція суттєвого скорочення життєвого циклу. Тому саме аналіз життєвого циклу товару дозволяє вносити зміни в процес формування товарної, цінової, збутової політики, які, у свою чергу, впливають на характер і довговічність ЖЦТ. Володіючи інформацією про фазу ЖЦ товару, виробник, використовуючи певні заходи, може продовжити життя товару чи, навпаки, бути готовим до зняття товару з виробництва, оскільки він знаходиться у фазі спаду (Шабага, с. 162).

6. Сервіс – це система обслуговування, яка дозволяє споживачу вибрати для себе оптимальний варіант покупки товару та споживання його економічно вигідно і у визначений термін. Сьогодні виробники пропонують широкий вибір одних і тих же товарів, і навіть за однаковими цінами, тому конкурувати вони можуть за рахунок більш якісного або більш широкого сервісу. Постійний контроль за потребами споживачів, послугами, які пропонують конкуренти, співвідношенням прибутків і вартості сервісу допоможе сформувати систему якісного та ефективного сервісу (Шабага, с. 162).

Отже, сьогодні можна виділити такі основні проблеми формування товарного портфеля вітчизняних підприємств: 1) забезпечення належного рівня якості; 2) формування оптимального товарного асортименту; 3) створення і

виробництво нових товарів і послуг; 4) позиціонування товарів; 5) управління життєвим циклом товару; 6) забезпечення якісного сервісу.

Висновки до розділу 1

Управління бізнес-портфелем підприємства – це процес діагностики його поточного складу, пошук та формування збалансованої структури, розроблення ефективних стратегій розвитку як окремих складових, так і всього портфеля.

На сьогодні не існує єдиного підходу щодо формування та управління товарним портфелем. Наприклад, Горфінкель В.Я. зазначає, що формування товарного портфеля 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).

Управління товарним портфелем є більш вузьким поняттям, ніж товарна політика, яка враховує сукупність заходів по формуванню конкурентних переваг товару на ринку, виявленню нових сегментів ринку, розробленню та реалізації стратегії управління упаковкою, маркуванням та обслуговуванням товарів. Формування товарного портфелю підприємства є невід'ємною складовою його товарної політики.

Товарна політика підприємства – це складова маркетингової діяльності підприємства, яка здійснюється в рамках визначення і задоволення потреб

споживачів, як засобу досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, і пов'язана з розробкою та впровадженням нових, обслуговуванням існуючих та вилученням застарілих товарів, з урахуванням специфіки сектору економіки та галузі.

Існують різні класифікації методів аналізу і формування товарного портфеля підприємства. Основними критеріями формування наведених класифікацій є такі: вектор проведення досліджень; цілі та завдання аналізу; широта охоплення факторів в процесі проведення аналізу. Методи оцінки товарного портфелю та асортименту можуть бути класифіковані за кількістю чинників і показників, якими вони оперують на однофакторні методики, двофакторні і багатофакторні моделі).

Серед основних методів найважливішими є ABC- та XYZ - аналіз; матриця БКГ; матриця Дженерал Електрик – МакКінсі або «привабливість ринку (галузі) – конкурентоспроможність компанії», методи, що базуються на концепції життєвого циклу товару тощо.

Сьогодні можна виділити такі основні проблеми формування товарного портфеля вітчизняних підприємств: 1) забезпечення належного рівня якості; 2) формування оптимального товарного асортименту; 3) створення і виробництво нових товарів і послуг; 4) позиціонування товарів; 5) управління життєвим циклом товару; 6) забезпечення якісного сервісу.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТОВ «ТЕХСНАБ» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його маркетингового середовища

Підприємство, діяльність якого досліджується в роботі – це ТОВ «Техснаб» - офіційний дилер на українському ринку всесвітньо відомої компанії Caterpillar. ТОВ «Техснаб» є частиною міжнародної мережі компаній (в Україні – ТОВ «Цеппелін Україна»), яка займається поставками промислової, сільськогосподарської та будівельної спецтехніки. Zeppelin GmbH - німецький промисловий концерн, представлений в 20-ти країнах по всьому світу в сфері дилерства та виробництва.

Пропонована Zeppelin GmbH номенклатура продукції допомагає клієнтам вирішувати завдання будь-якої складності – від земляних робіт до електропостачання збудованого об'єкта. Поряд з спецтехнікою Cat, застосовуваної в будівництві, гірничій, нафтогазової та лісозаготівельної промисловості, компанія пропонує широкий асортимент дизельних і газових двигунів, систем і генераторів Cat і MAK.

Штаб-квартира компанії знаходиться в Києві, і вона активно розвиває торгіві представництва по всій країні. Відкрито 6 філій, створена мережа сервісних центрів, пунктів торгівлі запасними частинами, а також навчальний центр. За рівнем кваліфікації сервісного обслуговування компанія здійснює постійний контроль, організовуючи навчання сервіс-інженерів у власному навчальному центрі, а також в компаніях-постачальниках обладнання.

Зусилля компанії Zeppelin GmbH спрямовані на розвиток довгострокового партнерства з клієнтами. Компанія поставляє передові технології та пропонує кращий сервіс для їх обслуговування (Офіційний сайт, с. 1).

На сьогодні найбільшими сегментами бізнесу ТОВ «Цеппелін Україна» в Україні є будівельна спецтехніка (25% сегменту), кар'єрна і гірнична техніка (21%), техніка для підземних робіт (35%), гірничодобувні технології (6%), силові установки та двигуни (8%), сільськогосподарська техніка (5%) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Стратегічні напрямки діяльності ТОВ «Цеппелін Україна»

Перелік стратегічних напрямків діяльності підприємства	Величина сегменту	Продукти у сегменті
Будівельна спецтехніка	25%	Автогрейдери, бульдозери, віброущільнювачі Zeppelin, перевантажувачі, навантажувачі, самоскиди, скрепери, ущільнювачі, екскаватори, екскаватори-навантажувачі, гідромолоти та навісне обладнання
Кар'єрна і гірнична техніка	21%	Автогрейдери, бульдозери, навантажувачі фронтальні, самоскиди, екскаватори, гідромолоти та навісне обладнання
Сільськогосподарська техніка	5%	Збиральна техніка, трактори, навантажувачі, технології точного землеробства
Техніка для підземних робіт	35%	Комплекси глибокої розробки пластів, стрічкові конвеєри, підземні роботи-тверда порода, підземні роботи – розробка довгими забоями, техніка для підземних робіт
Силові установки та двигуни	8%	Дизельні генератори
Гірничодобувні технології	6%	Гірничовидобувні технології Minestar

Компанія «Цеппелін Україна» працює з такими відомими виробниками спецтехніки як Bucyrus, Caterpillar. З такою технікою можна виконати кар'єрні та гірничодобувні роботи в будь-яких масштабах. Надійні бульдозери, самоскиди, навантажувачі, екскаватори та сучасні автогрейдери дозволять в мінімальні терміни впоратися з поставленими завданнями. Це техніка, без якої

складно увести нинішню каменеобробну сферу, а також роботи з видобутку в кар'єрах і горах.

До кар'єрної техніки, використовуваної в складних умовах, висуваються особливі вимоги, вона повинна справлятися з високими навантаженнями, мати тривалий термін експлуатації, показувати ефективні результати при виконанні поставлених завдань. Компанія «Цеппелін Україна» є визнаним лідером на ринку продажубудівельної техніки і кар'єрної техніки в Україні, пропонує першокласне гірничодобувне обладнання, спецтехніку для робіт в кар'єрах і з гірською породою – це самоскиди різної величини і місткості.

Caterpillar пропонує гірничодобувні технології для кар'єрних і підземних розробок. Технології, що допомагають керувати парком техніки, буровими та вибуховими роботами, завантаженням, транспортуванням, дозуванням, виділенням техніки згідно виробничим завданням, контролем матеріалів та персоналу. Все це сприяє підвищенню продуктивності, ефективності та безпеки копалень (Офіційний сайт, с. 1).

Головною метою компанії «Цеппелін Україна» є спрямування зусиль на розвиток довгострокового партнерства з клієнтами на базі використання таких принципів, як чесність і майстерність.

Організаційна структура управління компанії «Цеппелін Україна» наведена на рис. 2.1.

ТОВ «Техснаб» є юридично самостійним підприємством. Чисельність працівників на ТОВ «Техснаб» становить 4 чол. (директор підприємства, головний бухгалтер, менеджер із продажів будівельної техніки, менеджер із продажів гірничного обладнання і технологій).

Проаналізуємо динаміку основних економічних показників діяльності ТОВ «Техснаб» протягом 2015-2017 рр., зведених до табл. 2.2, обчислених на основі даних фінансової звітності підприємства (дод. А).



Рис. 2.1. – Організаційна структура управління компанії «Цепелін Україна»

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Технаб»

Показник	Од. виміру	2015	2016	2017	Відхилення, %	
					2016/2015	2017/2016
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	55966	76269	83306	36,28	9,23
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	50437	67132	73404	33,10	9,34
3. Валовий прибуток	тис. грн.	5529	9137	9902	65,24	8,38
4. Чистий прибуток	тис. грн.	606	760	331	25,54	-56,51
5. Рентабельність продажу	%	9,88	11,98	11,89	2,10	-0,09
6. Чисельність працівників	чол.	4	5	4	25,00	-20,00
7. Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / чол.	13991,61	15253,70	20826,48	9,02	36,53
8. Середній залишок оборотних активів	тис. грн.	17294,4	18143,3	23359,3	4,91	28,75
9. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	коеф.	3,24	4,20	3,57	29,90	-15,16
10. Тривалість одного обороту оборотних активів	дні	112,79	86,83	102,35	-23,02	17,87
11. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн. / грн.	0,901	0,880	0,881	-2,33	0,11

За даними табл. 2.2, протягом 2015-2017 рр. спостерігається зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «Техснаб»: у 2016 р. на 36,28% та у 2017 р. на 9,23% як за рахунок зростання обсягів продажу, так і за рахунок зростання цін на продукцію. Аналогічною є динаміка показника валового прибутку підприємства: має місце зростання показника у 2016 р. на 65%, у 2017 р. – на 8%.

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Техснаб» є позитивною у 2016 р. та негативною у 2017 р. Не дивлячись на це, має місце позитивна динаміка продуктивності праці. Так, у 2016 р. відбулося зростання показника на 9,02% через зростання обсягу реалізації продукції (на 36%) поряд із нижчими темпами росту чисельності працівників (25%) У 2017 р. продуктивність праці також зростає на 36%, що загалом свідчить про підвищення ефективності праці на підприємстві.

Необхідно відзначити підвищення ефективності використання оборотних активів ТОВ «Техснаб» протягом 2016 р.: так, відбулося зростання показника оборотності оборотних активів на 29,9% та відповідне зниження тривалості одного обороту на 23% (табл. 2.4). Проте у 2017 р. спостерігається зниження показника оборотності оборотних активів на 15% за рахунок зростання середнього залишку оборотних активів на 28,75%.

Динаміка показника собівартості реалізованої продукції підприємства за 2015–2017 рр. аналогічна до динаміки показника чистого доходу від реалізації продукції. Негативним є нижчі темпи зростання чистого доходу від реалізації за темпи зростання собівартості продукції у 2017 р., що спричинило зростання витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 0,11%. ТОВ «Техснаб» є прибутковим, і необхідно відзначити зростання рентабельності продажу протягом періоду, що аналізується.

У межах загальної характеристики ТОВ «Техснаб» здійснимо аналіз основних його фінансових показників у динаміці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники ТОВ «Техснаб»

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення	
				2016/2015	2017/2016
Показники ліквідності та платоспроможності					
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,19	0,11	0,03	-0,07
2. Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	0,55	0,68	0,52	0,14	-0,16
3. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,61	1,35	1,03	-0,25	-0,32
Показники фінансової стійкості					
4. Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,05	0,08	0,07	0,03	-0,01
5. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,95	0,92	0,93	-0,03	0,01
6. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,05	0,08	0,07	0,03	-0,01
Показники ділової активності					
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,94	5,16	4,32	1,22	-0,84
8. Тривалість обороту оборотних активів, дні	91,34	69,72	83,27	-21,62	13,55
Показники рентабельності					
9. Рентабельність продажу (за валовим прибутком)	0,0988	0,1198	0,1189	0,021	-0,0009
10. Рентабельність поточних витрат (за валовим прибутком)	0,110	0,136	0,135	0,0265	-0,0012
11. Рентабельність трудових ресурсів (за валовим прибутком)	1,37	2,26	2,38	0,8820	0,1236
12. Рентабельність активів (за чистим прибутком)	0,0313	0,0345	0,0109	0,0031	-0,0236

Вихідними даними для аналізу слугує фінансова звітність підприємства (дод. А).

За даними табл. 2.3, протягом 2015-2017 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 19% у 2016 р. (теоретичне значення показника – більше 20%). Відхилення від нормативних значень спостерігається і відносно показників загальної та проміжної ліквідності. Так, короткострокові зобов'язання протягом 2015-2017 рр. могли бути перекриті за рахунок оборотних активів не більше як на 161% (теоретичне значення показника – більше 200%, за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості – не більше як на 68% у 2016 р. (рекомендоване значення показника – більше 100%). Більше того, протягом періоду, що аналізується, має місце тенденція скорочення показників ліквідності.

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт концентрації власного капіталу ТОВ «Техснаб» не перевищує 0,05, тоді як рекомендоване значення показника становить більше 0,5. Отже, капітал підприємства більше як на 95% сформований за рахунок позикових коштів (в основному за рахунок довгострокових зобов'язань), що означає низький рівень фінансової стійкості підприємства. До того ж, має місце погіршення показників фінансової стійкості у 2017 р.

Як уже зазначалося вище, у 2016 р. спостерігається поліпшення показників ділової активності підприємства: зростає показник оборотності оборотних активів та знижується тривалість одного обороту оборотних активів на 22 дні. Натомість, у 2017 р. спостерігаємо негативну тенденцію погіршення показника оборотності та зростання тривалості одного обороту оборотних активів на 13,5 днів.

