

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ»**

(за матеріалами ФОП «Драганова Лідія Василівна», Миколаївська обл.,
Первомайського р-н, с. Грушівка)

студентки 2 курсу 2м групи
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг»

Семенчук Марії
Андріївни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Данілова Людмила
Леонідівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., проф.

Лабурцева Олена
Іванівна

Київ-2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ	7
1.1. Товарні стратегії підприємства, поняття та складові	7
1.2. Сутність та принципи формування товарної стратегії підприємства роздрібної торгівлі	20
1.3. Методичні підходи до розрахунку ефективності формування товарної стратегії підприємства роздрібної торгівлі.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ФОП «ДРАГАНОВА Л.В.»	34
2.1. Товарне середовище підприємства.....	34
2.2. Аналіз товарної стратегії на підприємстві, формування.....	45
2.3. Визначення ефективності формування товарної стратегії підприємства	58
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	67
3.1. Удосконалення організації роботи з формування товарної стратегії на підприємстві	67
3.2. Пропозиції щодо застосування товарних технологій при формуванні стратегій ФОП «Драганова Л.В.».....	74
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення асортименту на підприємстві.....	81
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток економіки України на сьогоднішній день характеризується подіями і тенденціями, серед яких важливе місце посідає глобалізація. Глобальних масштабів набувають зміни в техніці і технологіях, загострюється конкурентна боротьба як на національному, так і на міжнародному ринку. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливим є питання посилення маркетингової товарної політики. Вирішення цієї проблеми потребує удосконалення товарної політики підприємства і розроблення товарної стратегії, яка стає запорукою успішної і ефективної діяльності підприємства.

Формування ефективної товарної стратегії є особливо актуальною для підприємств роздрібною торгівлі України. Ринок досяг насиченості за рахунок активного втручання європейських реалізаторів і загострення конкуренції, тому українським торговельним підприємствам варто удосконалювати товарну політику шляхом розроблення товарної стратегії, яка дасть змогу покращити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Вивченню питань формування системи управління товарним асортиментом, її впливу на майбутній розвиток та конкурентні позиції торговельного підприємства присвячені праці багатьох зарубіжних вчених-економістів, зокрема Н. Каллена, Б. Бермана, Дж. Еванса, М. Саллівана, Д. Едкока, Л. Вейтца, В. Снегір'ової, Ф. Панкратова, Г. Серьогіної, О. Бузукової та ін. Проте, існуючі розробки здебільшого носять описовий характер або стосуються організаційно-технічних заходів з формування товарного асортименту. Теоретичні аспекти та методичний інструментарій формування товарного асортименту торговельного підприємства фрагментарно розглядалися вітчизняними вченими А.А. Мазаракі, Н.М. Ушаковою, Л.О. Лігоненко, Л.В. Балабановою А.М. Германчук та ін.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних аспектів та

методичних підходів до формування товарної стратегії підприємства торгівлі.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- визначити поняття та складові товарної стратегії підприємства;
- дослідити сутність та принципи формування товарної стратегії підприємства роздрібно торгівлі;
- вивчити методичні підходи до розрахунку ефективності формування товарної стратегії підприємства роздрібно торгівлі;
- охарактеризувати товарне середовище підприємства;
- провести аналіз товарної стратегії на підприємстві;
- визначити ефективність формування товарної стратегії підприємства;
- запропонувати удосконалення організації роботи з формування товарної стратегії на підприємстві
- обґрунтувати пропозиції щодо застосування товарних технологій при формуванні стратегій ФОП «Драганова Л.В.»;
- надати пропозиції щодо вдосконалення асортименту на підприємстві.

Об'єктом дипломного дослідження є процес формування товарної стратегії ФОП «Драганова Л.В.».

Предметом дипломного дослідження є теоретико-методичні та практичні засади формування товарної стратегії підприємства.

Теоретичною основою та методологічною базою проведеного у роботі дослідження, є наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області маркетингу, економіки підприємства, менеджменту. У ході дослідження, аналізу й узагальнення отриманих результатів, використано дані бухгалтерської і статистичної звітності досліджуваного підприємства, результати анкетного обстеження експертів, нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці

теоретичних положень та обґрунтуванні методичних підходів, а також рекомендацій щодо удосконалення системи формування товарної політики підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення, викладені в магістерській роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані суб'єктами господарювання.

Наукові результати магістерської роботи, які мають прикладний характер, знайшли практичне застосування в ФОП «Драганова Л.В.».

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи: діалектичний, аналітичний, порівняльно-аналітичний, метод систематизації, класифікації та оцінки, системний метод. А також спеціальні методи: аудит статистичних, фінансових і техніко-економічних даних підприємств, аналіз цін; експертні оцінки; систематизація наукової літератури, тематичних статей, законодавчих та нормативних актів, їх теоретичний та критичний аналіз; економіко-математичний метод лінійного моделювання.

Структура дипломної роботи. Загальний обсяг дипломної роботи становить 100 сторінок, список використаних джерел – 84 найменування, подані на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Товарні стратегії підприємства, поняття та складові

Сучасний етап розвитку України характеризується суттєвими структурними змінами в економічних відносинах. Особливу роль в цьому процесі відіграє торгівля, оскільки вона є однією з основних галузей народного господарства України. З переходом до ринкових відносин ускладнюються проблеми реалізації товарів та надання послуг, внаслідок зміни структури ринкового попиту, його кон'юнктурних коливань і все більшого загострення конкуренції на ринку України. Тому і постає питання розробки та впровадження ефективної асортиментної політики на підприємствах. Формування оптимального асортименту, який сприяє оптимізації прибутку, збереження бажаного прибутку на тривалий період часу надзвичайно актуальні для підприємств, що прагнуть бути конкурентоспроможними. Розвиток підприємств торгівлі є складною системою, в якій відбувається обіг великої кількості товарів, з різними властивостями та характеристиками. Використання складних торговельно-технологічних схем реалізації, реклами товару дають змогу укласти господарські зв'язки з постачальниками товарів та послуг, що призводить до активної діяльності підприємства як господарської одиниці [41, с.59].

Для отримання найкращих результатів діяльності та оптимізації співвідношення системи «витрати-збут» необхідно систематично проводити дослідження, пов'язані з вивченням повноти асортименту, перспектив розвитку товарів у майбутньому та досягнення найвищих результатів економічної діяльності. Оптимізація асортиментної політики підприємств торгівлі на ринку і, відповідно, підвищення їх конкурентоспроможності є основою розвитку торгівлі в Україні.

За умов конкуренції підприємства торгівлі необхідно орієнтуватись на

задоволення потреб споживачів, забезпечуючи при цьому економічну ефективність своєї роботи. Реалізація цієї мети більшою мірою залежить від асортименту товарів, що пропонується. Товар, за твердженням І.А. Маркіної, посідає центральне місце в будь-якій організації, незалежно від того, існує він у формі матеріального продукту чи в формі послуги, визначає специфіку її діяльності та впливає на всі аспекти бізнес-стратегій. Тому, сьогодні, за умов зовнішнього оточення господарюючих суб'єктів, яке є досить динамічним, забезпечення довгострокового існування підприємства на ринку потребує стратегічного підходу до питання формування асортименту товарів в торгівлі, що забезпечується розробкою і реалізацією активної товарної стратегії підприємствами торгівлі [53, с.25].

Асортимент підприємства можна розглядати з різних точок зору, а саме як:

- засіб задоволення потреб споживачів;
- предмет праці та товарні ресурси торговельних підприємств;
- товарні запаси підприємств торгівлі;
- складову оборотних активів та майна підприємств;
- об'єкт авансування фінансових ресурсів та об'єкт інвестування;
- об'єкт спрямування інноваційної діяльності;
- засіб вдосконалення організації торговельного обслуговування тощо

[34].

Зазначене підтверджує необхідність і важливість розробки та виділення цілей управління асортиментом в системі функціональних цілей з розподілом їх відповідно до масштабу завдань, які вирішуються.

Виділимо цілі управління асортиментом в системі цілей підприємства торгівлі (рис.1.1).

Отже, стратегічні цілі управління асортиментом можна окреслити наступним чином [46, с.134]:

- максимальне задоволення потреб всіх цільових груп споживачів із одночасним підвищенням ефективності взаємодії між постачальниками та

роздрібною торгівлею;

- формування торгового асортименту, що забезпечить конкурентну перевагу підприємства і на цій основі максимізацію прибутку в довгостроковій перспективі;
- завоювання та утримання певної частки підприємства на споживчому ринку;
- переміщення в інші сегменти ринку;
- формування певного іміджу підприємства;
- забезпечення високого рівня обслуговування покупців;
- зміцнення фінансового стану підприємства;
- підвищення ринкової вартості підприємства тощо.

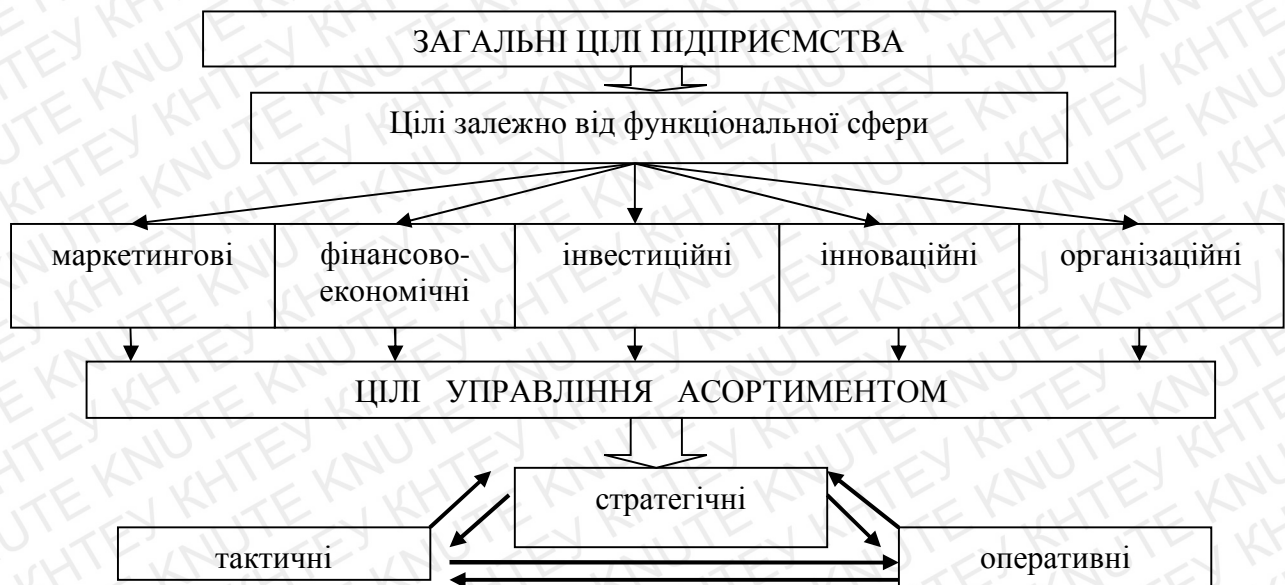


Рис. 1.1. Цілі управління асортиментом в загальній системі цілей підприємств торгівлі [46, с.134]

Тактичними цілями управління асортиментом, на нашу думку, можуть бути [46, с.136-137]:

- формування поточної та перспективної асортиментної політики відповідно до попиту споживачів;
- формування конкретного асортименту, що відповідає параметрам обраної ніші та враховує споживчі характеристики;

- встановлення напрямків розширення асортименту відповідно до потреб, які змінюються;
- вдосконалення діяльності підприємств із взаємовідносин із постачальниками;
- забезпечення достатньої широти, глибини та стійкості асортименту;
- забезпечення рівноваги між авансованими в товари грошовими коштами та надходженнями від їх продажу;
- регулювання величини та структури товарних запасів, що забезпечує максимальну ефективність авансованих коштів;
- забезпечення зростання обсягів реалізації та прибутку;
- підтримання експлуатаційних витрат на мінімальному рівні;
- прискорення оборотності товарних запасів;
- оптимізація структури джерел покриття товарів з урахуванням забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- управління ризиками.

Оперативне управління асортиментом може здійснюватись за такими цілями [50, с.198]:

- забезпечення безперебійної реалізації товарів роздрібним покупцям;
- формування базового асортименту з урахуванням комплексності споживання;
- поповнення та регулювання асортименту;
- організація господарських зв'язків, контроль їх здійснення;
- забезпечення закупівлі товарів в обсязі, що відповідає запитам ринку та забезпечує оптимальний рівень товарних запасів;
- раціональне використання торгової площі;
- організація внутрішньомагазинної реклами та інформації щодо асортименту;
- раціональне застосування мерчандайзингу;
- стимулювання реалізації тощо.

Вірно сформульовані та систематизовані стратегічні цілі функціонування підприємства є основою розробки стратегії його господарсько-фінансової діяльності, яка є способом досягнення цих цілей. У загальному сенсі, стратегія – це система управління економічними структурами (національною економікою, територією, підприємством) за довгостроковими цілями.

В рамках загальної стратегії комерційної діяльності підприємства торгівлі план управління торговим асортиментом, що забезпечує досягнення цілей управління, називають товарною стратегією. Тобто товарна стратегія – це загальний план розвитку торгового асортименту, який спрямовується на розширення частки задоволеного попиту та досягнення певних результатів діяльності підприємства торгівлі.

Продумана товарна стратегія служить для керівництва підприємства свого роду показником загальної спрямованості дій, здатних скорегувати поточні ситуації. Товарна стратегія:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати.

Місце товарної стратегії в системі управління підприємством наведено на рис. 1.2.

Формування товарної концепції підприємства полягає у попередній розробці товарних стратегій, які як елемент комплексної системи маркетингу

мають певні особливості, а саме [71, с. 202]:

- наявність чітко вираженої мети;
- «деревоподібна» побудова цільового блоку, що включає ієрархічну послідовність цілей і завдань;
- наявність укрупненої системи заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей і завдань;
- взаємопов'язаний розгляд цільових і ресурсних компонентів;
- відносно висока тривалість розглянутого періоду (у порівнянні з тактикою).

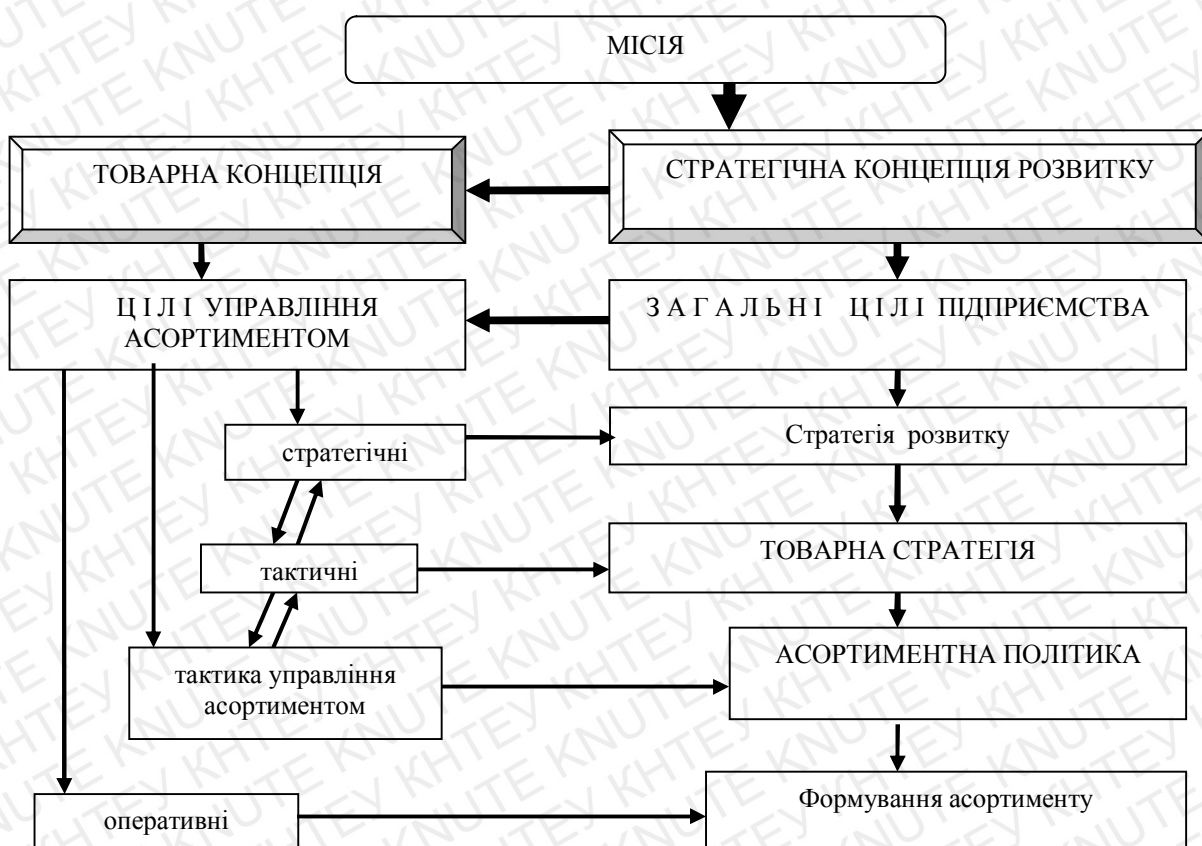


Рис. 1.2. Місце товарної стратегії в системі управління підприємством [80, с.65]

Розробка та реалізація товарної стратегії потребує дотримання, як мінімум, наступних умов:

- чіткого уявлення про стратегічні цілі діяльності підприємства;
- доброго знання ринку та його вимог;

– уявлення про можливості підприємства та їх відповідність ринковим запитам.

Тобто товарна стратегія встановлює зв'язок між вимогами ринку, з одного боку, та намірами і можливостями підприємства – з другого. У зв'язку з цим можна виділити такі складові товарної стратегії підприємства торгівлі на сучасному етапі [27, с.118]:

1. Сегментація ринку та вибір цільових ринкових сегментів.
2. Вивчення вимог споживачів до товарів, методів продажу, упаковки, сервісу та послуг.
3. Визначення набору товарних груп, яким віддають перевагу споживачі та які забезпечують економічну ефективність діяльності підприємства.
4. Вибір найбільш ефективного методу формування асортименту з урахуванням сучасних принципів.
5. Визначення оптимального співвідношення товарів, що знаходяться на різних стадіях своїх життєвих циклів.
6. Розробка асортиментної моделі та стратегії реалізації товарів.

Реалізація даних напрямків передбачає вирішення наступних найважливіших задач:

- задоволення попиту конкретних груп споживачів;
- гнучке реагування на вимоги ринку;
- забезпечення фінансової стійкості підприємства торгівлі.

На сучасному етапі розвитку маркетингу існує безліч варіантів товарних стратегій. Залежно від стратегічного напрямку товарної політики підприємства умовно їх можна об'єднати в три групи:

- 1) стратегії інновації товару;
- 2) стратегії варіації товару;
- 3) стратегії елімінації товару (рис.1.3).