Наведені у табл. 2.3 показники рентабельності обчислюються для торговельних підприємств. Крім рентабельності продажів (динаміку показника проаналізовано вище), визначається рентабельність поточних витрат, трудових ресурсів, активів. Динаміка показників рентабельності поточних витрат та трудових ресурсів є позитивною, що пояснюється перевищенням темпів росту валового прибутку ТОВ «Техснаб» над собіварістю реалізованої продукції та витратами на оплату праці. Рентабельність активів, що визначена за показником чистого прибутку, у 2016 р. зросла на 0,3%, проте у 2017 р. знизилась на 0,24%, що пояснюється зниженням показника чистого прибутку компанії. Це відбулося за рахунок значного зростання інших операційних витрат, що не пов'язані із основною діяльністю компанії.

Дослідимо динаміку та структуру операційних витрат ТОВ «Техснаб» у 2015-2017 рр. за допомогою даних, наведених в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура операційних витрат ТОВ «Техснаб», %

Найменування показника	2015	2016	2017	Відхилення, %	
				2016/2015	2017/2016
Матеріальні затрати	2,71	2,07	3,10	-0,64	1,03
Витрати на оплату праці	13,93	7,84	11,04	-6,09	3,19
Відрахування на соціальні заходи	4,65	2,90	4,01	-1,75	1,11
Амортизація	5,16	4,09	5,51	-1,06	1,41
Інші операційні витрати	73,55	83,09	76,35	9,54	-6,75
Разом	100	100	100	0	0

За даними табл. 2.4, найбільшу питому вагу у загальному обсязі операційних витрат ТОВ «Техснаб» протягом аналізованого періоду мають інші операційні витрати (більше 73%), витрати на оплату праці (питома вага коливається у межах 7,8-14%). Щодо структурних змін в операційних витратах підприємства, у 2016 р. маємо зростання питої ваги інших операційних витрат на 9,5% за рахунок скорочення питої ваги решти елементів операційних витрат. У 2017 р., навпаки, маємо скорочення питої ваги інших операційних витрат на 6,75% за рахунок збільшення питої ваги матеріальних витрат (на 1%), витрат на оплату праці (на 3%) та відрахувань на соціальні заходи (на 1%), амортизації (на 1%).

Дамо коротку характеристику галузевих ринків, на яких функціонує підприємство.

Щодо основних тенденцій розвитку ринку будівельної спецтехніки, у підготовленому аналітиками компанії Pro-Consulting дослідженні ринку будівельної техніки України відзначено, що дана галузь є однією з найбільш динамічно зростаючих в світовій економіці. В Україні в 2017 році продажі спецтехніки вирости більш ніж в 2 рази, склавши 1,4 млрд дол. США. За результатами структурування ринку досліджуваної продукції в 2017 році, найбільшу частку ринку спецтехніки займають самоскиди (45% від загального обсягу продажів), далі йдуть екскаватори (13%), фронтальні навантажувачі (10%), автокрани та автопідйомники (9%) і бетонозмішувачі (9%). Структура

парку будівельної техніки має деякі відмінності: на частку самоскидів припадає 31% загальної кількості зареєстрованої техніки, 17% займають бетонозмішувачі, по 15% - екскаватори і фронтальні прогрузчіки і 14% припадає на автокрани та автопідйомники. У список найбільших виробників будівельної техніки на ринку України входять ЗАТ «АТЕК», ВАТ «ХТЗ», Холдингова компанія «АвтоКрАЗ», ВАТ «Днепрокран», ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» та ін (Ринок будтехніки, с. 1).

Стосовно основних тенденцій ринку гірничої техніки, на українському ринку великовантажних кар'єрних самоскидів традиційно домінують білоруські "БелАЗи", але в останні роки посилюються позиції і інших виробників даної техніки. Не виключено, що з подальшою євроінтеграцією присутність даних виробників буде тільки збільшуватися.

Незважаючи на загальну кризу в країні, гірничодобувні підприємства України продовжують зусилля по оновленню парку великовантажних кар'єрних самоскидів. Великі українські гірничовидобувні підприємства традиційно орієнтовані на «Білоруський автозавод» (БелАЗ). В даному випадку основними факторами вибору такого постачальника виступають ринкові: географічна близькість виробника до ринків збуту в СНД (і, як наслідок, терміни поставки техніки та запчастин), багаторічні знання особливостей конкретних підприємств гірничовидобувної галузі. До того ж, протягом останніх років БелАЗ працює і над якістю сервісу, що все більш важливо для споживача в СНД.

Разом з тим в СНД взагалі і на вітчизняному ринку зокрема присутні і інші провідні глобальні виробники кар'єрних самоскидів – Caterpillar, Komatsu, Hitachi, Terex, Liebherr. У нашій країні таку техніку пропонує цілий ряд фірм, найбільш відомі серед яких "Юромаш", "Цепелін Україна", "Сумітек Україна". Перевагою устаткування західних виробників є максимальна зносостійкість, зручність в управлінні, здатність запропонувати лінійку сполученої техніки (бульдозери, екскаватори, навантажувачі), а мінусом - обслуговування, яке

може затягуватися через географічну віддаленість (навіть при наявності національного сервісного центру або декількох). Крім того, значно вищим є рівень цін на продукцію західного виробництва. Проте західні дилери зберігають активність на українському ринку і в сьогоднішній економічно важкій ситуації. На думку економістів, західні оператори постараються відтіснити БелАЗ від українських клієнтів (повністю видалити його з країни, не вдасться), а в перспективі – використовувати Україну для подальшої експансії в регіоні.

Необхідно відзначити, що певну частину ринку кар'єрних самоскидів займають машини, що були у вжитку. В країні завжди можна знайти пропозиції таких автомобілів за зниженими цінами (Ринок, с. 1).

Стосовно тенденцій розвитку ринку сільськогосподарської техніки в Україні, за даними Державної фіскальної служби України, в країні суттєво виріс імпорту сільськогосподарської техніки. За період із 01.01.2017 по 30.11.2017 було імпортовано обладнання для сільського господарства та техніки оброблення ґрунту на суму \$305,274 млн. (Ринок, с. 1). Імпорту виріс, отже й купували аграрії в основному закордонну техніку. Збільшення імпорту техніки привело до відкриття нових дилерських центрів.

У 2017 році все більше вітчизняних господарств почали замовляти агрегати із сучасною комплектацією, яка включає системи навігації, телеметрії, автоматичного водіння і т.д. Основними вимогами українських аграріїв до агрегатів зараз є поєднання ціни, надійності, технологічності. Ринок сільгосптехніки як у світі, так і в Україні поволі стабілізується, а рівень продажів зростає (Ринок, с. 1).

Машинобудування України як потужний сектор промисловості (дані станом на 2016 рік) об'єднувало 11267 підприємств, з яких 146 – великих, 1834 – середніх і 9287 малих з виробництва різноманітних машин та устаткування, приладів і апаратури. У машинобудуванні зосереджено понад 15% вартості

основних засобів і майже 6 % оборотних активів вітчизняної промисловості та понад 22 % кількості найманих працівників (Ринок, с. 1). Основна частина підприємств (90 %) приватизована, причому більше 80% з них викуплені повністю (Ринок, с. 1).

З 2013 року галузь перебуває у кризовому стані внаслідок декількох причин: загальноекономічних кризових явищ, конфлікту на Донбасі, втрати традиційних ринків збуту у країнах СНД, відсутності комплексної промислової політики з боку влади тощо. Частка машинобудування в обсязі продукції промисловості скоротилася з 10,3 % у 2012 році до 6,5 % у 2017 році. Якщо протягом 2013-2015 років зростання показували тільки окремі види виробництва електричного устаткування та транспортного машинобудування на фоні загального зниження темпів виробництва галузі (табл. 2.5), то за період 2016 року по окремих позиціях було зафіксовано зростання виробництва.

Обсяг експорту з урахуванням показника інфляції та девальвації гривні не підвищується номінально, а в реальних показниках та в еквіваленті в доларах США знижується. Експорт машинобудівної продукції в 2016 році склав 50861,1 млн грн (еквівалент 3,9 млрд дол. США), у 2017 році - 57608,6 млн грн (еквівалент 2,21 млрд дол. США). Частка країн СНД у структурі експорту зменшилась з 55,6% у 2016 році до 40 % у 2017, а частка ЄС збільшилась з 30,4% до 43% (Ринок, с. 1).

Станом на 2017 рік до складу підприємств Дніпропетровської області, що займаються оптовою торгівлею будівельним і гірничим обладнанням, крім ТОВ «Техснаб», відносяться: ТОВ «Інженерна фірма «Імідж» (м. Кривий Ріг), ТОВ «Агропромоборудование» (м. Дніпро), ТОВ «Аддкос» (м. Дніпро), ТОВ «Актон» (м. Кривий Ріг), ТОВ «Спецслав-Буд» (м. Дніпро), Приватне ВКП «Техпромкомплект» (м. Дніпро), ТОВ «Юж-Форт» (м. Кривий Ріг), ТОВ «Юженерго» (м. Дніпро), ТОВ «Євростройторг» (м. Дніпро), ТОВ «Індустріальні технології Кривбасу» (м. Кривий Ріг), ПП «Інтекс-Люкс» (м.

Кривий Ріг), ПП «Інтерагро» (м. Павлоград), ПП «Інтертехсервіс» (м. Кривий Ріг) та інші. Отже, у ТОВ «Техснаб» є ряд конкурентів, серед яких найбільшими у м. Кривий Ріг є: ТОВ «Інженерна фірма «Імідж», ТОВ «Актон», ТОВ «Юж-Форт», ТОВ «Індустріальні технології Кривбасу».

Таблиця 2.5 – Динаміка індексів промислової продукції за видами діяльності за 2014-2016 рр., % до попереднього року

Види діяльності	2014	2015	2016
1. Машинобудування, крім ремонту та монтажу машин і устаткування	86,4	79,4	85,9
2. Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	86	77,9	71,3
3. Виробництво електричного устаткування	91,1	100,9	89,8
4. Виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільчої та контрольної апаратури	98,9	116,5	91
5. Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів	107,6	114,5	82
6. Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури	85,8	120,9	101,6
7. Виробництво батарей і акумуляторів	93	55,8	72,6
8. Виробництво проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв	74,1	86,5	92,2
9. Виробництво електричного освітлювального устаткування	97,4	87,8	83,3
10. Виробництво побутових приладів	91	84,4	77,5
11. Виробництво іншого електричного устаткування	69,4	101,0	110,3
12. Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	93,5	88,7	87,5
13. Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	89,3	90,3	118,6
14. Виробництво автотранспортних засобів	68,3	54,2	49,4
15. Виробництво вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів	93,3	96,5	125,2

Враховуючи ринкові частки операторів ринку оптової торгівлі будівельним та гірничим обладнанням, побудуємо конкурентну карту ринку будівельного та гірничого обладнання м. Кривого Рогу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Конкурентна карта ринку оптової торгівлі будівельним та гірничим обладнанням м. Кривого Рогу

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	Лідер	Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція	Аутсайдер
Швидке покращення конкурентної позиції	ТОВ «Актон»	ТОВ «Індустріальні технології Кривбасу» ТОВ «Техснаб»	ТОВ «Юж-Форт» ПП «Інтертехсервіс»	
Покращення конкурентної позиції	ТОВ «Інженерна фірма «Імідж»			
Погіршення конкурентної позиції				

Отже, лідером ринку оптової торгівлі будівельним та гірничим обладнанням м. Кривого Рогу є ТОВ «Актон»; ТОВ «Індустріальні технології Кривбасу», ТОВ «Техснаб» мають сильну конкурентну позицію, яка швидко покращується. Отже, прямим конкурентом ТОВ «Техснаб» є ТОВ «Індустріальні технології Кривбасу».

За результатами аналізу STEEPLE-факторів макросередовища підприємства (табл. 2.7), можливо зробити такі висновки.

1. Найвпливовішими в діяльності ТОВ «Техснаб» є такі економічні фактори, як курс валют, залежність галузі від будівництва та гірничо-металургійного комплексу. Враховуючи складну економічну та політичну ситуацію в нашій країні, можна однозначно сказати, що зміна курсів валют мають значний негативний вплив на діяльність ТОВ «Техснаб», що проявляється у зниженні рівня продажів, зниженні рівня прибутку.

Спецтехніка, як сегмент торгівлі та бізнесу, знаходиться в прямій залежності від суміжних сегментів економіки – і особливо будівництва. І, навпаки – близько 20% вартості об'єктів нерухомості становлять послуги

будівельної техніки. Проте, в цих відносинах домінують забудовники, і кризовий обвал будівельної галузі захопив в 2014 році за собою вниз всіх

Таблиця 2.7 – Аналітична характеристика STEERPLE-факторів макросередовища ТОВ «Техснаб»

№	Фактори по групах	Характер впливу на розвиток підприємства	Сила та напрям впливу*
1	Політичні (P – Political) 1) Недосконале законодавче регулювання діяльності	1. Законодавство України ускладнює співпрацю ТОВ «Техснаб» з іноземними компаніями (в тому числі з представництвами «Caterpillar» та ТОВ «Цепелін Україна» в рамках здійснення окремих процедур. Враховуючи ступінь глобалізації Caterpillar, це є істотною проблемою	8, «-»
2	Економічні (E – Economical) 1) Курси валют 2) Ступінь глобалізації економіки 3) Інфляція 4) Залежність галузі від будівництва та гірничо-металургійного комплексу	1. Надзвичайно велика кількість операцій здійснюється у валюті, що в свою чергу викликає зменшення прибутку. 2. За умови високого рівня відкритості та глобалізації національної економіки велика кількість бізнес процесів спрощується. 3) Інфляція призводить до підвищення ціни на продукцію, внаслідок чого споживачі відмовляються від неї на користь більш дешевої продукції вітчизняного виробництва. 4) Значна залежність галузі від суміжних сфер бізнесу – гірничо-металургійного комплексу та будівництва, які на сьогодні передують на етапі спаду	9, «+» 7, «+» 10, «-» 10, «-»
3	Технологічні (T – Technologica) 1) Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі 2) Розвиток і проникнення інтернету 3) Доступ до новітніх технологій	1) Технології в машинобудуванні постійно розвиваються, тому компанія ідентифікує сфери діяльності, яким необхідне впровадження інновацій та технологічних покращень. 2) Дозволяє удосконалити переважну кількість внутрішніх бізнес-процесів, а також надати маркетинговій політиці додаткові сфери для впливу. 3) Використання переваг технологій, що були розроблені Caterpillar	7, «+» 8, «+» 9, «+»
4	Правові (L – Legal) 1) Зміни в процедурах експорту-імпорту	1) ТОВ «Техснаб» здійснює продаж продукції іноземного виробництва, саме тому будь-які зміни у процедурах імпорту чи експорту можуть суттєво вплинути на її діяльність.	8, «-»
5	Етичні (E — Ethical) 1) Ведення конкурентної боротьби	1) Компанія «Цепелін Україна» застосовує різні варіанти інструментів соціальної відповідальності (навчальна діяльність, спонсорство, благодійна діяльність, і таким чином приймає активну участь у соціальному та економічному розвитку України.	7, «+»
6	Екологічні (E — Environmental) 1) Забруднення зовнішнього середовища	1) Компанія «Цепелін Україна» бере участь у глобальній екологічній програмі, а саме: ефективно використовує природні ресурси, надає перевагу використанню стабільно керованих відновлювальних ресурсів і ставить на меті анулювання відходів	5, «+»

* за 10-бальною шкалою, де «0» - вплив відсутній, «10» - визначальний вплив.