Оновлення продукції або впровадження інновацій у товарному асортименті відбувається у напрямі диференціації та диверсифікації.

Щодо стратегії диференціації, то вона спрямована на створення

конкурентної переваги шляхом додання до своєї продукції або послуг таких властивостей і характеристик, які не можуть запропонувати конкуренти. Все, що компанія може зробити для створення цінності для споживача, є потенційною базою диференціації. Успішна індивідуалізація зазвичай знижує витрати у споживача, покращує експлуатаційні характеристики, одержувані споживачем, або підвищує моральне задоволення споживача.

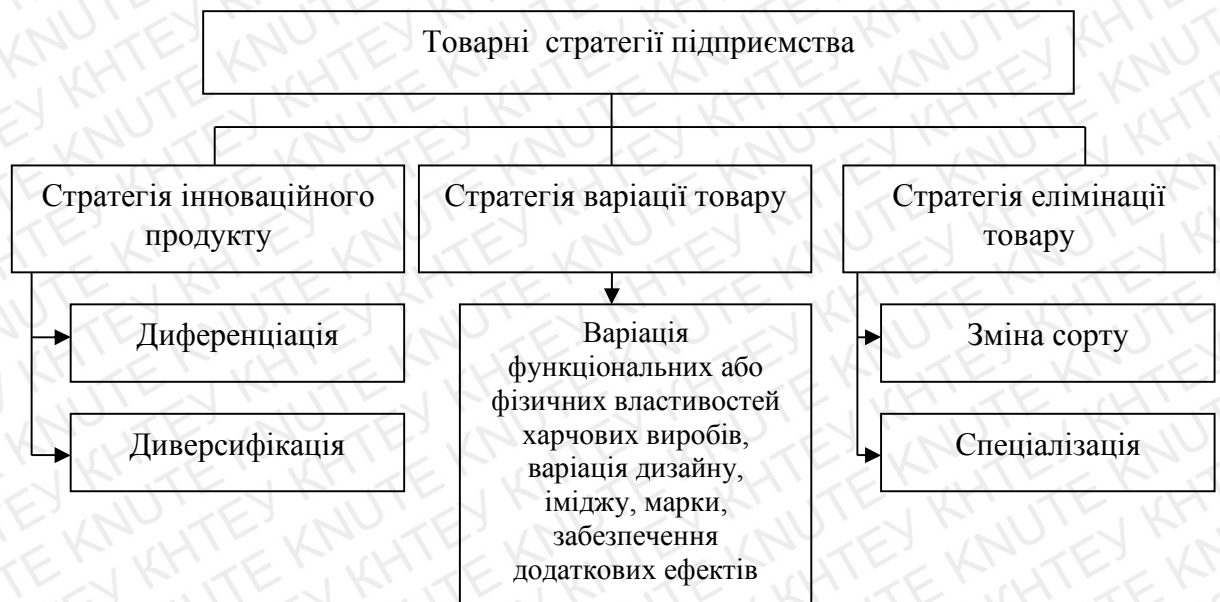


Рис.1.3. Систематизація товарних стратегій підприємства [40, с. 74]

Для того щоб бути стійкою, диференціація повинна базуватися на унікальному досвіді та знаннях, укладених усередині компанії, що не дозволяють конкурентам швидко скопіювати її дії. Диференціація, заснована на унікальних фізичних властивостях, рідко буває тривалою, тому що маючи значні ресурси конкуренти легко можуть скопіювати, удосконалити або знайти замітники практично для будь-якої властивості або характеристики, що привертають покупців [42, с.67].

Диференціація збільшує прибутковість завжди, коли додаткова ціна на продукцію перевищує додаткові витрати на здійснення індивідуалізації. Реалізація стратегії диференціації закінчується невдачею, коли покупці не оцінюють унікальність продукції даної торгової марки настільки, щоб купити її, а не продукцію конкурентів, або тоді, коли підхід компанії до

диференціації легко може бути скопійований або пристосований конкурентами [42, с.68].

Концентрація зусиль підприємства на зростанні в одній області дозволяє досягти в ній досконалості, бо керівництво і персонал набувають великий досвід і навички. Це полегшує реалізацію конкурентних переваг, створює додаткові стимули до вдосконалення виробництва заради збереження «місця під сонцем».

У той же час виникає небезпека «скласти всі яйця в одну корзину», особливо якщо галузь знаходиться в стані стагнації або з'являються товари-замінники.

Тому, сьогодні передові міжнародні організації здійснюють своє зростання переважно через диверсифікацію (лат. *diversificatio* - зміна, різноманітність), вторгаючись в інші сфери, що часто не мають з основною виробничих або функціональних зв'язків, освоюють принципово інші види продукції.

Ключове питання диверсифікації - визначення її оптимальних меж і переліку видів діяльності, які можуть бути включені в бізнес підприємства.

Диверсифікація дозволяє [47]:

- знизити господарські ризики, «утриматися на плаву» в разі погіршення економічних показників за видами діяльності, оскільки можливі невдачі в одній сфері компенсуються успіхом в інших;
- гнучко перерозподіляти ресурси з сфер з низькими перспективами туди, де останні високі. Для цього важливо вміти вчасно ліквідувати акції підприємств, що знаходяться на піку, і вміло вкласти їх в зростаючі перспективні підприємства;
- вигідно інвестувати вільні кошти в інші галузі, якщо в своїй можливість зростання і прибутку вичерпана;
- розширити існуючі ринки і знайти нові, домогтися за рахунок цього економії на масштабах діяльності;
- підвищити ефективність використання накопиченого потенціалу,

забезпечити повне завантаження виробничих потужностей, створити нові робочі місця;

- пристосуватися до кон'юнктури ринку, активніше протидіяти суперникам (в тому числі і шляхом скупки їх підприємств), послабити залежність від партнерів;

- розширити за рахунок придбання нових ресурсів і технологій можливості оптимізації асортименту продукції, фінансових потоків та ін.

У той же час диверсифікація породжує проблему внутрішньої координації підрозділів, підсилює невизначеність майбутнього, призводить до зменшення ролі колишнього профільного виробництва.

В цілому диверсифікація дозволяє підприємству вирішити соціально-економічні завдання трьох рівнів пріоритетності [73].

1. Забезпечення виживання за рахунок отримання гарантованого рівня прибутку.
2. Досягнення економічної стабільності і фінансової стійкості.
3. Завоювання домінуючого положення на ринку і вирішення соціальних проблем.

Виділяють наступні варіанти стратегій диверсифікації, як пов'язаних, так і не пов'язаних з основними напрямками діяльності підприємства.

Перш за все це:

- ✓ стратегія входження в нові галузі, формами якої можуть бути:
 - поглинання існуючої фірми (найбільш популярний шлях), тобто, придбання її без її згоди (цим відрізняється від злиття). Воно може бути горизонтальним, вертикальним і конгломератних. Поглинання забезпечує швидкість проникнення, допомагає відразу отримати зв'язок з постачальником, необхідну технічну підтримку, інформаційну базу, відому торгову марку, міцніші конкурентні позиції, скоротити витрати на входження в галузь. Результатом є швидке досягнення оптимального обсягу виробництва, усунення конкуренції, збільшення впливу фірми на ринку [80, с.68].

- створення фірми «на порожньому місці» під керівництвом головної компанії («диверсифікація з нуля»). Для цього доводиться здійснювати великі інвестиції, долати вхідні бар'єри, шукати постачальників, формувати канали збуту і т.п. Такий шлях доцільний, якщо він вимагає менше витрат, ніж покупка діючої організації, для його здійснення є час і досвід, так що можливо в спокійній обстановці досягти значного розширення виробництва і збуту продукції, а конкуренти, особливо великі, до нього байдужі.

- створення спільних підприємств. Такий варіант дозволяє полегшити проникнення на зарубіжні ринки, об'єднати зусилля декількох суб'єктів, розділити між ними ризик; отримати доступ до місцевих ресурсів, досвіду, контактам. Все це забезпечує досягнення більш значних конкурентних переваг.

✓ проникнення в родинні галузі. Воно дозволяє зберегти досягнутий рівень ділової активності, передавати досвід, патенти, технології з однієї компанії в іншу, організувати спільне виробництво і збут в єдиній системі, що знижує інвестиційні ризики і витрати (економія на масштабах досягається, наприклад, за рахунок централізації керівництва, об'єднання збуту та ін.) [29, с.54].

Найбільш поширеними шляхами проникнення в родинні галузі є:

- покупка сильних, добре зарекомендували себе організацій;
- спільне використання близьких технологій, каналів збуту, можливостей і реклами;
- передача досвіду, ноу-хау, фірмового найменування;
- придбання підприємств в забезпечують галузях для підтримки основного виробництва.

✓ проникнення в неспоріднені галузі (непрофільна, конгломератна диверсифікація). При його реалізації виходять з того, що будь-яка компанія, яка може бути придбана на вигідних фінансових умовах і має хороші перспективи, є привабливим об'єктом для інвестування.

Зазвичай до таких підприємств відносяться [29, с.59]:

- компанії, чия вартість занижена (є можливість продати їх згодом за вищою ціною);
- компанії, які відчують фінансові труднощі (можуть бути після реструктуризації перетворені в прибуткові або більш вигідно продані);
- перспективні компанії, що не мають в даний момент засобів для інвестування.

Наступний тип маркетингової товарної стратегії, що потребує розгляду – стратегія, що має назву варіація (модифікація) товару. Група науковців [7, 14, 31] вказують у своїх роботах на підвиди стратегії варіації (модифікації) товару в цілому та не розглядають їх окремо, в залежності від специфіки діяльності підприємства. Маркетингова товарна стратегія варіації (модифікації) товару – стратегія, що спрямована на зміну теперішніх властивостей товару, розширення сфери застосування товарів підприємства і залучення нової цільової аудиторії задля його реалізації. Слід зауважити, що тільки покупець може вирішити, чи є товар, отриманий в результаті варіації, абсолютно новим або модифікованим. Інкрементні нововведення, що модифікують товар, не ведуть до тривалої перебудови взаємодій в «пов'язаних групах» партнерів і сателітів підприємств (у сферах логістики і торгівлі, зберігання і транспорту, права і реклами, фінансів і кредиту) [37, с. 81].

Серед основних причин впровадження на підприємстві стратегії варіації (модифікації) є: нові вимоги до характеристик товару; зміна переваг споживачів; відповідь на дії конкурентів; зміна позиціонування товару; ребрендинг; формування іміджу підприємства-новатора; підвищення конкурентоспроможності підприємства; прагнення підприємства збільшити частку ринку.

Ще одним типом маркетингової товарної стратегії виступає стратегія елімінації, що передбачає виведення товару з ринку. Вона включає низку дій: виявлення застарілих товарів; розробка та реалізація заходів щодо

забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах стадії спаду; вилучення товару або певної групи товарів з номенклатури, де поточний асортимент залишається без змін; припинення виробництва товару.

Маркетингова товарна стратегія елімінації має такі підвиди:

«Збір врожаю» – стратегія, що передбачає зменшення обсягів продажу товарів із збереженням ціни. Вона спрямована на поступове зниження витрат на виробництво, що головним чином відбивається на обсягах збуту.

«Видоювання» – стратегія, що полягає у зниженні рівня витрат, що пов'язані з підтримкою товару, тим самим забезпечивши сталий рівень прибутку на кінцевих етапах життєвого циклу товару.

«Концентрація зусиль» – стратегія, що спрямована на виокремлення найбільш привабливого ринкового сегменту та здійснення діяльності підприємства лише в його межах. Одночасно відбувається припинення дій в інших сегментах.

«Посилення товарних ліній» – стратегія, що націлена на звуження асортименту підприємства та полягає у концентрації ресурсів лише на прибуткових товарах.

«Виключення товарних ліній» – стратегія, головною метою якої виступає прийняття рішення на підприємстві щодо здійснення власної діяльності лише у тій галузі, що виступає найбільш пріоритетною та перспективною для нього [40, с.127].

Серед причин, що зумовлюють впровадження маркетингової товарної стратегії елімінації можна виділити такі: застарілий товар; товар не задовольняє споживчих потреб або зміна споживчих переваг; низький попит; збитковість виробництва; неспроможність конкурувати з іншими товарами-аналогами на ринку. Дослідження літературних джерел [7, 14, 31] дозволило виявити, що кожен тип маркетингової товарної стратегії впроваджуються на підприємстві, яке займається виробництвом товарів повсякденного попиту, в залежності від поточного етапу життєвого циклу, на якому знаходиться товар.

При дослідженні товарних стратегій підприємства, ми дійшли висновку, що на практиці доцільно використовувати комплекс з декількох стратегій товарної політики, а не окремо кожен, оскільки вони взаємодоповнюють одна іншу. Також можна зазначити, що при цьому найбільш використовуваними на вітчизняних підприємствах є стратегії диверсифікації, які дозволяють підприємствам отримувати стійкі конкурентні переваги і зменшувати ризики.

1.2. Сутність та принципи формування товарної стратегії підприємства роздрібною торгівлі

Товарна стратегія припускає визначений курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обміркованих принципів поведінки. У її задачу входить забезпечення наступності рішень і заходів для формування асортименту, підтримці конкурентоспроможності товарів, перебуванню оптимальних товарних ніш сегментів. Крім цього сюди входить розроблення і здійснення стратегії упакування, маркування, обслуговування товарів. Продумана товарна стратегія служить для керівництва підприємства свого роду показником загальної спрямованості дій, здатних скорегувати поточні ситуації.

Для підприємств роздрібною торгівлі України стратегічними альтернативами вирішення маркетингової управлінської проблеми є вихід на нові ринки, збільшення частки на існуючих ринках, репозиціонування товарів, інноваційна діяльність, модифікація технологій продажу тощо. Такі альтернативи розроблюються на основі проведених маркетингових досліджень, у результаті яких виділяються фактори впливу на прийняття рішення, якісні та кількісні характеристики товару, тенденції ринку. Будь-які управлінські маркетингові рішення приймаються на основі орієнтації виробника на споживача.

Метою формування товарної стратегії є вибір такої сукупності

стратегічних рішень, які б підвищували ефективність діяльності підприємства в перспективі, шляхом найбільш розумного розподілу ресурсів та вибору найпріоритетніших напрямків розвитку підприємства, найоптимальніше поєднавши при цьому асортимент, обсяг виробництва, якість продукції чи послуг, а також канали та період реалізації [27, с.116].

Основні принципи формування товарної стратегії підприємства безпосередньо залежать від діючої стратегії підприємства і завдань, що стоять перед підприємством по досягненню кінцевої мети підприємницької діяльності - отримання економічного ефекту у вигляді прибутку. Таким чином, кажучи про принципи формування товарної стратегії підприємства, необхідно відштовхуватися від стратегії розвитку підприємства.

Підбір, планування та регулювання асортименту товарів базується на таких принципах [49, с.67]:

1. Відповідності структури попиту споживачів сфері діяльності підприємства.
2. Комплексності задоволення попиту споживачів у межах вибраної ніші сегмента споживчого ринку.
3. Забезпечення потрібної широти, глибини та стійкості асортименту.
4. Забезпечення умов для отримання цільового розміру прибутку.

Урахування першого принципу передбачає, що розробка асортиментної стратегії підприємства повинна базуватися на матеріалах вивчення попиту, як задоволеного, так і незадоволеного, та того, що формується.

В умовах перебудови економічних відносин виробничі підприємства повинні самостійно розробляти стратегічні плани. Ті з них, які прагнуть збільшити свої прибутки, мають постійно слідкувати за своїм товарним асортиментом. При цьому слід відмітити, що можливості торгових та виробничих підприємств є досить різними. Це в першу чергу пов'язано зі специфікою їх діяльності. Торгові підприємства, на відміну від виробничих, мають змогу в значно коротший час змінити структуру товарообороту. Зміна асортименту товарної продукції виробничих підприємств має більш

інерційний характер і може потребувати значних додаткових витрат.

Однією з особливостей формування товарної політики виробничих підприємств є її довгостроковість реалізації та тривалий період впливу на діяльність підприємства, що обумовлює її стратегічний характер та вимагає використання відповідного механізму формування товарної стратегії, який проявляється через певну послідовність цього процесу, форми та методи його функціонування. В сучасних умовах товарна політика виробничих підприємств повинна мати маркетинговий характер [27, с.118].

Метою формування їх товарної політики має стати найбільш повне задоволення потреб споживачів у товарах при найменших витратах. Це вимагає комплексного та системного підходів до формування основних методичних положень управління товарною політикою підприємств, яка втілюється в ту чи іншу стратегію.

Пропонований нами процес формування товарної стратегії — як сукупність послідовних заходів спрямованих на створення раціональної товарної стратегії, є основою для розробки систем підтримки прийняття рішень та методу оцінки економічної ефективності товарної стратегії на підприємствах.

Процес розробки товарної стратегії пропонується проводити в такій послідовності (рис. 1.4).

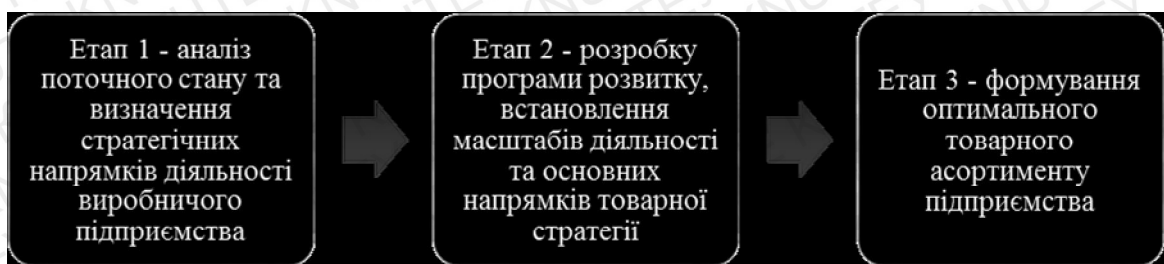


Рис. 1.4. Процес формування товарної стратегії

Джерело: складено автором

На першому етапі слід проаналізувати поточний стан та визначити стратегічні напрямки діяльності виробничого підприємства. У

швидкозмінюваних умовах внутрішнього та зовнішнього середовища важливим методом формування оптимальних стратегічних напрямків діяльності є SWOT-аналіз, який дозволяє достовірно оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства. Поряд із цим слід провести структурування цілей через виявлення зв'язків між ними та засобами їх досягнення. Формування “дерева цілей” дає можливість отримати карту взаємозв'язків майбутніх подій, визначити важливість окремих завдань, що впливають із поставлених цілей. Таким чином формуються пріоритети розвитку підприємства.