суміжників. Ринок будівельної техніки виявився під впливом негативних обставин: власне скорочення обсягів будівельно-монтажних і дорожніх робіт в Україні; падіння курсу гривні, а як наслідок подорожчання майже втричі не лише нової імпортової техніки, а й обслуговування вже наявного парку, тому що запчастини і комплектуючі також закуповуються за USD і EUR.

Після окупації Криму і ОРДЛО, господарі спецтехніки масово вивозили її з непідконтрольних районів. З огляду на індустріальний характер Донбасу, на територію з законною владою перемістилася значна кількість не тільки будтехніки, але і дорожньої і кар'єрної техніки. Все це максимально посилює конкуренцію на ринку будівельної техніки в Україні (Ринок, с. 1).

Стосовно гірничо-металургійного комплексу України, який традиційно вважається одним з флагманів української економіки, за підсумками 11 місяців 2017 року продемонстрував також, як і будівництво, не найкращі результати: показник «металургійне виробництво» знизився на 4,3%, виробництво чавуну, сталі та феросплавів зменшилася на 10,1%, виробництво коксу впало на 19,4%. Основних причин кілька: втрата підприємств, що знаходяться на тимчасово окупованій території (їх показники враховувалися в статистиці за 2016 рік), зниження можливості конкурувати ціною на міжнародних ринках, а головне – переважання в структурі виробництва української чорної металургії сировини і продукції низьких переділів, ціни на які навіть в період сприятливої кон'юнктури зростають повільніше, ніж на металургійну продукцію з високою часткою доданої вартості (Ринок, с. 1).

2. Політичні та правові чинники також здійснюють значний вплив на діяльність компанії. Удосконалення українського законодавства в сфері діяльності міжнародних компаній могло б надати компанії додаткові можливості для розвитку та спростити значну кількість бізнес-процесів.

3. В технологічному плані найвпливовішим є те, що ТОВ «Техснаб» може використовувати переваги технологій, що були розроблені Caterpillar.

Необхідно відзначити, що вітчизняні виробники будівельного та гірничого обладнання нездатні вести реальну конкурентну боротьбу із іноземними фірмами, що обумовлюється багаторічним досвідом західних підприємств у сфері створення обладнання та інноваційної діяльності, більшими можливостями західних підприємств у сфері доступу до дешевого кредитування, а також їх можливостями з наданням продукції у кредит з помірними відсотковими ставками, усталеними промисловими зв'язками країн ЄС та іншими причинами (Ринок, с. 1).

4. Екологічні та етичні фактори становлять менший вплив ніж усі вищезазначені, проте підтримання глобальною компанією екологічних ініціатив визначає її політику в сфері закупівлі матеріалів, у сфері використання ресурсів у виробництві. Компанія «Цепелін Україна» застосовує різні варіанти інструментів соціальної відповідальності (навчальна діяльність, спонсорство, благодійна діяльність, і таким чином приймає активну участь у соціальному та економічному розвитку України.

Отже, ТОВ «Техснаб» - офіційний дилер на українському ринку всесвітньо відомої компанії Caterpillar. ТОВ «Техснаб» є частиною міжнародної мережі компаній (в Україні – ТОВ «Цепелін Україна»), яка займається поставками промислової, сільськогосподарської та будівельної спецтехніки.

На сьогодні найбільшими сегментами бізнесу ТОВ «Цепелін Україна» в Україні є будівельна спецтехніка (25% сегменту), кар'єрна і гірнична техніка (21%), техніка для підземних робіт (35%), гірничодобувні технології (6%), силові установки та двигуни (8%), сільськогосподарська техніка (5%).

За результатами аналізу основних економічних показників діяльності ТОВ «Техснаб», протягом 2015-2017 рр. спостерігається зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «Техснаб»: у 2016 р. на 36,28% та у 2017 р. на 9,23% як за рахунок зростання обсягів продажу, так і за рахунок зростання цін на продукцію. Аналогічною є динаміка показника валового

прибутку підприємства: має місце зростання показника у 2016 р. на 65%, у 2017 р. – на 8%.

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Техснаб» є позитивною у 2016 р. та негативною у 2017 р. Не дивлячись на це, має місце позитивна динаміка продуктивності праці. Так, у 2016 р. відбулося зростання показника на 9,02% через зростання обсягу реалізації продукції (на 36%) поряд із нижчими темпами росту чисельності працівників (25%) У 2017 р. продуктивність праці також зростає на 36%, що загалом свідчить про підвищення ефективності праці на підприємстві.

Необхідно відзначити підвищення ефективності використання оборотних активів ТОВ «Техснаб» протягом 2016 р.: так, відбулося зростання показника оборотності оборотних активів на 29,9% та відповідне зниження тривалості одного обороту на 23%. Проте у 2017 р. спостерігається зниження показника оборотності оборотних активів на 15% за рахунок зростання середнього залишку оборотних активів на 28,75%.

Динаміка показника собівартості реалізованої продукції підприємства за 2015–2017 рр. аналогічна до динаміки показника чистого доходу від реалізації продукції. Негативним є нижчі темпи зростання чистого доходу від реалізації за темпи зростання собівартості продукції у 2017 р., що спричинило зростання витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 0,11%. ТОВ «Техснаб» є прибутковим, і необхідно відзначити зростання рентабельності продажу протягом періоду, що аналізується.

Станом на 2017 рік до складу підприємств Дніпропетровської області, що займаються оптовою торгівлею будівельним і гірничим обладнанням, крім ТОВ «Техснаб», відносяться: ТОВ «Інженерна фірма «Імідж» (м. Кривий Ріг), ТОВ «Агропромоборудование» (м. Дніпро), ТОВ «Аддкос» (м. Дніпро), ТОВ «Актон» (м. Кривий Ріг), ТОВ «Спецслав-Буд» (м. Дніпро) та інші. Отже, у ТОВ «Техснаб» є ряд конкурентів, серед яких найбільшими у м. Кривий Ріг є: ТОВ

«Інженерна фірма «Імідж», ТОВ «Актон», ТОВ «Юж-Форт», ТОВ «Індустріальні технології Кривбасу».

За результатами побудови конкурентної карти ринку будівельного та гірничого обладнання м. Кривого Рогу, лідером ринку оптової торгівлі будівельним та гірничим обладнанням м. Кривого Рогу є ТОВ «Актон»; ТОВ «Індустріальні технології Кривбасу», ТОВ «Техснаб» мають сильну конкурентну позицію, яка швидко покращується. Отже, прямим конкурентом ТОВ «Техснаб» є ТОВ «Індустріальні технології Кривбасу».

2.2. Аналіз товарного портфеля ТОВ «Техснаб»

ТОВ «Техснаб» - ексклюзивний офіційний дилер на українському ринку всесвітньо відомої компанії Caterpillar. Сферою діяльності підприємства є оптова торгівля машинами та устаткуванням для добувної промисловості та будівництва. Структура та динаміка продажів ТОВ «Техснаб» протягом 2015-2017 рр. наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура та динаміка продажів ТОВ «Техснаб», тис. грн.

Вид продукції	2015	2016	2017	Відносне відхилення, %	
				2016/2015	2017/2016
Будівельна спецтехніка, тис. грн.	17013,79	24253,38	27157,72	42,55	11,97
%	30,4	31,8	32,6	1,40	0,80
Гірничодобувні технології, тис. грн.	6324,21	9533,56	9996,71	50,75	4,86
%	11,3	12,5	12	1,20	-0,50
Техніка для підземних робіт, тис. грн.	24625,23	33405,60	37487,66	35,66	12,22
%	44	43,8	45	-0,20	1,20
Кар'єрна і гірничя техніка, тис. грн.	8003,20	9075,95	8663,81	13,40	-4,54
%	14,3	11,9	10,4	-2,40	-1,50
Разом	55966	76269	83306	36,28	9,23

Відносно динаміки структури продажів ТОВ «Техснаб», спостерігається зростання питомої ваги будівельної спецтехніки, гірничодобувних технологій, техніки для підземних робіт за рахунок скорочення питомої ваги кар'єрної і гірничої техніки.

Рентабельність продажів за видами продукції на ТОВ «Техснаб» (2017 р.) наведена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Рентабельність продажів за видами продукції на ТОВ «Техснаб» (2017 р.)

Показники	Будівельна спецтехніка	Гірничодобувні технології	Техніка для підземних робіт	Кар'єрна і гірнична техніка	Разом
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	27157,72	9996,71	37487,66	8663,81	83305,90
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	23534	9234	32614	8023	73404
Валовий прибуток, тис. грн.	3623,76	763,18	4873,66	641,12	9901,72
Рентабельність продажу, %	13,34	7,63	13,00	7,40	11,89

За даними табл. 2.9, найрентабельнішими є такі види продукції, як будівельна спецтехніка (13,3%), техніка для підземних робіт (13%); найменш рентабельними є гірничодобувні технології (7,6%), кар'єрна і гірнична техніка (7,4%).

Аналіз товарного портфеля ТОВ «Техснаб» продовжимо оцікою збалансованості напрямків діяльності підприємства та визначенням конкурентних позицій видів бізнесу підприємства за допомогою моделі Хофера–Шендела. В основу її використання покладене припущення відносно можливості отримання стратегічних висновків та формування стратегічних орієнтирів для кожного напрямку діяльності та пропозицій щодо оптимізації портфеля напрямків діяльності підприємства на основі визначення етапів їхнього життєвого циклу. Отже, застосування даного методу портфельного

аналізу передбачає визначення етапів життєвого циклу напрямків діяльності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Результати визначення етапів життєвого циклу напрямків діяльності ТОВ «Техснаб»

Критерії	Характеристики ринків			
	Будівельна спецтехніка	Техніка для підземних робіт	Кар'єрна і гірнична техніка	Гірничодобувні технології
Темп зростання	Значний і стабільний	Помірний і нестабільний	Значний і стабільний	Значний і стабільний
Потенціал зростання	Дуже значний	Помірний	Дуже значний	Дуже значний
Кількість конкурентів, ступінь інтенсивності конкуренції між ними	Значна кількість вітчизняних та іноземних виробників / високий	Порівняно невелика і стабільна кількість вітчизняних та іноземних виробників / високий	Порівняно невелика і стабільна / високий	Порівняно невелика кількість імпортерів / високий
Структура конкуренції, стабільність позицій лідерів	Нестабільність позицій і складу лідерів	Стабільність позицій і складу лідерів	Стабільність позицій і складу лідерів	Стабільність позицій і складу лідерів
Технології	Розвиваються	Розвиваються	Розвиваються	Розвиваються
Вступ до напрямку діяльності	Ускладнений через технологічні та законодавчі бар'єри	Ускладнений через технологічні бар'єри	Складний через технологічні бар'єри	Складний через технологічні бар'єри
Типові стратегії	Інвестувати у ринкову частку / фокусувати	Інвестувати у ринкову частку / рентабілізувати	Інвестувати у ринкову частку / рентабілізувати	Інвестувати у ринкову частку / рентабілізувати
Ключові фактори успіху	Інновації, виробництво, сервіс	Виробництво і сервіс	Інновації, виробництво, сервіс	Інновації, виробництво, сервіс
Стадія життєвого циклу	Зростання	Зростання / зрілість	Зародження / зростання	Зародження / зростання

На основі табличних даних, не можна зробити однозначних висновків відносно етапів життєвого циклу ринків техніки для підземних робіт, кар'єрної і гірничої техніки, гірничодобувних технологій. Ринок будівельної спецтехніки перебуває на стадії зростання.

Результати визначення позицій напрямків діяльності ТОВ «Техснаб» за моделлю Хофера-Шендела наведені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Визначення позицій напрямків діяльності ТОВ «Техснаб» за моделлю Хофера-Шендела (за даними 2017 р.)

		Конкурентна позиція виду бізнесу у межах галузі		
		Сильна	Середня	Слабка
Стадії еволюції ринку	Розвиток, витіснення		3	
	Зростання	4	1	
	Зрілість, насичення		2	
	Скорочення			

Умовні позначення:

- 1 – Будівельна спецтехніка; 3 – Кар'єрна і гірнична техніка;
 2 – Техніка для підземних робіт 4 – Гірничодобувні технології

Результати визначення позицій напрямків діяльності ТОВ «Техснаб» (типи позицій напрямків діяльності, стратегії у залежності від позиції виду бізнесу, їх сутність, висновки відносно ступеня збалансованості портфеля напрямків діяльності підприємств) наведені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Результати визначення позицій ТОВ «Техснаб» за напрямками діяльності (за результатами побудови матриці Хофера-Шендела)

Напрямок діяльності	Тип позиції	Стратегії	Тип портфеля напрямків діяльності
1. Будівельна спецтехніка	Сильна	Стратегія зростання	Збалансований, тип портфелю – портфель зростання. Характеризується напрямками діяльності з високими темпами росту та помірною нормою прибутку
2. Техніка для підземних робіт	Сильна	Стратегія збільшення прибутку	
3. Кар'єрна і гірнична техніка	Середня	Стратегія зростання	
4. Гірничодобувні технології	Сильна	Стратегія зростання	

За табличними даними, портфель напрямків діяльності ТОВ «Техснаб» є збалансованим, тип портфелю – портфель зростання, який характеризується напрямками діяльності з високими темпами росту та помірною нормою прибутку. Даний портфель містить напрямки діяльності на етапах зародження (зростання) та зрілості, і компанія має інвестувати у напрямки діяльності на етапі зародження (зростання), використовуючи при цьому напрямки діяльності на етапі зрілості.