На другому етапі необхідно розробити програму розвитку, встановити масштаби діяльності та основні напрямки товарної стратегії. Останні мають визначатися на тривалий період і можуть формуватися в рамках загальної стратегії підприємства в цілому шляхом вибору цільових ринків та стратегічних переваг в якості, унікальності та ціні товарів. Цей підхід реалізується через відомі базові стратегії: переваг у витратах, диференціації, концентрації. Тут важливо синхронізувати виробничу і маркетингову діяльності та запровадити механізм систематичного та постійного аналізу потреб і вимог споживачів, що стане основою для розробки ефективних наборів маркетингу-міксу.

Механізм вибору окремих напрямків товарної стратегії має включати [46]:

- 1) виявлення товарної проблеми - виведення нового товару на ринок, розширення продуктової лінії, модифікацію, диверсифікацію, зняття товару з виробництва і т.п.;
- 2) проведення маркетингових досліджень з метою виявлення попиту та мотивації споживачів щодо окремих видів товару;
- 3) розробку ринкової стратегії на базі SWOT-аналізу, аналізу маркетингового середовища та ринку.

На третьому етапі слід сформувати оптимальний товарний асортимент підприємства. Визначення оптимальної структури асортименту продукції

передбачає застосування конкретного підходу, який може бути реалізований аналітичними, проектними, модельними та економіко-математичними методами. Асортиментний профіль виробничого підприємства в значній мірі залежить від етапу життєвого циклу окремих товарів. Це вимагає прийняття конкретних рішень щодо товарної політики та розробки критеріїв щодо оптимізації асортименту. При цьому можливе використання стратегій, направлених на товар як на об'єкт впливу, а саме - стратегії інновації, диференціації, модифікації, елімінації товару, а також стратегій, спрямованих на вдосконалення діяльності фірми в напрямку завоювання ринку на базі загальної маркетингової стратегії. В цьому випадку основою розробки товарної стратегії є маркетингові дослідження, при проведенні яких необхідно врахувати якісні та ринкові характеристики товару. Проведення маркетингового дослідження дає підставу підприємству оцінити ефективність майбутньої товарної стратегії. Тобто підстрахування неефективних грошових вкладів.

В ринкових умовах господарювання все більшого значення набуває інноваційна стратегія, яка передбачає розробку та виведення нового товару на ринок і є найбільш ризикованою. Інноваційними стратегіями можуть бути: інноваційна діяльність організації, що спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів НДДКР, виробництва, маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. Тобто, стратегія інновації є потужним і ефективним інструментом для посилення товарної політики компанії, проте не всі підприємства в Україні можуть дозволити собі її запровадження. Це пов'язано із загальним стимулюванням до інноваційної діяльності на державному рівні, відсутності значних фінансових ресурсів у підприємств, відсутності кваліфікованих кадрів, що гальмує розвиток інноваційної діяльності України.

Стратегія модифікації товару реалізується шляхом варіацій:

функціональних характеристик, фізичних характеристик, дизайну, іміджу, імені марки [46]. Диференціація засновується на спеціалізації у виготовленні особливої продукції, що є модифікацією стандартного виробу. Така продукція є незамінною для споживачів у тому разі, якщо стандартні вироби їх не влаштовують. Виокремлення товару на ринку, а в ширшому значенні — диференціація його комерційних характеристик, може проводитися за рахунок створення продукції з досконалішими (за стандартні вироби) технічними параметрами, якістю виконання, на базі забезпечення ширшого вибору послуг при реалізації і експлуатації виробів, на основі привабливості низьких цін.

Стратегія елімінування – це процес зняття застарілого (такого, який перестав користуватись достатньо активним попитом) товару з виробництва і ринку. Основне завдання цієї частини маркетингової товарної політики – оптимізувати процеси усунення з ринку застарілих товарів, тобто своєчасно відмовитись від їх виробництва, узгодити витрати підприємства на виробництво і збут товарів, попит на які постійно спадає, зі зменшенням доходів від їхнього продажу, котрі поки ще наявні і на котрі можна розраховувати принаймні в найближчому майбутньому [46].

Таким чином, найпривабливішою стратегічною альтернативою товарної політики для підприємств на ринку України є диференціація товару, так як таке рішення не потребує залучення значної кількості ресурсів (фінансових, інтелектуальних тощо) у порівнянні із стратегією інновації. Диференціація товару за рахунок поліпшення його властивостей робить його уніфікованішим, комплекснішим і зручнішим, завдяки чому компанія розвиває свій імідж і формує імідж компанії — новатора, що дозволяє їй розширити сферу своєї діяльності на ринку, завоювати сегменти на нових ринках. Крім того, диференціація товару підвищує привабливість товару, виділяє його завдяки унікальності та престижності.

Оптимізація асортиментного профілю підприємства може проводитися в наступному порядку:

- 1) дослідження поточного стану;
- 2) виявлення тенденцій розвитку ринку та визначення потреб споживачів;
- 3) формулювання цілей та вибір критеріїв оптимізації;
- 4) оцінка потенційних можливостей підприємства та виявлення обмежувальних факторів;
- 5) формування оптимального товарного асортименту.

Отже, процес розробки товарної стратегії включає:

- 1) аналіз поточного стану та визначення стратегічних напрямків діяльності виробничого підприємства;
- 2) розробку програми розвитку, встановлення масштабів діяльності та основних напрямків товарної стратегії;
- 3) формування оптимального товарного асортименту підприємства.

До основних напрямків розробки товарних стратегій відносяться: 1) інновація; 2) модифікація; 3) диверсифікація; 4) елімінування.

В ринкових умовах основними факторами, які обумовлюють формування товарної політики підприємства, є споживчі переваги та внутрішній виробничий потенціал підприємства. При цьому важливого значення набуває створення механізму формування товарної політики підприємства та всіх його складових. Головними елементами моделі такого механізму мають стати: 1) цілі та завдання, які відображають напрямки та спрямованість товарної політики; 2) методи та підходи, які дозволяють реалізувати поставлені завдання. Дотримання запропонованої послідовності процесу формування товарної стратегії виробничих підприємств має практичне значення, оскільки дасть можливість вдосконалити розробку її сутнісних характеристик та визначити її основні змістовні положення.

1.3. Методичні підходи до розрахунку ефективності формування товарної стратегії підприємства роздрібною торгівлі

В процесі планування товарного асортименту торгівельне підприємство

керується трьома важливими критеріями, які визначають економічну ефективність затвердженого асортименту продукції. Це динаміка обсягів реалізації продукції на ринку, рівень стабільності обсягу реалізації і рівень норми і маси прибутку, одержуваного підприємством в результаті реалізації.

Наступним принциповим питанням, що має бути вирішене, є визначення критеріїв оцінки ефективності товарної стратегії підприємств торгівлі, які найбільшою мірою відповідають загальній меті забезпечення ефективності діяльності на обраному ринковому сегменті та дозволяють урахувати вплив спектру ключових факторів.

Приймаючи до уваги таку позицію, а також визначені на теоретичному рівні ключові фактори, які впливають на формування асортименту товарів в магазині (конкуренти, виробники, постачальники, внутрішні можливості підприємства), логічним буде висунути припущення, що саме ці фактори і мають становити підґрунтя для оцінки.

Узагальнюючи існуючі підходи до розуміння тих умов, що визначають ефективність (правильність) товарної стратегії, а також приймаючи до уваги результати теоретичних досліджень щодо цілей товарної політики підприємств торгівлі, вважаємо за можливе визначити три основні цільові орієнтири, забезпечення яких сприятиме [68]:

- 1) більш повному задоволенню споживчого попиту;
- 2) зміцненню ринкових позицій підприємства торгівлі;
- 3) оптимальному використанню ресурсного потенціалу.

Так, умовою (метою, фактором) діяльності підприємства торгівлі є своєчасне та повне задоволення споживчого попиту, обсяги якого чинять прямий вплив на кінцеві фінансові результати, обумовлюють необхідність коригувань його асортиментної політики, сприяють формуванню певного іміджу підприємства. Якість задоволення споживчого попиту за допомогою певного асортименту в економічній літературі пропонується оцінювати за допомогою критерію «доцільність асортиментної політики», «привабливість товарного портфеля» або «сприйняття якості асортименту».

Незважаючи на те, що управління асортиментом – дуже важлива проблема, яка постає перед будь-яким підприємством, підходи до оцінки якості асортиментної пропозиції, які представлені в економічній літературі, характеризуються відсутністю системності і в основному виражаються в окремих розрізнених коефіцієнтах. Це обумовлює необхідність розробки цілісної системи показників оцінки ефективності товарної стратегії, що відповідатиме обраним критеріям ефективності і дозволить виявляти сильні та слабкі сторони в реалізації товарної стратегії та своєчасно приймати коректуючі заходи [79, с.49].

У зв'язку з тим, що споживча цінність асортименту має характеризувати ефективність асортиментної політики з точки зору покупця, то найбільш загальним показником її успішності є показник темпів зростання товарообороту і його фізичного обсягу. Динаміка товарообороту в цілому свідчить про зміни в обсязі реалізованого попиту, тому якщо вона має позитивний характер, то за інших рівних умов розроблена асортиментна політика забезпечує зростання рівня задоволеного попиту.

Загальновідомими показниками, що характеризують товарний асортимент, в економічній літературі прийнято вважати широту та глибину асортименту. Їх розгляд, можливі сполучення наводять майже всі дослідники, які займалися даною проблемою. Не зупиняючись на сутності вказаних характеристик, зазначимо, що з позицій ефективності товарної стратегії їх абсолютна величина не буде достатньо інформативною. Тому, враховуючи тематичну спрямованість даної частини дослідження, вважаємо за доцільне зазначити, що споживча цінність асортименту буде тим вищою, чим більш інтенсивно буде розширюватися або поглиблюватися певний асортимент. Відповідно з позицій утримання споживчої лояльності має певний інтерес оцінка показників стійкості (стабільності) асортименту за широтою та глибиною, а також їх оновлюваності, та гармонічності.