За результатами аналізу сформульовано такі стратегії для окремих напрямків діяльності ТОВ «Техснаб». Так, відповідно до побудованої матриці, для таких напрямків діяльності підприємства, як будівельна спецтехніка, кар'єрна і гірнична техніка, гірничодобувні технології, рекомендується стратегія зростання. Абсолютний обсяг рекомендованих капітальних вкладень є достатньо високим, проте відносно галузевого рівня він є середнім. Мета такої стратегії полягає у підтриманні конкурентоспроможності на швидкозростаючих ринках. Проте недоліком стратегії є те, що можна витратити ресурси, проте не досягти стійкого конкурентного положення.

Для такого напрямку діяльності підприємства, як техніка для підземних робіт, рекомендується стратегія збільшення прибутку. Така стратегія характеризується тим, що інвестиції мають зберігатись на рівні, що необхідний для підтримання відповідних обсягів, а прибуток має бути максимальний. Рентабельність може досягатись, зокрема, за рахунок підвищення ефективності управління товарним асортиментом продукції.

Результати аналізу рентабельності продажів на ТОВ «Техснаб» (табл. 2.9) є основою здійснення АВС–аналізу продукції підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Вихідні дані для здійснення АВС-аналізу продукції ТОВ «Техснаб»

Показники	Будівельна спецтехніка	Гірничодобувні технології	Техніка для підземних робіт	Кар'єрна і гірнична техніка	Разом
Рентабельність продажу (за валовим прибутком), %	13,34	7,63	13	7,4	11,89
Валовий прибуток, тис. грн.	3623,76	763,18	4873,66	641,12	9901,72
Питома вага у загальному обсязі валового прибутку, %	36,60	7,71	49,22	6,47	100
Ранг (за показником валового прибутку)	2	3	1	4	

Виходячи з отриманої інформації відносно рангів асортиментних позицій продукції, можливо розподілити окремі види продукції за категоріями (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Результати АВС-аналізу продукції ТОВ «Техснаб»

Категорія А	Категорія В	Категорія С
Техніка для підземних робіт	Будівельна спецтехніка	Гірничодобувні технології Кар'єрна і гірнична техніка

Отже, до категорії А відносимо найбільш цінні види продукції, ті, які приносять 70% валового прибутку; до категорії В – проміжні види продукції, тобто ті, що дають наступні 25% валового прибутку, і до категорії С – ті види продукції, що забезпечують решту 5% валового прибутку.

Отже, в категорії А (техніка для підземних робіт) представлені найважливіші види продукції, які приносять максимальний валовий прибуток для компанії. Отже, 20% найменувань продуктів забезпечують у сукупності 49,22% валового прибутку, що свідчить про необхідність подальшого інвестування у дані види продукції.

В категорії В (будівельна спецтехніка) перебувають ті різновиди продукції, які забезпечують стабільні продажі та валовий прибуток підприємства. Ці види продукції також є важливими для ТОВ «Техснаб», проте

не потребують значних інвестицій та необхідні для підтримання існуючого рівня. Продукти категорії С (гірничодобувні технології, кар'єрна і гірнична техніка) є товарами із найнижчою рентабельністю.

Аналіз товарного портфеля підприємства передбачає оцінку конкурентоспроможності продукції ТОВ «Техснаб» у порівнянні з найближчими конкурентами, що можна здійснити за допомогою складання матриці конкурентного профілю. Результатом його застосування виступає кількісна оцінка рівня використання ключових факторів успіху (за переліком, визначеним у (Ринок, с. 1), з урахуванням вагових коефіцієнтів) ТОВ «Техснаб» та її прямими конкурентами, визначеними на основі методу побудови конкурентної карти ринку (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Матриця конкурентного профілю

Ключові фактори успіху	Вага фактора	ТОВ «Індустріальні технології Кривбасу»		ТОВ «Техснаб»		ТОВ «Актон»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Географічна близькість виробника	0,2	5	1	6	1,2	6	1,2
2. Ціна	0,2	8	1,6	7	1,4	8	1,6
3. Якість сервісу та обслуговування	0,15	8	1,2	7	1,05	7	1,05
4. Рівень зносостійкості обладнання	0,15	6	0,9	9	1,35	9	1,35
5. Зручність в управлінні технікою	0,05	7	0,35	5	0,25	3	0,15
6. Наявність сполученої техніки	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6
7. Імідж торговельної марки	0,1	7	0,7	6	0,6	9	0,9
Разом	1		6,2		6,6		6,85

На основі табличних даних, можливо зробити висновки відносно типу позицій ТОВ «Техснаб»: за якісною тривимірною шкалою (міцна, середня, слабка) позиції підприємства на ринку оптової торгівлі будівельним та гірничим обладнанням потрібно розцінювати як середні.

На основі побудованої матриці конкурентного профілю можна зробити висновки стосовно тих ключових факторів успіху підприємств, за рівнем оволодіння якими досліджуване підприємство поступається прямим конкурентам: ціна на продукцію, якість сервісу та обслуговування тощо. Отже, саме на підвищення рівня оволодіння даними ключовими факторами успіху підприємством мають бути спрямовані заходи щодо удосконалення його товарного портфеля.

Спираючись на інформацію про асортимент ТОВ «Техснаб» (Офіційний сайт, с. 1), розглянемо продукцію підприємства з точки зору ширини та глибини асортименту (табл. 2.16).

За даними табл. 2.16, 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.

Таблиця 2.16 – Показники оцінки асортименту продукції ТОВ «Техснаб»

Показник	Методика визначення показника	Значення
1. Кількість номенклатурних позицій продукції підприємства		7
2. Кількість асортиментних позицій продукції підприємства		86
3. Коефіцієнт ширини асортименту	Відношення фактичної кількості асортиментних груп товарів по підприємству до максимально можливої кількості асортиментних груп, що є характерною для галузі в цілому.	0,64
4. Коефіцієнт глибини асортименту	Відношення дійсної кількості асортиментних позицій конкретної асортиментної групи до базової (у попередньому періоді) кількості асортиментних позицій конкретної асортиментної групи.	1,056

Характеризуючи систему сервісного обслуговування ТОВ «Техснаб», компанія «Цепелін Україна» надає послуги щодо введення спецтехніки в

експлуатацію, її сервісного обслуговування і професійного ремонту. В Україні функціонує 14 сервісів «Цепелін Україна» - цього цілком достатньо, щоб всі проблеми з технікою були вирішені в найкоротший термін. Велику роль відіграє і те, що всі центри сервісного обслуговування знаходяться неподалік від автомобільних парків клієнтів, що сприяє доступності та швидкості підтримки.

Довговічність техніки «Цепелін Україна» збільшується шляхом безрозбірної діагностики агрегатів, в основі якої – аналіз проб відпрацьованих масел. Своєчасна діагностика істотно мінімізує витрати на ремонт. Безперебійна поставка запасних частин можлива за рахунок роботи шістнадцяти складів, розташованих на території України, в яких представлений широкий модельний ряд запасних частин – всього понад 10000 найменувань.

Для узагальнення результатів проведеної діагностики конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства «ТОВ «Техснаб»», скористаємося матрицею SWOT-аналізу, визначивши ринкові і бізнесові можливості та загрози для підприємства з урахуванням його сильних і слабких місць. Крім того, SWOT-аналіз є досить швидким та дієвим методом оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища, який дає змогу оцінити поточний стан компанії і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації.

По-перше, необхідно проаналізувати сильні сторони ТОВ «Техснаб». У якості першого фактора, який входить до сильних сторін підприємства є висока якість продукції. Компанія «Цепелін Україна» пропонує клієнтам не тільки постачання якісної спецтехніки великих світових компаній виробників, але і ремонт спецтехніки. Замовники продукції отримують професійне сервісне гарантійне та післягарантійне обслуговування, оперативну діагностику несправностей і їх усунення.

Весь спектр послуг ремонту проводиться фахівцями на станціях обслуговування на високому рівні в найкоротші терміни.

У сервісне обслуговування компанії «Цепелін Україна» входять такі послуги:

1. Обслуговування техніки, проводиться перед поставкою;
2. Сервісне обслуговування та ремонт техніки в гарантійний та післягарантійний періоди;
3. Введення в експлуатацію нових машин;
4. Проведення інструктажу з безпечного та правильного використання техніки.

На сьогоднішній день компанія «Цепелін Україна» має 14 робочих сервісних центрів в таких великих містах, як: Донецьк, Київ, Одеса, Запоріжжя, Луганськ, Херсон та інші містах.

Другим позитивним фактором є висококваліфікований персонал. У всіх сервісних центрах працюють тільки професіонали, які проходили навчання та стажування в провідних компаніях усього світу. Будь-який співробітник сервісного центру здатний кваліфіковано оцінити стан техніки і виконати ремонт. Робочі компанії «Цепелін Україна» - знавці, які вміють оцінити всі тонкощі, а також здатні в швидкі терміни виконати ремонт, як бульдозера, екскаватора, самоскида, навантажувача, так і іншої спецтехніки. Всі інженери постійно проходять курси підвищення кваліфікації, а також регулярно підтверджують її.

У всіх сервісних центрах фахівці пропонують повне сервісне обслуговування техніки, яке дозволяє вчасно запобігати поломки, а також продовжувати саме час роботи техніки, при цьому уникаючи непотрібних витрат на ремонти (Офіційний сайт, с. 1).

Отримані під час проведення SWOT-аналізу результати можна використати у якості інформаційної бази під час розробки стратегії підприємства. У такому контексті їх доцільно подати у вигляді табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Техснаб»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<p>Висока якість продукції; Використання переваг прогресивних технологій виробника; Високорозвинена соціальна відповідальність; Високий рівень кваліфікації співробітників; Високий рівень сервісного обслуговування; Багаторічний досвід функціонування виробників обладнання Компанія «Цепелін Україна» бере участь у глобальній екологічній програмі; Компанія «Цепелін Україна» застосовує різні варіанти інструментів соціальної відповідальності</p>	<p>Вища ціна на продукцію іноземного виробництва; Значна географічна віддаленість виробників; Нижчі можливості сервісного обслуговування через географічну віддаленість виробників; Існуючі резерви удосконалення рекламної діяльності</p>
<p>Можливості Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі; Відсутність системної промислової політики держави по відношенню до вітчизняних машинобудівних підприємств; Технологічні застарілість і низький технічний рівень основних фондів вітчизняних машинобудівних підприємств; Низький рівень інноваційної активності та маркетингової діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств</p>	<p>Використовуючи сильні сторони, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, для ТОВ «Техснаб» є можливість збільшення обсягів продажу та обслуговування за рахунок експансії на вітчизняному ринку; Пошук можливостей оптимізації структури асортименту продукції; Використання можливостей подальшої диференціації за рахунок покращення сервісного обслуговування тощо</p>	<p>На основі можливості експансії на вітчизняному ринку, розширення кола споживачів, збільшення обсягів продажу у довгостроковій перспективі Удосконалення маркетингової діяльності підприємства, застосування сучасних рекламних технологій</p>
<p>Загрози Подальша непрогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення конкурентної боротьби у галузі; Високий рівень залежності від суміжних галузей – будівництва та гірничо-металургійного комплексу Зміни в процедурах експорту-імпорту Недосконале законодавче регулювання діяльності Звуження внутрішнього ринку внаслідок конфлікту на Донбасі Відтік кваліфікованих кадрів</p>	<p>Підприємство продає продукцію, яка відповідає стандартам якості, що дає їй можливість утримувати свої позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку</p>	<p>Пошук можливостей оптимізації структури асортименту продукції; Використання можливостей подальшої диференціації за рахунок покращення сервісного обслуговування</p>

Підсумовуючи, за результатами проведеного портфельного аналізу, для тих напрямків діяльності підприємства, що перебувають на етапі зрілості (техніка для підземних робіт), рекомендується стратегія збільшення прибутку. Така стратегія характеризується тим, що інвестиції мають зберігатись на рівні, що необхідний для підтримання відповідних обсягів, а прибуток має бути максимальний. Рентабельність може досягатись, зокрема, за рахунок підвищення ефективності управління товарним асортиментом продукції.

Для таких напрямків діяльності підприємства, як будівельна спецтехніка, кар'єрна і гірнична техніка, гірничодобувні технології, рекомендується стратегія зростання. Абсолютний обсяг рекомендованих капітальних вкладень є достатньо високим, проте відносно галузевого рівня він є середнім. Мета такої стратегії полягає у підтриманні конкурентоспроможності на швидкозростаючих ринках.

За результатами аналізу рентабельності продукції ТОВ «Техснаб», найрентабельнішими є такі види продукції, як будівельна спецтехніка (13,3%), техніка для підземних робіт (13%); найменш рентабельними є гірничодобувні технології (7,6%), кар'єрна і гірнична техніка (7,4%).

Аналіз рентабельності продукції підприємства доповнено здійсненням АВС-аналізу продукції. До категорії А відносяться найважливіші види продукції, які приносять максимальний дохід для підприємства: техніка для підземних робіт. В категорії В (будівельна спецтехніка) перебувають ті різновиди продукції, які забезпечують стабільні продажі та валовий прибуток підприємства. Ці види продукції також є важливими для ТОВ «Техснаб», проте не потребують значних інвестицій та необхідні для підтримання існуючого рівня. Отже, продукти категорії А і В мають бути максимально конкурентоспроможними та не втрачати сильних сторін; на них мають бути виділені максимальні інвестиції.

На основі побудованої матриці конкурентного профілю, ТОВ «Техснаб» поступається прямим конкурентам за рівнем оволодіння такими

ключовими факторами успіху: ціна на продукцію, якість сервісу та обслуговування тощо. Отже, саме на підвищення рівня оволодіння даними ключовими факторами успіху підприємством мають бути спрямовані заходи щодо удосконалення його товарного портфеля.

2.3. Діагностика системи управління товарним портфелем на ТОВ «Техснаб»

Здійснимо діагностику системи управління товарним портфелем компанією «Цеппелін-Україна» взагалі та ТОВ «Техснаб» зокрема.

У відповідності до наведеної на рис. 2.1. організаційної структури компанії «Цеппелін-Україна», структура управління на досліджуваному підприємстві є традиційною функціональною, що передбачає наявність зв'язків між елементами структури двох типів: горизонтальні і вертикальні. Особливостями лінійно-функціональної структури управління, як і всіх інших традиційних, виступають наступні: функціональність; традиційність; ієрархічність; стабільність; щільний розподіл праці (за усіма ознаками); спеціалізація діяльності; закріплення обов'язків у стандартних офіційних документах; централізований механізм контролю всіх форм і методів (Ткаченко, с. 64). Організаційна структура ТОВ «Техснаб» є також функціональною.

Стосовно стану системи управління товарним портфелем на ТОВ «Техснаб» у розрізі етапів управління, першим етапом виступає здійснення підготовчого етапу, який передбачає аналіз середовища підприємства, визначення стратегічних цілей і цілей управління товарним асортиментом. Основними положеннями, що характеризують інформаційне забезпечення реалізації даного етапу, є наступні:

1. Відстеження та врахування лише основних найбільш впливових (з точки зору директора та менеджерів із продажу) факторів маркетингового середовища;

2. Неврахування окремих вагомих факторів маркетингового середовища (конкурентів, споживачів);

3. Розцінювання функцій аналізу тенденцій розвитку ринків збуту (макросередовища) як суттєвих.

Виконавцями даного етапу на підприємстві є менеджери з продажів, із узгодженням із директором підприємства.

Основними положеннями, що характеризують методичне забезпечення даного етапу управління товарним портфелем на ТОВ «Техснаб», є наступні:

1. Складність застосування, широка інформаційна база використання багатьох методів стратегічного аналізу обумовлюють високий ступінь обмеженості методики аналізу на підприємстві;

2. Високий ступінь динамізму впливових факторів зовнішнього і проміжного середовища обумовлюють обмеженість використання кількісних методів прогнозування та надання переваги експертним.

Результатом даного етапу виступають словесні звіти, іноді має місце документальне оформлення за визначеними формами. Результатом аналізу внутрішнього середовища функціонування підприємства є документально оформлена бухгалтером звітність із узгодженням результатів і відповідних висновків.

При визначенні стратегічних цілей підприємства та цілей управління товарним портфелем на ТОВ «Техснаб» розробка рішень здійснюється головним чином на рівні вищого керівництва під впливом менеджерів з продажу. Недоліками методичного забезпечення здійснення цього етапу виступають відсутність відпрацьованих процедур прийняття та реалізації управлінських рішень, критеріїв оцінки їх ефективності; методи прийняття стратегічних рішень базуються на існуючому досвіді функціонування підприємства тощо.

Другим етапом формування товарного портфеля підприємства є етап розробки і планування. Важливим на даному етапі є визначення асортименту товарів. Процес формування асортименту товарів здійснюється таким чином:

визначається рівень конкурентоспроможності (головним чином прибутковості) товарів, які складають асортимент. Оцінка конкурентоспроможності товарів здійснюється рейтинговим методом працівниками підприємства (менеджери з продажу, бухгалтерія). Визначаються обсяги та прибутковість сервісних послуг підприємства.

Наступним підетапом формування товарного портфеля є корегування товарного портфеля за критерієм підвищення його прибутковості. Необхідно відзначити, що методи портфельного аналізу не застосовуються, натомість, перевага надається показникам товарообороту, рентабельності тощо. Отже, методичне забезпечення такого етапу характеризується недосконалістю та обмеженістю застосування науково обґрунтованих інструментів планування товарного портфеля підприємства, існуванням чітко налагодженого механізму контролю за виконанням поточних планів.

Останнім етапом у формуванні товарного портфеля підприємства є етап реалізації та контролю. Контроль здійснюється працівниками підприємства та директором. Інструментальна база характеризується обмеженістю методів контролю (статистичний контроль, спеціальні повідомлення, звіти тощо), переважанням форм поточного контролю тощо.

Аналіз практики управління товарним портфелем на ТОВ «Техснаб» передбачає побудову матриці розподілу повноважень щодо виконання функцій і підфункцій управління товарним портфелем підприємства (табл. 2.17).

Таблиця 2.14 – Матриця розподілу повноважень щодо виконання функцій і підфункцій управління товарним портфелем у компанії «Цеппелін-Україна» і ТОВ «Техснаб»*

Функції (підфункції) управління товарним портфелем	Директор «Цеппелін-Україна»	Директор по маркетингу «Цеппелін-Україна»	Директор SEM «Цеппелін-Україна»	Відділ маркетингу та реклами «Цеппелін-Україна»	Директор ТОВ «Техснаб»	Менеджери із продажів ТОВ «Техснаб»
1. Підготовчий етап						
1.1. Визначення місії підприємства	РЗ				РЗ	

Продовження табл. 2.14

Функції (підфункції) управління товарним портфелем	Директор «Цепелін-Україна»	Директор по маркетингу «Цепелін-Україна»	Директор SEM «Цепелін-Україна»	Відділ маркетингу та реклами «Цепелін-Україна»	Директор ТОВ «Техснаб»	Менеджери із продажів ТОВ «Техснаб»
1.2. Встановлення стратегічних цілей	РЗ	РЗ	РЗ		РЗ	
1.3. Формулювання мети управління товарним портфелем підприємства		Р			Р	
1.4. Визначення вимог до товарного портфеля підприємства	У,З	Р			Р	
2. Функція розробки і планування						
2.1. Визначення асортименту	У,З	У,З	У,З	РЗ	З	РЗ
2.2. Визначення рівня конкурентоспроможності товарів				РЗ		РЗ
2.3. Визначення переліку видів супутніх послуг		У, З	У, З	Р	Р	
2.4. Вибір найоптимальнішого варіанту товарного портфеля	У,З	У,З	У,З	РЗ	З	РЗ
3. Функція реалізації і контролю						
3.1. Визначення об'єктів контролю	У, З	У,З		РЗ	У,З	РЗ
3.2. Відстеження результатів діяльності та виявлення відхилень				РЗ		РЗ
3.3. Визначення причин відхилень і розробка коригуючих заходів	У, З	У,З		Р	У,З	Р

* Умовні позначення:

РЗ – реалізація (проведення); У – узгодження; Р – розробка; З - затвердження

Отже, за даними табл. 2.17 можна зробити висновки відносно значного рівня повноти переліку аналітичних підфункцій управління товарним портфелем у компанії «Цепелін Україна» та на ТОВ «Техснаб».

Висновки до розділу 2

ТОВ «Техснаб» - офіційний дилер на українському ринку всесвітньо відомої компанії Caterpillar. ТОВ «Техснаб» є частиною міжнародної мережі

компаній (в Україні – ТОВ «Цепелін Україна»), яка займається поставками промислової, сільськогосподарської та будівельної спецтехніки.

На сьогодні найбільшими сегментами бізнесу ТОВ «Цепелін Україна» в Україні є будівельна спецтехніка (25% сегменту), кар'єрна і гірнична техніка (21%), техніка для підземних робіт (35%), гірничодобувні технології (6%), силові установки та двигуни (8%), сільськогосподарська техніка (5%).

За результатами аналізу основних економічних показників діяльності ТОВ «Техснаб», протягом 2015-2017 рр. спостерігається зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «Техснаб»: у 2016 р. на 36,28% та у 2017 р. на 9,23% як за рахунок зростання обсягів продажу, так і за рахунок зростання цін на продукцію. Аналогічною є динаміка показника валового прибутку підприємства: має місце зростання показника у 2016 р. на 65%, у 2017 р. – на 8%.

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Техснаб» є позитивною у 2016 р. та негативною у 2017 р. Не дивлячись на це, має місце позитивна динаміка продуктивності праці. Так, у 2016 р. відбулося зростання показника на 9,02% через зростання обсягу реалізації продукції (на 36%) поряд із нижчими темпами росту чисельності працівників (25%) У 2017 р. продуктивність праці також зростає на 36%, що загалом свідчить про підвищення ефективності праці на підприємстві.

Необхідно відзначити підвищення ефективності використання оборотних активів ТОВ «Техснаб» протягом 2016 р.: так, відбулося зростання показника оборотності оборотних активів на 29,9% та відповідне зниження тривалості одного обороту на 23% (табл. 2.4). Проте у 2017 р. спостерігається зниження показника оборотності оборотних активів на 15% за рахунок зростання середнього залишку оборотних активів на 28,75%.

Динаміка показника собівартості реалізованої продукції підприємства за 2015–2017 рр. аналогічна до динаміки показника чистого доходу від реалізації продукції. Негативним є нижчі темпи зростання чистого доходу від реалізації за темпи зростання собівартості продукції у 2017 р., що

спричинило зростання витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 0,11%. ТОВ «Техснаб» є прибутковим, і необхідно відзначити зростання рентабельності продажу протягом періоду, що аналізується.

Станом на 2017 рік до складу підприємств Дніпропетровської області, що займаються оптовою торгівлею будівельним і гірничим обладнанням, крім ТОВ «Техснаб», відносяться: ТОВ «Інженерна фірма «Імідж» (м. Кривий Ріг), ТОВ «Агропромоборудование» (м. Дніпро), ТОВ «Аддкос» (м. Дніпро), ТОВ «Актон» (м. Кривий Ріг), ТОВ «Спецслав-Буд» (м. Дніпро) та інші. Отже, у ТОВ «Техснаб» є ряд конкурентів, серед яких найбільшими у м. Кривий Ріг є: ТОВ «Інженерна фірма «Імідж», ТОВ «Актон», ТОВ «Юж-Форт», ТОВ «Індустріальні технології Кривбасу».

За результатами побудови конкурентної карти ринку будівельного та гірничого обладнання м. Кривого Рогу, лідером ринку оптової торгівлі будівельним та гірничим обладнанням м. Кривого Рогу є ТОВ «Актон»; ТОВ «Індустріальні технології Кривбасу», ТОВ «Техснаб» мають сильну конкурентну позицію, яка швидко покращується. Отже, прямим конкурентом ТОВ «Техснаб» є ТОВ «Індустріальні технології Кривбасу».

за результатами проведеного портфельного аналізу, для тих напрямків діяльності підприємства, що перебувають на етапі зрілості (техніка для підземних робіт), рекомендується стратегія збільшення прибутку. Така стратегія характеризується тим, що інвестиції мають зберігатись на рівні, що необхідний для підтримання відповідних обсягів, а прибуток має бути максимальний. Рентабельність може досягатись, зокрема, за рахунок підвищення ефективності управління товарним асортиментом продукції.

Для таких напрямків діяльності підприємства, як будівельна спецтехніка, кар'єрна і гірнична техніка, гірничодобувні технології, рекомендується стратегія зростання. Абсолютний обсяг рекомендованих капітальних вкладень є достатньо високим, проте відносно галузевого рівня він є середнім. Мета такої стратегії полягає у підтриманні конкурентоспроможності на швидкозростаючих ринках.

За результатами аналізу рентабельності продукції ТОВ «Техснаб», найрентабельнішими є такі види продукції, як будівельна спецтехніка (13,3%), техніка для підземних робіт (13%); найменш рентабельними є гірничодобувні технології (7,6%), кар'єрна і гірнична техніка (7,4%).

Аналіз рентабельності продукції підприємства доповнено здійсненням АВС-аналізу продукції. До категорії А відносяться найважливіші види продукції, які приносять максимальний дохід для підприємства: техніка для підземних робіт. В категорії В (будівельна спецтехніка) перебувають ті різновиди продукції, які забезпечують стабільні продажі та валовий прибуток підприємства. Ці види продукції також є важливими для ТОВ «Техснаб», проте не потребують значних інвестицій та необхідні для підтримання існуючого рівня. Отже, продукти категорії А і В мають бути максимально конкурентоспроможними та не втрачати сильних сторін; на них мають бути виділені максимальні інвестиції.

На основі побудованої матриці конкурентного профілю, ТОВ «Техснаб» поступається прямим конкурентам за рівнем оволодіння такими ключовими факторами успіху: ціна на продукцію, якість сервісу та обслуговування тощо. Отже, саме на підвищення рівня оволодіння даними ключовими факторами успіху підприємством мають бути спрямовані заходи щодо удосконалення його товарного портфеля.

За результатами побудови матриці розподілу функцій управління товарним портфелем, можна зробити висновки відносно значного рівня повноти переліку аналітичних підфункцій управління товарним портфелем у компанії «Цеппелін Україна» та на ТОВ «Техснаб».

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ ПОРТФЕЛЕМ НА ТОВ «ТЕХСНАБ»

3.1. Формування напрямів удосконалення системи управління товарним портфелем на підприємстві

Аналіз товарного портфеля та системи управління товарним портфелем на ТОВ «Техснаб» показав наступне.

1. За результатами проведеного портфельного аналізу, для тих напрямків діяльності підприємства, що перебувають на етапі зрілості (техніка для підземних робіт), рекомендується стратегія збільшення прибутку. Така стратегія характеризується тим, що інвестиції мають зберігатись на рівні, що необхідний для підтримання відповідних обсягів, а прибуток має бути максимальний. Рентабельність може досягатись, зокрема, за рахунок підвищення ефективності управління товарним асортиментом продукції.

Для таких напрямків діяльності підприємства, як будівельна спецтехніка, кар'єрна і гірнична техніка, гірничодобувні технології, рекомендується стратегія зростання. Абсолютний обсяг рекомендованих капітальних вкладень є достатньо високим, проте відносно галузевого рівня він є середнім. Мета такої стратегії полягає у підтриманні конкурентоспроможності на швидкозростаючих ринках.

2. За результатами аналізу рентабельності продукції ТОВ «Техснаб», найрентабельнішими є такі види продукції, як будівельна спецтехніка (13,3%), техніка для підземних робіт (13%); найменш рентабельними є гірничодобувні технології (7,6%), кар'єрна і гірнична техніка (7,4%).