Наявність в асортименті товарів відомих виробників також сприяє підвищенню споживчої цінності асортименту, тому в процесі оцінки

ефективності за вказаним критерієм доцільно визначити питому вагу товарів відомих світових брендів.

Поряд з кількісними характеристиками, особливу цінність для оцінки ефективності товарної стратегії з позиції покупців становлять якісні, які можуть бути отримані через визначення ступеню задоволеності покупців сформованим асортиментом на основі відповідного опитування [79, с.50].

У зв'язку з тим, що коло показників, які описують ефективність товарної стратегії за критерієм конкурентоспроможності, є невизначеним, вважаємо за можливе запропонувати такий їх склад [79, с.50-51]:

- наявність кореляційних зв'язків між показниками динаміки широти і глибини товарного асортименту та показниками рентабельності;
- коефіцієнт співвідношення широти/глибини за товарними позиціями з максимально можливим (бажаним, еталонним) рівнем;
- доходність, затратність, рентабельність товарного асортименту в цілому та в розрізі товарних груп;
- питома вага в асортименті товарів, за якими обсяг продажу найбільший («локомотивів»);
- питома вага товарів-новинок («лідерів»);
- кількість конкурентних переваг, пов'язаних із асортиментною пропозицією та гнучкість цінової політики;
- товарооборотність в цілому та в розрізі товарних груп;
- рівень маркетингової і сервісної підтримки.

Відповідність асортименту внутрішнім можливостям пов'язана, як було зазначено вище, із необхідністю оцінки якості використання обмеженої площі фізичного магазину, по-перше, і якості фізичного розпорядження товарами, по-друге.

Типовими показниками, що розкривають зміст першого напрямку, будуть: коефіцієнт використання торгової площі; кількість товарних одиниць в розрахунку на 1 м² торгової площі; кількість товарних одиниць на 1 м² складської площі; прибуток на 1 м² торгової площі; витрати на зберігання

товарної одиниці на 1 м² складської площі; наявність додаткової демонстраційної площі.

Показник раціональності розміщення обладнання (ефективності використання торгової площі) - установчий коефіцієнт (K_y), який показує відношення площі, зайнятої торговим обладнанням (настановна площа), до загальної площі торговельного залу [33, с.101]:

$$До_y = \frac{S_{т.об.}}{S_{т.з.}} \quad (1.1)$$

де $S_{т.об.}$ - площа, зайнята торговим обладнанням;

$S_{т.з.}$ - загальна площа торгового залу.

Оптимальне значення цього коефіцієнта має становити 0,3-0,32.

При використанні тари-обладнання демонстраційну площу обчислюють за формулою [33, с.101]:

$$S_d = S_{y1} * \left(\frac{h}{0.3}\right) \quad (1.2)$$

де S_{y1} - установочна площа одиниці обладнання, м²;

h - висота укладки товару в обладнанні, м;

0,3 - прийнята середня відстань між полицями в гірках, м.

Коефіцієнт заставленої площі показує, яку частину площі торговельної зали використано для встановлення обладнання під розміщення робочого запасу товару [33, с.102]:

$$K_{заст} = \frac{S_{заст}}{S_{торг}} \quad (1.3)$$

Оптимальне значення 0,45. Для магазинів самообслуговування оптимальним є значення 0,27-0,32.

Розмір торговельної площі показує загальну площу магазину [33, с.103]:

$$S_{торг} = S_{осн} + S_{д.обсл.} \quad (1.4)$$

Сторг max. Залежить від типу магазину.

Коефіцієнт установчої площі – це площа, зайнята під установку обладнання та великогабаритних товарів, розташованих на підлозі:

$$K_{уст} = \frac{S_{уст}}{S_{торг.зали}} \quad (1.5)$$

Оптимальне значення 27%-30% від площі зали [33, с.103].

Для оцінки ефективності матеріально-технічного забезпечення формування товарної стратегії можуть бути рекомендовані такі показники: збалансованість асортименту з точки зору цілей підприємства в цілому; товарооборотність у порівнянні з оборотністю кредиторської заборгованості; рівень матеріально-технічного забезпечення зберігання товарів великих розмірів; наявність постійних постачальників, умови закупівель; питома вага товарних груп з високим рейтингом забезпеченості поставками.

Під час проведення аналізу товарного асортименту використовують такі показники [2, с.44]:

1. Структура асортименту (питома вага товарних груп, підгруп, видів та інших різновидів товарів у загальному асортименті).
2. Кількість товарних груп, які реалізує магазин.
3. Кількість асортиментних позицій (різновидів) товарів.
4. Кількість асортиментних позицій на 1 м² площі торгової зали (АП_{тз}).

Розрахунок цього показника здійснюється за формулою [33, с.104]:

$$АП_{тз} = АП_{ф} : S_{тз}, \quad (1.6)$$

де АП_ф - кількість асортиментних позицій, що реалізує магазин;

S_{тз} - площа торгової зали, м².

5. Коефіцієнт широти товарного асортименту (K_{ша}). Формула розрахунку така [2, с.44]:

$$K_{ша} = КТГ_{ф} : КТГ_{ап}, \quad (1.7)$$

де КТГ_ф - кількість товарних груп, що реалізує магазин;

КТГ_{ап} - кількість товарних груп, визначених в асортиментному переліку товарів.

Оптимальна величина K_{ша} = 1. Зростання величини коефіцієнта K_{ша} за певний період свідчить про позитивні зрушення у наданні покупцю широкого вибору серед товарних груп, що реалізує магазин.

6. Коефіцієнт глибини асортименту ($K_{га}$). Формула розрахунку [2, с.45]:

$$K_{га} = \frac{АП_{ф}}{АП_{ап}}, \quad (1.8)$$

де $АП_{ап}$ -- кількість асортиментних позицій (різновидів), визначених в асортиментному переліку товарів.

Оптимальна величина $K_{га} = 1$. Глибина товарного асортименту це надання покупцю широкого вибору різновидів товару.

7. Оновлення асортименту (співвідношення кількості нових видів і різновидів товарів до загальної кількості).

Досить важливим фактором для ведення товарної політики магазину, та і для найкращого формування його асортименту – є стабільність. Для ширшого розуміння, стабільність – це забезпечення постійної наявності у продажу певних різновидів товарів. Коефіцієнт стабільності товарного асортименту ($K_{са}$) розраховується за наступною формулою [2, с.46]:

$$K_{са} = 1 - \frac{Вп}{П \times АП_{ап}} \quad (1.9)$$

$Вп$ – кількість різновидів товарів, що були відсутні у магазині під час перевірки; $П$ – кількість перевірок; $АП_{ап}$ – кількість асортиментних позицій (різновидів), визначених в асортиментному переліку товарів.

Під повнотою асортименту розуміють відповідність наявності товару на торговельному підприємстві розробленому асортиментному переліку.

Звичайно, на повноту асортименту впливає цілий ряд факторів: це і затримка постачальниками відвантаження товарів, порушення графіка завезення та цілий ряд нерідко випадкових причин.

Коефіцієнт повноти асортименту – відношення фактичної кількості різновидів товарів ($\Phi_{рт}$), що є в продажу, до кількості різновидів, які передбачені асортиментним переліком ($П_{ап}$ – наявний асортиментний перелік) [2, с.46].

Вивчення змістовних аспектів формування товарної стратегії підприємства дозволило аргументувати в якості вихідних передумов даного процесу оцінку її ефективності за цільовим критеріями, що найбільшою

мірою відповідають цілям асортиментної політики і враховують системний вплив виділених факторів формування асортименту.

В якості таких цільових критеріїв запропоновано розглядати: споживчу цінність асортименту, його конкурентоспроможність і відповідність внутрішнім можливостям підприємства. Кожний із запропонованих критеріїв є комплексним, отже, для визначення ступеню досягнення відповідних цілей розроблено адекватний методичний інструментарій, який складається із певної системи показників, методів і методик їх розрахунку та агрегування.

Отже, комплексність критеріїв і різноспрямованість показників ефективності товарної стратегії підприємств торгівлі зумовлюють необхідність вивчення питань її оцінки в розрізі окремих напрямків асортиментного портфелю.

Дійсно, асортиментна пропозиція в сучасних магазинах налічує тисячі товарних позицій, і якщо для одних товарних груп доцільним буде акцентування уваги на їх оновленні, наявності брендових товарів, то для інших – важливо представити весь товарний ряд, включаючи і «неходові» з точки зору оборотності позиції.

Роздрібна торгівля дуже неоднорідна за товарною структурою, що зумовлює принципову відмінність підходів до формування асортиментної політики продовольчих і непродовольчих магазинів, а також необхідність досліджень її ефективності в межах певної товарної спеціалізації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ФОП «ДРАГАНОВА Л.В.»

2.1. Товарне середовище підприємства

ФОП «Драганова Л.В.» було засновано в 2001 році та займається реалізацією виробів будь-якого ступеня складності з різних видів поліетилену для побутового використання, сільського господарства, спорту і туризму, оформлення дачі. Юридична адреса підприємства: 55225 Миколаївська обл., Первомайський р-н., с. Грушівка. Код ЕДРПОУ: 2243219188.