3. Аналіз рентабельності продукції підприємства доповнено здійсненням АВС-аналізу продукції. До категорії А відносяться найважливіші види продукції, які приносять максимальний дохід для підприємства: техніка для підземних робіт. В категорії В (будівельна

спецтехніка) перебувають ті різновиди продукції, які забезпечують стабільні продажі та валовий прибуток підприємства. Ці види продукції також є важливими для ТОВ «Техснаб», проте не потребують значних інвестицій та необхідні для підтримання існуючого рівня. Отже, продукти категорії А і В мають бути максимально конкурентоспроможними та не втрачати сильних сторін; на них мають бути виділені максимальні інвестиції.

4. На основі побудованої матриці конкурентного профілю, ТОВ «Техснаб» поступається прямим конкурентам за рівнем оволодіння такими ключовими факторами успіху: ціна на продукцію, якість сервісу та обслуговування тощо. Отже, саме на підвищення рівня оволодіння даними ключовими факторами успіху підприємством мають бути спрямовані заходи щодо удосконалення його товарного портфеля.

Враховуючи зазначене вище, основними напрямками удосконалення системи управління товарним портфелем ТОВ «Техснаб» є наступні:

1. Посилення акцентів на продаж спецтехніки із напрацюванням;
2. Зміна структури продажу продукції ТОВ «Техснаб» у бік збільшення обсягів продажу найрентабельніших видів будівельної спецтехніки;

Поряд із цим, необхідно відзначити наступне. За результатами аналізу сервісного обслуговування компанії «Цеппелін-Україна», необхідно відзначити існування недоліків, які полягають у такому:

- збільшення оплати за оренду складу запчастин та комплектуючих у м. Кривому Розі;
- зменшення кількості виділених місць під запчастини та комплектуючі на тому ж складі і, як наслідок, нестача місця для їхнього зберігання та
- не досить вдале розташування орендованого складського приміщення (у Тернівському районі), тоді як більшість замовників продукції ТОВ «Техснаб» розміщені у Дзержинському, Центрально-міському та Інгулецькому районах.

Отже, останні 3 місяці власники орендованого складу піднімають ціну на оренду з одночасним зменшенням місця під комплектуючі та запасні частини, як наслідок, все менше товару може перебувати в даному місці. Тому компанія «Цеппелін-Україна» вимушена відтермінувати поставки комплектуючих і запчастин, збільшуючи при цьому терміни ремонту спецтехніки (швидкість обслуговування – це чи не найголовний фактор конкурентоспроможності постачальників спецтехніки). Тому напрямком поліпшення організації сервісного обслуговування в компанії «Цеппелін-Україна» виступає купівля власного складського приміщення (у Центрально-міському районі) та відмова від його оренди.

Розглянемо основні напрямки удосконалення управління товарним портфелем підприємства детальніше.

1. Посилення акцентів на продаж спецтехніки із напрацюванням. Як вже зазначалося раніше, продукція західних виробників є якісною, проте має вищу ціну у порівнянні з спецтехнікою вітчизняного виробництва.

Необхідно відзначити, що на вітчизняному ринку спецтехніки із напрацюванням конкуренція не досить висока. В Україні поставками вживаної спецтехніки займаються невеликі дистрибутори, серед яких: компанія Autoline Україна, компанія «Цеппелін Україна», Центр спеціальної техніки Альфатех (табл. 3.2) та інші дрібніші дистрибутори.

Необхідно відзначити, що компанією «Цеппелін-Україна» реалізується вживана техніка також, при чому реалізується переважно будівельна спецтехніка. Досить поширена серед постачальників техніки з напрацюванням послуга «Трейд-ін», яка дозволяє учасникам будівельного ринку продати компанії свою техніку з напрацюванням і придбати натомість нову спецтехніку. Також компанія «Цеппелін-Україна» просто викуповує техніку б/у, без подальшого обміну, але в цьому випадку техніка повинна бути тільки від Caterpillar. Це дуже велика перевага для наших клієнтів, для деяких це свого роду антикризове рішення (37).

Таблиця 3.2 – Основні продавці вживаної будівельної спецтехніки на ринку України

Продавець	Марка	Види продукції	Наявність гарантії	Рівень цін (знижка до первісної ціни)	Умови продажу
Компанія «Цепелін Україна»	Cat	Автогрейдери, бульдозери, катки, самоскиди, навантажувачі, екскаватори	Стандартна гарантія становить 6 місяців або 1500 мотогодин	25-60	Частина машин реалізуються після капітального ремонту, але вся спецтехніка проходить передпродажну підготовку, в тому числі ремонт обладнання машини, якщо це необхідно.
Autoline Україна	LIEBHERR, DITCH-WITCH	Екскаватори, автокрани, промислове обладнання	-	45-55	Капітальний ремонт обладнання
Центр спеціальної техніки Альфатех	Caterpillar, Hitachi, Komatsu	Екскаватори, фронтальні навантажувачі, бульдозери, міні-навантажувачі, ін.	-	35-60	Комплексна діагностика машин і дефектування, доставка всіх комплектуючих

Стосовно місця компанії «Цепелін Україна» на ринку вживаної спецтехніки, компанія має близько 10%. На думку керівництва компанії, це величезна частка, враховуючи існування польського ринку з безліччю брокерів, які дозволяють собі пропонувати замовникам техніку сумнівної якості. До того ж, і на вітчизняному ринку є брокери, які намагаються заробити на перепродажі б/в техніки, і вони можуть бути далеко не перші в ланцюжку від продавця до покупця.

Стосовно рівня цін на техніку з напрацюванням, є різні варіації. Деякі клієнти воліють купувати дворічні машини або полторарічні, які напрацювали ще незначну кількість мотогодин. Вартість таких машин відрізняється від вартості демоверсії з виставки на 15-20%. Проте такої

техніки продається небагато. Більша кількість замовників вважають за краще купувати ту техніку, яка на 30-50% дешевше нової, але залишається в межах гарантії. Якщо техніка не має гарантії, то вона на 60% дешевше нової.

Через нижчу ціну спецтехніки та високу її продуктивність в умовах кризового часу потенційний покупець звертає більше уваги на ринок техніки з напрацюванням. Тим більше з огляду на ті переваги, які «Цеппелін Україна» надає своїм клієнтам: знижка до 30%, піврічна гарантія виробника і технічне обслуговування машини. До того ж, за бажанням замовника може бути встановлена система управління, яка в подальшому дозволяє моніторити стан машини.

З огляду на запропонований напрямок удосконалення управління товарним портфелем ТОВ «Техснаб», дослідимо вплив зміни ціни на обсяг попиту на будівельну спецтехніку.

Показник, який дозволяє встановити зв'язок обсягу попиту на продукцію та ціни на неї, є еластичність попиту (E). Еластичність визначає, як зміниться попит на продукцію, якщо ціна на неї зміниться на 1%.

Для визначення коефіцієнту цінової еластичності попиту на будівельну спецтехніку необхідно скористатись даними відносно обсягів продажів та індексів цін ТОВ «Техснаб» та його основного конкурента ТОВ «Актон» у 2017 р.:

$$E = \frac{Q_2 - Q_1}{Q_1} / \frac{P_2 - P_1}{P_1} = \frac{24253 - 27157,72}{27157,72} / \frac{1,47 - 1,45}{1,45} = -0,119 / 0,014 = -8,5.$$

Отже, попит на будівельну спецтехніку є еластичним за ціною, що засвідчує доцільність маневрування цінами ТОВ «Техснаб» та пропонування вживаної спецтехніки також (на сьогодні вона не пропонується) з метою збільшення обсягів збуту продукції.

2. Зміна структури продажу продукції ТОВ «Техснаб» у бік збільшення обсягів продажу найрентабельніших видів будівельної спецтехніки.

За результатами аналізу рентабельності основних видів продукції ТОВ «Техснаб», найрентабельнішими є такі види продукції, як будівельна спецтехніка (13,3%), техніка для підземних робіт (13%); найменш рентабельними є гірничодобувні технології (7,6%), кар'єрна і гірнична техніка (7,4%). З метою збільшення прибутковості діяльності підприємства, пропонується збільшити обсяги продажів саме будівельної спецтехніки та скоротити пропозицію гірничої техніки. Для визначення можливості реалізації даного заходу здійснимо прогнозування попиту на основні види продукції підприємства із використанням методики прогнозування на основі аналізу лінії тренду.

Вихідні дані для побудови трендових моделей попиту на основні види продукції ТОВ «Техснаб» (обсяги продажу у вартісному виразі) наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для побудови трендових моделей попиту на основні види продукції ТОВ «Техснаб», тис. грн.

Рік	Будівельна спецтехніка	Гірничодобувні технології	Техніка для підземних робіт	Кар'єрна і гірнична техніка
2011	11145,8	6827,11	25998,6	8879,3
2012	12348,7	6044,5	25987,4	8416,43
2013	15233,4	8097,3	26111,23	9048,78
2014	16025,8	7713,7	28375,4	9123,75
2015	17013,79	6324,21	24625,23	8003,20
2016	24253,38	9533,56	33405,60	9075,95
2017	27157,72	9996,71	37487,66	8663,81

За результатами здійснення регресійного аналізу за допомогою пакету «Аналіз даних» MS Office, загальний вигляд трендових моделей попиту на продукцію ТОВ «Техснаб» є наступним:

$$Q = a \cdot t + b, \quad (3.1)$$

де Q - обсяг попиту на продукцію у варіантному виразі, тис. грн.;

t - фактор часу (часовий період);

b - вільний член залежності.

Отже, лінія тренду для майбутніх обсягів збуту будівельної спецтехніки має вигляд:

$$Q^{\text{б.д.}} = 7079 + 2629,5t, \quad (3.2)$$

при чому рівень достовірності апроксимації значень (R^2) дорівнює 0,91.

Вигляд лінії тренду для майбутнього обсягу поставок гірничовидобувних технологій є таким:

$$Q^{\text{в.д.}} = 5689 + 525,5t, \quad (3.3)$$

при чому рівень достовірності апроксимації значень (R^2) дорівнює 0,733.

Вигляд лінії тренду для майбутнього обсягу поставок техніки для підземних робіт є таким:

$$Q^{\text{підзем.д.}} = 22024,8 + 1707,8t, \quad (3.4)$$

при чому рівень достовірності апроксимації значень (R^2) дорівнює 0,594.

Вигляд лінії тренду для майбутнього обсягу поставок кар'єрної і гірничої техніки є таким:

$$Q^{\text{âäð.ð.}} = 8797,7 - 13,3t, \quad (3.5)$$

при чому рівень достовірності апроксимації значень (R^2) дорівнює 0,69.

Як видно, динаміка обсягів продажів будівельної спецтехніки, гірничовидобувних технологій, техніки для підземних робіт є позитивною; динаміка обсягів продажу кар'єрної і гірничої техніки описується негативним трендом. Використання даної методики у плановому (2018) році дозволяє отримати прогнозні значення обсягу поставок у розрізі окремих видів продукції за допомогою рівнянь (3.2 – 3.5) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогнозні обсяги продажу окремих видів продукції ТОВ «Техснаб» у 2018 році

Рік	Будівельна спецтехніка	Гірничодобувні технології	Техніка для підземних робіт	Кар'єрна і гірнична техніка
2018	28135	9893	35687	8691,3
% зміни, до 2017 р.	3,60	0,02	3,20	-0,14

Отже, передбачається у 2018 році зростання обсягів продажу будівельної спецтехніки на 3,6% у порівнянні з 2017 роком та скорочення обсягів продажу кар'єрної і гірничої техніки на 0,14%.

Таким чином, для визначення обсягів продажу окремих видів продукції ТОВ «Техснаб» пропонується використовувати методи економіко-математичного прогнозування, що дозволить підприємству підвищити ефективність управління товарною політикою за рахунок моделювання можливостей реалізації продукції з урахуванням змін у попиті та у його параметрах.

Основні характеристики запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління товарним портфелем ТОВ «Техснаб» наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні характеристики заходів щодо удосконалення управління товарним портфелем на ТОВ «Техснаб»

Характеристики	1. Посилення акцентів на продаж спецтехніки із напрацюванням	2. Зміна структури продажу продукції ТОВ «Техснаб» у бік збільшення обсягів продажу найрентабельніших видів будівельної спецтехніки за рахунок скорочення продажів гірничої техніки	3. Поліпшення організації сервісного обслуговування в компанії «Цепелін-Україна» (купівля власного складського приміщення у м. Кривому Розі та відмова від його оренди
1. Цілі заходу	Збільшення обсягу продажів; підвищення привабливості асортиментного ряду; збільшення прибутку за рахунок зростання обсягів продажу	Збільшення обсягу продажів; збільшення прибутку за рахунок зростання обсягів продажу	Збільшення обсягу продажів; збільшення прибутку за рахунок зростання обсягів продажу; більш повне охоплення ринкових сегментів
2. Цілі управління товарним портфелем підприємства	Зростання обсягу товарообороту, ринкової частки підприємства; Розширення асортименту продукції	Зростання обсягу товарообороту, ринкової частки підприємства; Поліпшення структури асортименту продукції	Зростання обсягу товарообороту, ринкової частки підприємства; Зростання прихильності споживачів; Поліпшення системи сервісного обслуговування
3. Споживачі	Потенційні споживачі, що прагнуть заощадити на купівлі техніки із збереженням її продуктивності	Існуючі та потенційні споживачі продукції підприємства	Потенційні та існуючі споживачі, яким важливий рівень і терміни сервісного обслуговування
4. Вимоги споживачів	Нижчі ціни в поєднанні з високою продуктивністю спецтехніки	Високопродуктивне обладнання	Рівень і терміни сервісного обслуговування
5. Витрати на здійснення заходу, тис. грн.	2033,7	-	2347,8
6. Економічний ефект, тис. грн.	274,7	121,1	103,72

Наведені вище заходи щодо удосконалення системи управління товарним портфелем ТОВ «Техснаб» пропонується здійснювати у комплексі.

3.2. Розробка заходів щодо удосконалення системи управління товарним портфелем ТОВ «Техснаб»

Обґрунтуємо заходи щодо удосконалення системи управління товарним портфелем ТОВ «Техснаб» у розрізі сформулованих напрямків детальніше.