Проведемо аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності ФОП «Драганова Л.В.». Для більш детального дослідження факторів зовнішнього середовища слід побудувати матрицю PEST-аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз впливу зовнішнього середовища на ефективність діяльності ФОП
«Драганова Л.В.» із застосуванням PEST – аналізу

Група факторів	Фактор	Напрямок впливу	Стан фактору
1	2	3	4
Політичні	Політична нестабільність	-	Масштабні проведення ООС на території України призводять до зниження рівня міжнародного іміджу України на світовому ринку опалювального обладнання
	Президентські та парламентські вибори	+/-	31 березня 2019 року відбудуться чергові президентські вибори, а 27 жовтня 2019 року відбудуться парламентські вибори в Україні. Можливе посилення євроінтеграційного і євроатлантичного курсу України

	Євроінтеграція	+	Україна вступила в новий етап адаптації вітчизняного законодавства до законодавства ЄС, розпочавши переговорний процес з Європейським Союзом щодо укладання нової Угоди про вільну торгівлю з метою подальшого набуття права у безперешкодному пересуванні товарів, послуг, робочої сили та капіталів. Нині у розвитку ринку задіяні усі 27 учасників Співдружності, що є свідченням розгалуженої системи економічних відносин між Україною та Європейським Союзом
--	----------------	---	--

Продовження таблиці 2.1

Група факторів	Фактор	Напрямок впливу	Стан фактору
1	2	3	4
Економічні	Членство у СОТ	+	Підвищення міжнародного іміджу України на світовому ринку виробів з поліетилену. Завдяки лібералізації торгівлі послугами та товарами, а також разом зі зниженням ввізних мит на товари економіка України почала набувати вагомості на світовому ринку
	Податкове законодавство	+/-	1 січня 2017 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні» від 21 грудня 2016 року № 1797-VIII
	Зміни в оподаткуванні	+/-	З 1 січня 2014 року знижена ставка податку на прибуток до 18%. 25 грудня 2015 року Верховна Рада України прийняла закон, яким внесла зміни до Податкового кодексу України. [67]
	Загальна економічна ситуація в країні Рівень інфляції	-	У квітні 2018 року рівень інфляції в Україні склав 0,80%, що на 0,30 менше, ніж в березні 2018 року і на 0,10 менше, ніж в квітні 2017 року. Разом з цим, інфляція з початку 2018 року склала 4,37%, а в річному численні - 13,11% [63]
	Комунальні витрати і тарифи на обслуговування	-	Тенденційне зростання комунальних витрат і тарифів на обслуговування. З 01.11.2018 року зростання вартості газу становитиме 23,5%, до 8550 грн за тисячу кубометрів. До підвищення ціна газу для населення становила 4942 грн за тисячу кубометрів, а з урахуванням податку на додану вартість і зборів, які включають транспортування, – 6958 грн за тисячу кубометрів [84]
	Кон'юнктура ринку виробів з поліетилену	-	Жорстка конкуренція на ринку виробів з поліетилену, зростання числа потенційних конкурентів
	Збільшення рівня безробіття	-	У I кварталі 2018 року в Україні рівень безробіття серед економічного активного населення (розрахований за методологією МОП) становив 9,7%, або знизився на 0,4 відсоткових пункти порівняно з I кварталом минулого

			року[63]
Соціальні	Рівень заробітної плати.	-	За I квартал 2018 року номінальні доходи населення склали 657,9 млрд грн, що на 23,6 % більше порівняно з відповідним періодом попереднього року. Наявний дохід, який може бути використаний населенням на придбання товарів та послуг, збільшився на 25,2 %, а реальний наявний, визначений з урахуванням цінового фактору - на 10,0 % [63]
	Імідж підприємства на ринку роздрібно торгівлі	-	ФОП «Драганова Л.В.» вже встигло завоювати велику прихильність споживачів даного сегменту ринку

Продовження таблиці 2.1

Група факторів	Фактор	Напрямок впливу	Стан фактору
1	2	3	4
Технологічні	Інновації продукту	+	Висока інформаційна обізнаність про ступінь наукових розробок в галузі.
	Інші технологічні інновації	+/-	Оновлення процесів відповідно до розвитку технологій і вимог міжнародного ринку.

Джерело: складено автором

Неможливість спрогнозувати розвиток політичних подій в Україні призводить до збільшення ризиків ведення бізнесу та зменшення обсягів інвестицій у розвиток підприємств, в тому числі і ФОП «Драганова Л.В.». Політична нестабільність та непередбачуваність України надзвичайно шкідливі для розвитку логістичного управління на підприємстві.

Податкове законодавство має позитивний вплив на ефективну логістичну діяльність ФОП «Драганова Л.В.», так як після прийняття ПКУ податок на прибуток щорічно зменшувався до рівня 18% у 2015 р., також зменшилась частка сплати відрахувань у пенсійний фонд, а отже зменшується податкове навантаження, що дозволяє отримувати більші прибутки.

Виділимо основні фінансово-економічні показники ФОП «Драганова Л.В.» які найбільшою мірою відчувають вплив податкової системи. До таких

показників варто віднести прибуток, який безпосередньо змінюється під впливом податків, вартість основних фондів, які, з одного боку, оподатковуються у процесі їх придбання, а з іншого – податковий тягар впливає на можливості їх відтворення, власний капітал який формується за рахунок прибутку підприємства й акціонерного капіталу. Дані види капіталу безпосередньо стосуються оподаткування. Фінансові інвестиції безпосередньо пов'язані з формуванням основних фондів, сама інвестиційна діяльність, як правило, здійснюється за рахунок прибутку, відповідно, цей показник безпосередньо пов'язаний із розмірами податку.

Інфляція в країні негативно впливає на будь-яке підприємство в Україні, в тому числі і на ФОП «Драганова Л.В.». В умовах нестабільної економіки та росту курсу долару підприємству потрібно вчасно реагувати зміною цін, однак підвищення цін призводить і до втрати покупців. Ігнорування впливу інфляційних процесів на величину власного капіталу в процесі господарської діяльності неминує призведе до недостовірних результатів. Інфляція – це процес, який характеризується підвищенням загального рівня купівельної спроможності цін або зниженням купівельної спроможності грошей. При цьому необхідно розрізнити інфляцію попиту та інфляцію витрат. Перша пов'язана з підвищенням сукупного попиту, зростання якого викликане збільшенням грошової маси, друга – з падінням обсягів національного виробництва. В обох випадках спостерігається зростання загального рівня цін, викликаючи збитки за грошовими активами і значну зміну вартості активів і пасивів. При інфляції деформується структура капіталу, частка власного капіталу в підсумку ресурсів, як правило, знижується до мінімальної величини.

Загроза дефолту України, подальше знецінення гривні, відсутність золотовалютних резервів для її підтримки призводить до нестабільності макроекономічної ситуації та має негативний вплив на діяльність ФОП «Драганова Л.В.».

Наразі в складних економічних умовах населення України зацікавлене

в трудовій діяльності, а зростання рівня заробітної плати дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку даного фактору. Зважаючи на інфляцію більшість споживачів прагне вкласти гроші в товари чи послуги, що зумовлює зростання кількості потенційних клієнтів ФОП «Драганова Л.В.».

Таким чином, провівши PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на діяльність ФОП «Драганова Л.В.». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності ФОП «Драганова Л.В.» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ФОП «Драганова Л.В.», це, в основному розширення асортименту продукції, мотивація трудової діяльності.

Розрахуємо індекс ринкової концентрації Херфіндаля-Хіршмана та виявимо основних конкурентів досліджуваного підприємства.

Основними конкурентами ФОП «Драганова Л.В.» на ринку виробів з поліетилену м.Киева, які також займаються реалізацією аналогічної продукції є ТОВ «ПМП Груп», ТОВ «Прес», ТОВ «Тімберекс-ЮА», ТОВ «Айкофімекс». Їх частки на ринку відповідно 6%, 4%, 2%, 10% та 4% (рис. 2.1) (інформація надана аналітичною компанією IDC [6]).

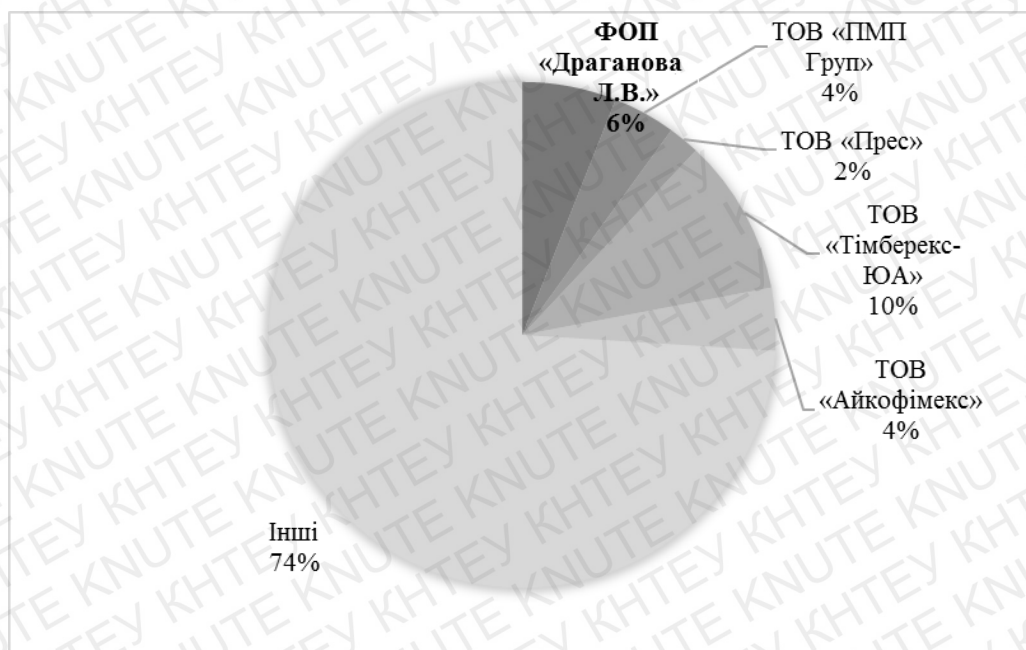


Рис. 2.1. Частка ФОП «Драганова Л.В.» на ринку виробів з поліетилену м.