1. Посилення акцентів на продаж спецтехніки із напрацюванням. Як вже зазначалося вище, компанія «Цеппелін-Україна» пропонує спецтехніку з напрацюванням, при чому в асортименті вживаної продукції переважає будівельна спецтехніка. Визначено, що коефіцієнт цінової еластичності попиту на будівельну спецтехніку становить (-8,5), тобто зниження ціни на 1% приведе до зростання обсягів реалізації на 8,5% у вартісному виразі. Отже, якщо у 2017 році обсяг реалізації будівельної спецтехніки становив 27157,72 тис. грн., і прогнозується зростання обсягів продажу даного виду продукції на 2,5% за рахунок продажу спецтехніки з напрацюванням, то приріст обсягів продажу ТОВ «Техснаб» за рахунок пропозиції вживаної будівельної спецтехніки становить:

$$\Delta \text{ВРП} = 27157,72 * 0,025 * 0,4 * 8,5 = 2308,4 \text{ (тис. грн.)}.$$

Оскільки витрати на 1 грн. реалізованої продукції у 2017 році на ТОВ «Техснаб» становили 0,881, то приріст показника собівартості реалізованої продукції при зростанні обсягів реалізації підприємства на 2308,4 тис. грн. складе:

$$C_{\text{РП}} = 2308,4 * 0,881 = 2033,7 \text{ (тис. грн.)}.$$

Тоді розмір економічного ефекту за даним заходом складає:

$$E_I = 2308,4 - 2033,7 = 274,7 \text{ (тис. грн.)}.$$

2. Зміна структури продажів продукції ТОВ «Техснаб» у бік збільшення обсягів продажу найрентабельніших видів будівельної спецтехніки за рахунок скорочення продажів гірничої техніки.

Дані для визначення розміру економічного ефекту за напрямком зміни структури продажів на ТОВ «Техснаб» наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Дані для визначення розміру економічного ефекту за заходом зміни структури продажу

Показник	Будівельна спецтехніка	Кар'єрна і гірнична техніка
1. Обсяг реалізації у 2017 р., тис. грн.	27157,72	8663,81
2. Питома вага у загальному обсязі реалізації продукції у 2017 р.	32,6	10,4
3. Рентабельність продажу у 2017 р., %	13,3	7,4
4. Кількість моделей, що пропонуються до продажу на сьогодні	28	27
5. Середня ціна за одиницю, тис. грн.	1885	2356
6. Прогнозований темп росту обсягів продажу	3,60	-0,14

За даними табл. 3.5 бачимо, що обсяги реалізації будівельної спецтехніки на ТОВ «Техснаб» є вищими, ніж обсяги реалізації гірничої техніки, при чому середня ціна за одиницю продукції гірничої техніки є вищою. Отже, враховуючи приблизно однаковий модельний ряд даних видів продукції, можна зробити висновок відносно значно меншої кількості

реалізованої продукції гірничої техніки у натуральному виразі у порівнянні з будівельною спецтехнікою.

Розмір економічного ефекту від реалізації напрямку зміни структури продажів ТОВ «Техснаб» можна визначити як приріст валового прибутку при збільшенні обсягів продажу будівельної спецтехніки за мінусом зменшення валового прибутку при скороченні обсягів реалізації гірничої техніки таким чином:

$$E_2 = 27157,72 * 0,036 * 13,3 / 100 - 8663,81 * 0,014 * 7,4 / 100 = 130,02 - 8,9 = 121,1 \text{ (тис. грн.)}$$

Напрямком поліпшення організації сервісного обслуговування в компанії «Цеппелін-Україна» виступає купівля власного складського приміщення (у Центрально-міському районі м. Кривого Рогу) та відмова від його оренди. Даний проект є інвестиційним. Грошові потоки за проектом купівлі власного складського приміщення у м. Кривому Розі та відмови від його оренди компанією «Цеппелін-Україна» наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Грошові потоки за заходом купівлі власного складського приміщення у Кривому Розі та відмови від його оренди компанією «Цеппелін-Україна», тис. грн.

Складові проектного грошового потоку	2018	2019	2020	2021	2022
1. Додаткові капітальні витрати, у т.ч.:	2347,8				
1.1. Витрати на купівлю складського приміщення	2212,8				
1.2. Витрати на закупівлю устаткування для забезпечення температурного режиму та режиму вологості	34				
1.3. Витрати на закупівлю вантажопідйомного оснащення	50				
1.4. Витрати на закупівлю офісної техніки	51				
2. Додатковий операційний грошовий потік					
2.1. Додаткові доходи за проектом		1541,527	1618,603	1699,534	1784,51

Продовження табл. 3.6

Складові проектного грошового потоку	2018	2019	2020	2021	2022
Дохід від скорочення орендної плати		288	302,4	317,52	333,396
Дохід від скорочення транспортних витрат		339,6	356,58	374,409	393,1295
Дохід від збільшення обсягів наданих ремонтних послуг		660,30	693,32	727,98	764,38
Дохід від скорочення витрат на оплату праці за транспортування запчастин і комплектуючих (з нарахуваннями)		253,63	266,31	279,62	293,61
2.2. Додаткові операційні витрати		638,39	629,07	628,98	634,76
Оплата праці робітників складу		419,07	440,02	462,02	485,12
Додаткові амортизаційні відрахування		219,32	189,05	166,96	149,64
3. Проектний додатковий грошовий потік		1122,46	1178,58	1237,51	1299,39
4. Дисконтований проектний додатковий грошовий потік	-2347,8	843,9562	666,2812	526,0115	415,2722
5. Кумулятивний дисконтований проектний додатковий грошовий потік	-2347,8	-1503,84	-837,56	-311,55	103,72

Потреба у додатковому персоналі та витрати на оплату праці працівників за заходом купівлі власного складського приміщення у м. Кривий Ріг та відмова від оренди компанією «Цеппелін-Україна» конкретизовані у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Потреба у персоналі та додаткові витрати на оплату праці при реалізації заходу купівлі власного складського приміщення у м. Кривий Ріг та відмова від оренди компанією «Цеппелін-Україна»

Категорія працівників	Кількість осіб	Середньомісячна заробітна плата, грн.	Річний фонд оплати праці, тис. грн.
Робітники	4	5 069	243,29
Спеціалісти	1	5 124	61,49
Всього	5		304,77

Результати розрахунку амортизаційних відрахувань в укрупненому вигляді сумарно по роках при реалізації проекту купівлі власного складського приміщення наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок річних амортизаційних відрахувань при реалізації заходу купівлі власного складського приміщення у м. Кривий Ріг та відмова від оренди компанією «Цеппелін-Україна»

Показник	1-й рік реалізації проекту	2-й рік реалізації проекту	3-й рік реалізації проекту	4-й рік реалізації проекту
Річна сума амортизаційних відрахувань	219,32	189,05	166,96	149,64
Будівлі, споруди	177,02	162,86	149,83	137,85
Машини та обладнання	6,80	5,44	4,35	3,48
ЕОМ	25,50	12,75	6,38	3,19
Транспортні засоби	10,00	8,00	6,40	5,12
Залишкова вартість				
Будівлі, споруди	2035,78	1872,91	1723,08	1585,23
Машини та обладнання	27,20	21,76	17,41	13,93
ЕОМ	25,50	12,75	6,38	3,19
Транспортні засоби	40,00	32,00	25,60	20,48

Отже, чиста приведена вартість проекту купівлі власного складського приміщення у м. Кривий Ріг компанією «Цеппелін-Україна» та відмова від оренди становить 103,72 тис. грн., тому він є ефективним.

3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління товарним портфелем підприємства

Оцінка ефективності розробки та реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління товарним портфелем ТОВ «Техснаб» передбачає визначення їх впливу на основні прогностні (на 2018 рік) економічні показники діяльності досліджуваного підприємства, зокрема, на показники прибутковості.

Отже, оцінка ефективності запропонованих заходів передбачає обчислення ключових показників результативності діяльності підприємства (у 2018 р.) без здійснення заходів і з їх реалізацією, їх порівняння (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Прогнозні показники ефективності поточної діяльності ТОВ «Техснаб»

Показник	Од. виміру	2017	2018	2018, із реалізацією заходів	Відхилення, %	
					2018/ 2017	2018, із реалізацією заходів / 2017
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	55966	68838,71	72461,91	23,00	29,47
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	50437	61112,55	64303,25	21,17	27,49
3. Валовий прибуток	тис. грн.	5529	7726,16	8158,66	39,73	47,55
4. Чистий прибуток	тис. грн.	606	668,02	711,81	10,31	17,55
5. Рентабельність продажу	%	9,88	11,22	11,26	1,34	1,38
6. Чисельність працівників	чол.	4	4	4	0	0
7. Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / чол.	13991,61	17209,68	18115,48	23,00	29,47
8. Середній залишок оборотних активів	тис грн.	8777,2	9185,91	9185,91	4,66	4,66
9. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	коеф.	6,38	7,49	7,89	17,53	23,71
10. Тривалість одного обороту оборотних активів	дні	57,24	48,71	46,27	-14,91	-19,17
11. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн. / грн.	0,901	0,89	0,89	-1,49	-1,53

За даними табл. 3.9, у 2018 р. на ТОВ «Техснаб» передбачається зростання виручки від реалізації продукції на 23%; реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління товарним портфелем підприємства дозволить збільшити виручку від реалізації на 29,47% за рахунок:

- продажу спецтехніки із напрацюванням – на 2308,4 тис. грн.;

- зміни структури продажів продукції ТОВ «Техснаб» у бік збільшення обсягів продажу найрентабельніших видів будівельної спецтехніки за рахунок скорочення продажів гірничої техніки – на 1314,8 тис. грн.

Спрогнозовано, що зростання продуктивності праці одного працівника у 2018 р. у порівнянні з 2017 роком зросте на 23%; реалізація заходів обумовить зростання показника на 29,47%.

Необхідно відзначити, що реалізація заходів щодо удосконалення системи управління товарним портфелем ТОВ «Техснаб» підвищить собівартість реалізованої продукції підприємства за рахунок:

- продажу спецтехніки із напрацюванням – на 2033,7 тис. грн.;
- зміни структури продажів продукції ТОВ «Техснаб» у бік збільшення обсягів продажу найрентабельніших видів будівельної спецтехніки за рахунок скорочення продажів гірничої техніки – на 1157 тис. грн.

Реалізація заходів щодо удосконалення системи управління товарним портфелем ТОВ «Техснаб» обумовить зростання чистого прибутку на 17,55% у порівнянні з 2017 р, зростання рентабельності продажу – на 1,38%, що підтверджує доцільність їхньої реалізації.

Висновки до розділу 3

За результатами аналізу товарного портфеля та системи управління товарним портфелем на ТОВ «Техснаб», основними напрямками удосконалення системи управління товарним портфелем ТОВ «Техснаб» є наступні:

1. Посилення акцентів на продаж спецтехніки із напрацюванням;
2. Зміна структури продажу продукції ТОВ «Техснаб» у бік збільшення обсягів продажу найрентабельніших видів будівельної спецтехніки;
3. Купівля власного складського приміщення компанією «Цеппелін-Україна» (у Центрально-міському районі) та відмова від його оренди.

Наведені вище заходи щодо удосконалення системи управління товарним портфелем ТОВ «Техснаб» пропонується здійснювати у комплексі.

За результатами обчислення ключових показників результативності діяльності підприємства (у 2018 р.) без здійснення заходів і з їх реалізацією, на ТОВ «Техснаб» у 2018 р. передбачається зростання виручки від реалізації продукції на 23%; реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління товарним портфелем підприємства дозволить збільшити виручку від реалізації на 29,47%.

Спрогнозовано, що зростання продуктивності праці одного працівника у 2018 р. у порівнянні з 2017 роком зросте на 23%; реалізація заходів обумовить зростання показника на 29,47%.

Реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління товарним портфелем ТОВ «Техснаб» підвищить собівартість реалізованої продукції підприємства на 27,5%, зростання чистого прибутку на 17,55% у порівнянні з 2017 р, зростання рентабельності продажу – на 1,38%, що підтверджує доцільність їхньої реалізації.

ВИСНОВКИ

Управління бізнес-портфелем підприємства – це процес діагностики його поточного складу, пошук та формування збалансованої структури, розроблення ефективних стратегій розвитку як окремих складових, так і всього портфеля.

На сьогодні не існує єдиного підходу щодо формування та управління товарним портфелем. Наприклад, Горфінкель В.Я. зазначає, що формування товарного портфеля 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).

Управління товарним портфелем є більш вузьким поняттям, ніж товарна політика, яка враховує сукупність заходів по формуванню конкурентних переваг товару на ринку, виявленню нових сегментів ринку, розробленню та реалізації стратегії управління упаковкою, маркуванням та обслуговуванням товарів. Формування товарного портфелю підприємства є невід'ємною складовою його товарної політики.

Товарна політика підприємства – це складова маркетингової діяльності підприємства, яка здійснюється в рамках визначення і задоволення потреб споживачів, як засобу досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, і пов'язана з розробкою та впровадженням нових,

обслуговуванням існуючих та вилученням застарілих товарів, з урахуванням специфіки сектору економіки та галузі.

Існують різні класифікації методів аналізу і формування товарного портфеля підприємства. Основними критеріями формування наведених класифікацій є такі: вектор проведення досліджень; цілі та завдання аналізу; широта охоплення факторів в процесі проведення аналізу. Методи оцінки товарного портфелю та асортименту можуть бути класифіковані за кількістю чинників і показників, якими вони оперують на однофакторні методики, двофакторні і багатофакторні моделі).

Серед основних методів найважливішими є ABC- та XYZ - аналіз; матриця БКГ; матриця Дженерал Електрик – МакКінсі або «привабливість ринку (галузі) – конкурентоспроможність компанії», методи, що базуються на концепції життєвого циклу товару тощо.

Сьогодні можна виділити такі основні проблеми формування товарного портфеля вітчизняних підприємств: 1) забезпечення належного рівня якості; 2) формування оптимального товарного асортименту; 3) створення і виробництво нових товарів і послуг; 4) позиціонування товарів; 5) управління життєвим циклом товару; 6) забезпечення якісного сервісу.

ТОВ «Техснаб» - офіційний дилер на українському ринку всесвітньо відомої компанії Caterpillar. ТОВ «Техснаб» є частиною міжнародної мережі компаній (в Україні – ТОВ «Цеппелін Україна»), яка займається поставками промислової, сільськогосподарської та будівельної спецтехніки.

На сьогодні найбільшими сегментами бізнесу ТОВ «Цеппелін Україна» в Україні є будівельна спецтехніка (25% сегменту), кар'єрна і гірнична техніка (21%), техніка для підземних робіт (35%), гірничодобувні технології (6%), силові установки та двигуни (8%), сільськогосподарська техніка (5%).

За результатами аналізу основних економічних показників діяльності ТОВ «Техснаб», протягом 2015-2017 рр. спостерігається зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «Техснаб»: у 2016 р. на 36,28% та у 2017 р. на 9,23% як за рахунок зростання обсягів продажу, так і

за рахунок зростання цін на продукцію. Аналогічною є динаміка показника валового прибутку підприємства: має місце зростання показника у 2016 р. на 65%, у 2017 р. – на 8%.

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Техснаб» є позитивною у 2016 р. та негативною у 2017 р. Не дивлячись на це, має місце позитивна динаміка продуктивності праці. Так, у 2016 р. відбулося зростання показника на 9,02% через зростання обсягу реалізації продукції (на 36%) поряд із нижчими темпами росту чисельності працівників (25%) У 2017 р. продуктивність праці також зростає на 36%, що загалом свідчить про підвищення ефективності праці на підприємстві.

Необхідно відзначити підвищення ефективності використання оборотних активів ТОВ «Техснаб» протягом 2016 р.: так, відбулося зростання показника оборотності оборотних активів на 29,9% та відповідне зниження тривалості одного обороту на 23%. Проте у 2017 р. спостерігається зниження показника оборотності оборотних активів на 15% за рахунок зростання середнього залишку оборотних активів на 28,75%.

Динаміка показника собівартості реалізованої продукції підприємства за 2015–2017 рр. аналогічна до динаміки показника чистого доходу від реалізації продукції. Негативним є нижчі темпи зростання чистого доходу від реалізації за темпи зростання собівартості продукції у 2017 р., що спричинило зростання витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 0,11%. ТОВ «Техснаб» є прибутковим, і необхідно відзначити зростання рентабельності продажу протягом періоду, що аналізується.

Станом на 2017 рік до складу підприємств Дніпропетровської області, що займаються оптовою торгівлею будівельним і гірничим обладнанням, крім ТОВ «Техснаб», відносяться: ТОВ «Інженерна фірма «Імідж» (м. Кривий Ріг), ТОВ «Агропромоборудование» (м. Дніпро), ТОВ «Аддкос» (м. Дніпро), ТОВ «Актон» (м. Кривий Ріг), ТОВ «Спецслав-Буд» (м. Дніпро) та інші. Отже, у ТОВ «Техснаб» є ряд конкурентів, серед яких найбільшими у м.

Кривий Ріг є: ТОВ «Інженерна фірма «Імідж», ТОВ «Актон», ТОВ «Юж-Форт», ТОВ «Індустріальні технології Кривбасу».

За результатами побудови конкурентної карти ринку будівельного та гірничого обладнання м. Кривого Рогу, лідером ринку оптової торгівлі будівельним та гірничим обладнанням м. Кривого Рогу є ТОВ «Актон»; ТОВ «Індустріальні технології Кривбасу», ТОВ «Техснаб» мають сильну конкурентну позицію, яка швидко покращується. Отже, прямим конкурентом ТОВ «Техснаб» є ТОВ «Індустріальні технології Кривбасу».

за результатами проведеного портфельного аналізу, для тих напрямків діяльності підприємства, що перебувають на етапі зрілості (техніка для підземних робіт), рекомендується стратегія збільшення прибутку. Така стратегія характеризується тим, що інвестиції мають зберігатись на рівні, що необхідний для підтримання відповідних обсягів, а прибуток має бути максимальний. Рентабельність може досягатись, зокрема, за рахунок підвищення ефективності управління товарним асортиментом продукції.

Для таких напрямків діяльності підприємства, як будівельна спецтехніка, кар'єрна і гірнична техніка, гірничодобувні технології, рекомендується стратегія зростання. Абсолютний обсяг рекомендованих капітальних вкладень є достатньо високим, проте відносно галузевого рівня він є середнім. Мета такої стратегії полягає у підтриманні конкурентоспроможності на швидкозростаючих ринках.

За результатами аналізу рентабельності продукції ТОВ «Техснаб», найрентабельнішими є такі види продукції, як будівельна спецтехніка (13,3%), техніка для підземних робіт (13%); найменш рентабельними є гірничодобувні технології (7,6%), кар'єрна і гірнична техніка (7,4%).

Аналіз рентабельності продукції підприємства доповнено здійсненням АВС-аналізу продукції. До категорії А відносяться найважливіші види продукції, які приносять максимальний дохід для підприємства: техніка для підземних робіт. В категорії В (будівельна спецтехніка) перебувають ті різновиди продукції, які забезпечують стабільні продажі та валовий прибуток

підприємства. Ці види продукції також є важливими для ТОВ «Техснаб», проте не потребують значних інвестицій та необхідні для підтримання існуючого рівня. Отже, продукти категорії А і В мають бути максимально конкурентоспроможними та не втрачати сильних сторін; на них мають бути виділені максимальні інвестиції.

На основі побудованої матриці конкурентного профілю, ТОВ «Техснаб» поступається прямим конкурентам за рівнем оволодіння такими ключовими факторами успіху: ціна на продукцію, якість сервісу та обслуговування тощо. Отже, саме на підвищення рівня оволодіння даними ключовими факторами успіху підприємством мають бути спрямовані заходи щодо удосконалення його товарного портфеля.

За результатами побудови матриці розподілу функцій управління товарним портфелем, можна зробити висновки відносно значного рівня повноти переліку аналітичних підфункцій управління товарним портфелем у компанії «Цеппелін Україна» та на ТОВ «Техснаб».

За результатами аналізу товарного портфеля та системи управління товарним портфелем на ТОВ «Техснаб», основними напрямками удосконалення системи управління товарним портфелем ТОВ «Техснаб» є наступні:

1. Посилення акцентів на продаж спецтехніки із напрацюванням;
2. Зміна структури продажу продукції ТОВ «Техснаб» у бік збільшення обсягів продажу найрентабельніших видів будівельної спецтехніки;
3. Купівля власного складського приміщення компанією «Цеппелін-Україна» (у Центрально-міському районі) та відмова від його оренди.

Наведені вище заходи щодо удосконалення системи управління товарним портфелем ТОВ «Техснаб» пропонується здійснювати у комплексі.

За результатами обчислення ключових показників результативності діяльності підприємства (у 2018 р.) без здійснення заходів і з їх реалізацією, на ТОВ «Техснаб» у 2018 р. передбачається зростання виручки від реалізації продукції на 23%; реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення

системи управління товарним портфелем підприємства дозволить збільшити виручку від реалізації на 29,47%.

Спрогнозовано, що зростання продуктивності праці одного працівника у 2018 р. у порівнянні з 2017 роком зросте на 23%; реалізація заходів обумовить зростання показника на 29,47%.

Реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління товарним портфелем ТОВ «Техснаб» підвищить собівартість реалізованої продукції підприємства на 27,5%, зростання чистого прибутку на 17,55% у порівнянні з 2017 р, зростання рентабельності продажу – на 1,38%, що підтверджує доцільність їхньої реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку будівельної техніки України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/Analiz-rynka-stroitelnoi-tehniki-Ukrainy-2007-god>.
2. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник / Г. Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
3. Багиев Г. Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 736 с.
4. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: [навч. посіб.] / Балабанова Л.В. – К. : ВД “Професіонал”, 2006. – 336 с.
6. Балабанова Л.В., Холод Л.В., Балабанова І.В., Маркетинг підприємства: навчальний посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
7. Бартко О.С. Суть маркетингового аналізу товарної політики / О.С. Бартко, Н.З. Ла-гоцька // Інноваційна економіка. – 2012. – № 1. – С. 213-218.
8. Бевзенко В.Ф. Маркетинговые исследования: уч. пособие / В.Ф. Бевзенко, Р.М. Лазебник, И.Х. Баширов. – Донецк : Юго-Восток, 2012. – 335 с.
9. Бець М.Т. Механізм формування товарної політики суб'єкта господарювання на регіональному рівні за критерієм конкурентоспроможності товару / М.Т. Бець, Т.І. Руденко // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2017. – Вип. 21.7. – С. 169-177.
10. Біленький О.Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність / О.Ю. Біленький // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2016. – Вип. 1/1. – С. 31–37.

- 11.Верба В.А. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства // В.А. Верба, Ліщинська В.В. - http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-4_0-pages-262_268.pdf
- 12.Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: [підручник] / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2007. – 268.
- 13.Гаркавенко С.С. Маркетинг: [підручник] / Гаркавенко С.С. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
- 14.Герасимчук З.В. Проблеми ефективного управління товарним портфелем [Електронний ресурс] / З. В. Герасимчук // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. — 2009. Випуск 6 (22). — Луцьк. — Режим доступу до джерела: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2009_6/8.pdf
- 15.Горфинкель В. Я. Экономика предприятий. Москва: Изд-во «Прогресс», 1995. 280 с. URL: <http://www.works.tarefer.ru/55/100882/index.html>
- 16.Денисюк О.Г. Особливості асортиментної політики підприємств хлібопекарської галузі України [Електронний ресурс] / О. Г. Денисюк, О. В. Задерейко // Вісник ЖДТУ. 2012. № 1 (59) — С. 95—99. — Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2012_1_2/20.pdf
- 17.Єлісеєва Т.С. Методи формування товарного асортименту на підприємстві. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2012-32.pdf>
- 18.Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях: [учебн. пособ.] / П. С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 496 с.
- 19.Ілляшенко С.М. Теоретико-методичні засади товарної інноваційної політики підприємства / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. –№ 2. – 13-26.

20. Іщенко С.В. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства. – Видання «Ефективна економіка» / С.В. Іщенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1209>.
21. Исайчиков Н. И. Матричные методы разработки товарной политики предприятия базового элемента маркетинг-микс / Н. И. Исайчиков // Экономические науки. – 2007. – № 6. – С. 206 – 212.
22. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни] / Кардаш В.Я. – К. : КНЕУ, 2000. – 124 с.
23. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М. : Прогресс. – 1982. – 397 с.
24. Крикавський Є.В. Маркетингова товарна політика: [навч. посіб.] / Крикавський Є.В. – Львів: Вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2008. – 276 с.
25. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку [Електронний ресурс] / Н. С. Кубишина // Економічний вісник НТУУ «КПІ». — Режим доступу до джерела: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2010/7.Mark/33_kpi_2010_7.pdf
26. Кубишина Н. С. Формування товарної політики торгового підприємства / Н. С. Кубишина // Актуальні проблеми економіки та управління: Збірник молодих вчених. — К., 2015. — № 2. — С. 19—22.
27. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: [навч. посібник] / Н.В. Куденко. — К.: КНЕУ, 1998. — 152 с.
28. 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. – 2017. – С. 108 – 114.

29. Липчук В.В. Маркетинговий аналіз [Текст]: навч. посібник / І.Г. Яців, Б.М. Гошко, О.Й. Гошко ; за ред. В. В. Липчук. – Київ : Академвидав, 2008. – 216 с.
30. 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. – 2016. – С. 22 – 25.
31. Маркетинг: [учеб.] / под ред. А.Н. Романова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.
32. Маркетинг: [підручник] / В. Руделіус, О. Азарян та ін. ; ред.-упор. О.І. Сидоренко. – 4-те вид. – К. : НМЦ “Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні”, 2009. – 648 с.
33. Маркетинг: [підручник] / А.О. Старостіна та ін. – К. : Знання, 2009. – 1070 с.
34. Маркетингова товарна політика: підручник / С.І. Чеботар, С.М. Боняр, О.П. Луцій та інші. – К. : Преса України, 2007. – 263 с.
35. 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.nauka.com.ua>.
36. Одинцова Е.В. Формирование ассортиментной политики. Энциклопедия маркетинга / Е.В.Одинцова // Режим доступу: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/assortment_policy1.htm.
37. Офіційний сайт компанії «Цеппелін Україна ТОВ». – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.zepelin.ua/ua/about/>
38. Павленко А. Ф. Маркетинг в Україні / А. Ф. Павленко // Науковий журнал. – К. : КНЕУ, 1998. – 68 с.
39. Павленко А. Ф., Войчак А. В., Решетнікова І.Л. Маркетинг. Київ: КНЕУ, 2010. 600 с.

40. 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.
41. Рынок стройтехники: в 2017 «черная полоса» начала светлеть. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sd.net.ua/2017/08/12/rynok-stroytehniki-v-2017-chernaya-polosa-nachala-svetlet.html>
42. Рынок больших размеров. – [Электронный ресурс]. – <https://www.minprom.ua/articles/174828.html>
43. Ринок сільгосптехніки-2017: головні тренди й новинки. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://traktorist.ua/articles/298-rinok-silgosptehniki-2017-golovni-trendi-y-novinki->
44. Силаков А. В. Выбор структуры товарного портфеля предприятия на основе анализа его сбалансированности [Электронный ресурс] / А. В. Силаков., Н. С. Иващенко // Режим доступа до джерела: <http://referent.mubint.ru/security/8/3125/1>
45. Смольянина А. Методы анализа ассортиментного портфеля организации / А. Смольянина // Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963
46. Ткаченко Н.Б. Маркетингова товарна політика : [навч. посіб.] / Ткаченко Н.Б. – К. : КДТЕУ, 2000. – 149 с.
47. Федоров Д.С. Построение карты восприятия как эффективный инструмент выбора рыночной позиции продукта / Д.С. Федоров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 6. – С. 17-24.
48. Холодный Г.О. Маркетингова товарна політика: [навч. посіб.] / Холодный Г.О. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 324 с.
49. Шабага Т.М. Проблеми формування товарної політики підприємства / Т.М. Шабага // Бізнес-навігатор: Науково-виробничий журнал. – 2014. - №1 (33). – С. 160 – 163.

- 50.2017 рік для України: економічне зростання чи плавання за течією? -
[Електронний ресурс]. — Режим доступу:
<https://www.facenews.ua/columns/2018/318780/>
- 51.Product Portfolio [Електронний ресурс] // MiMi. — Режим доступу до
джерела: http://en.mimi.hu/marketingweb/product_portfolio.html