Києва, станом на 2018 р.

Джерело: складено на основі інформації [6]

Розрахуємо індекс ринкової концентрації Херфіндаля-Хіршмана (ІНН). Розрахунок цього показника дозволяє врахувати різні варіанти розподілу часток ринку між конкурентами. Для визначення індексу Херфіндаля-Хіршмана скористаймося формулою:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (C_i^e)^2, \quad (2.1)$$

де I_x – індекс Херфіндаля-Хіршмана ($0 < I_x < 1$);

C_i^e – частка i -ої організації в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

$$I_x = \sum (6^2 + 4^2 + 10^2 + 4^2 + 2^2 + 1^2 + 0,5^2 + 0,3^2 + 2,5^2 + 2^2 + 2^2 + 1,5^2 + 1^2 + 1^2 + 1^2 + 0,5^2 + 0,5^2) \\ = 193,34$$

Згідно з результатами розрахунків індекс Херфіндаля-Хіршмана становить 193,34. Це означає, що рівень концентрації в галузі насправді значний, на ринку присутня інтенсивна конкуренція. Велика різниця в значеннях розрахованих показників зумовлена тим, що в процесі визначення індексу Херфіндаля-Хіршмана було враховано більшість підприємств, що діють на ринку, тоді як при обчисленні коефіцієнта концентрації були задіяні лише розміри часток ринку найбільших його гравців.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності підприємства на ринку виробів з поліетилену.

Однією з найпоширеніших методик оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка на сьогоднішній день набуває все більшої популярності, є побудова багатокутників конкурентоспроможності. Особливістю методики є те, що експертна оцінка факторів конкурентоспроможності підприємства наноситься на n -вимірні вісі та поєднуються прямими. Далі аналізують багатокутники – накладають один на одний та розраховують площу для визначення слабких та сильних сторін підприємств. Перевагою даного

графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота й наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Найбільшими конкурентами ФОП «Драганова Л.В.» на ринку виробів з поліетилену м.Києва є ТОВ «Тімберекс-ЮА» та ТОВ «Айкофімекс».

Головні чинники, які характеризують рівень конкурентоспроможності компаній - конкурентів даної галузі, на нашу думку: асортимент продукції; якість продукції; ціна; канали розподілу; маркетингові комунікації; кваліфікація персоналу; рівень менеджменту. Оцінка чинників конкурентоспроможності проводиться опитуванням 5 споживачів даного сегменту ринку, що за своїми параметрами оцінювали важливість кожного чинника, використовуючи бальне оцінювання (по п'ятибальній шкалі, бал 1-найнижчий). Результати опитування подано у Додатку А. За допомогою табличного процесору EXCEL, будується «радар конкурентоспроможності». Обирається тип діаграми: «пелюсткова», задається максимальне значення осі - 5 одиниць, та задається середнє значення параметрів (рис. 2.2).

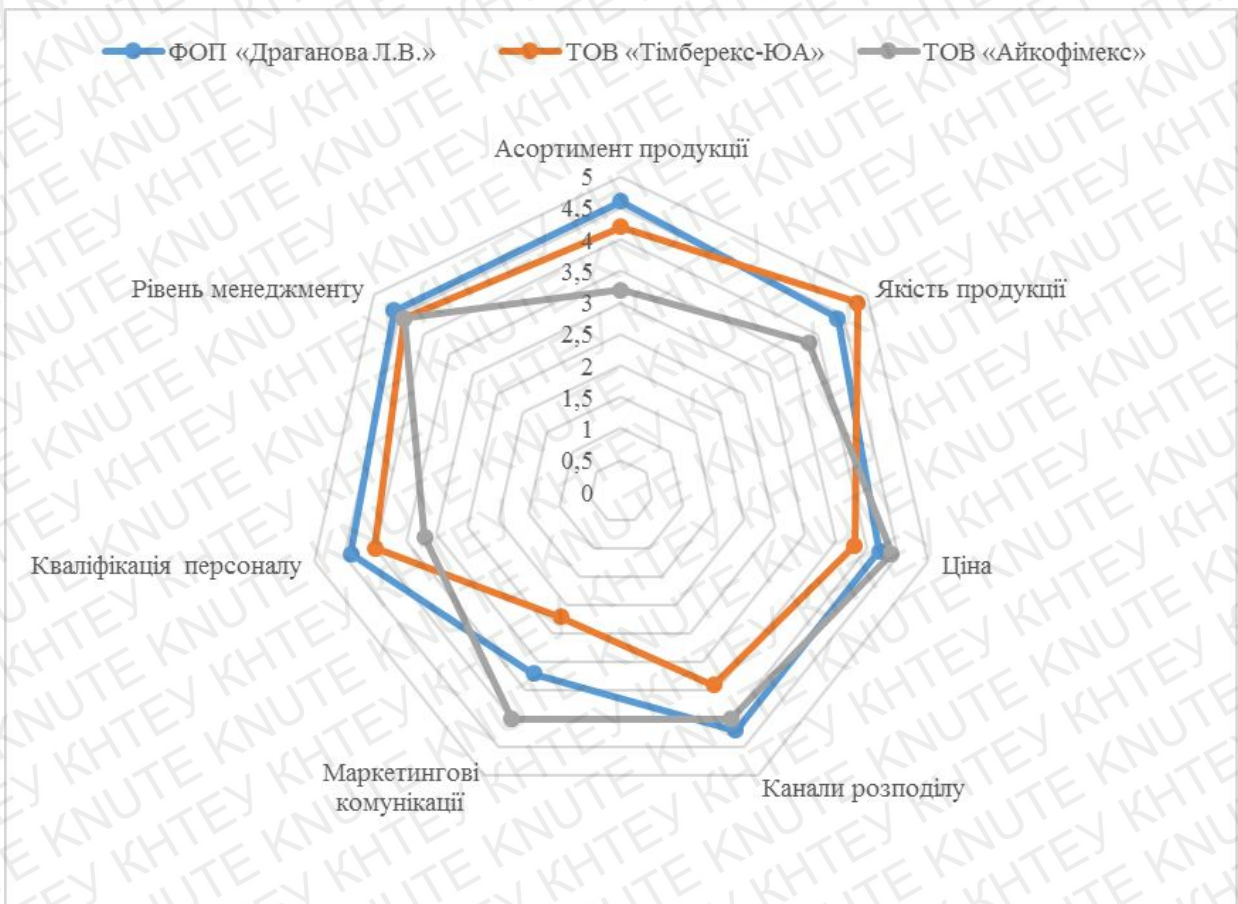


Рис. 2.1. Радар конкурентоспроможності ФОП «Драганова Л.В.», ТОВ «Тімберекс-ЮА» та ТОВ «Айкофімекс»

Джерело: складено на основі Додатку А

ФОП «Драганова Л.В.» є лідером майже по всім проаналізованим параметрам конкурентоспроможності, але поступається якістю продукції та системою комунікацій ТОВ «Тімберекс-ЮА».

Для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність ФОП «Драганова Л.В.» за низкою позицій використаємо SNW-аналіз. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness). SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність ФОП «Драганова Л.В.» приведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність ФОП «Драганова Л.В.»

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Питання до аналізу	Якісна оцінка позиції (факторів)
-------	-------------------------------	--------------------	----------------------------------

			S сильна	N нейтральна	W слабка
1	2	3	4	5	6
Кадри	- управлінський персонал;	Використовується діловий стиль управління	+		
	- мораль і кваліфікація співробітників;	Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників	+		
	- кадрова політика;	Висока кваліфікація працівників	+		
Кадри	- особлива кваліфікація співробітників;	В цілому кваліфікація персоналу відповідає для організації поточних і майбутніх завдань		+	
	- досвід.	Кадровий склад стабільний	+		
Організація загального управління	- плинність кадрів і прогули;	Використовуються такі стимули як підвищення з/пл., премії та подяки		+	
	- організаційна структура;	Лінійно-функціональна організаційна структура	+		
	- організаційний клімат і культура;	Ефективна система контролю	+		
	- кваліфікація, інтереси, здібності вищого керівництва;	Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства	+		
	- система стратегічного планування	Досить розвинута система стратегічного планування		+	
Маркетинг	- продукція/послуга, реалізовувана підприємством;	Підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші	+		

Продовження табл.2.2

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Питання до аналізу	Якісна оцінка позиції (факторів)		
			S сильна	N нейтральна	W слабка
1	2	3	4	5	6
Маркетинг	- збір необхідної інформації про ринок;	Поки що немає можливості для виходу на нові ринки			+
	- частка ринку; - канали розподілу; - організація збуту; - якість товару	На підприємстві проводиться ефективне дослідження ринку, що дозволяє йому добре орієнтувати діяльність на запити споживачів	+		
Фінанси й облік	- ставлення до податків	Покращення фінансових показників	+		
	- можливість використання альтернативних фінансових стратегій	Менеджмент не забезпечує зважену податкову політику		+	
	- ефективність контролю за витратами, можливість їх зниження	Ефективний контроль за витратами	+		
	- система обліку, складання бюджету і планування прибутку	Ефективна система обліку і складання бюджету	+		

Джерело: складено автором

З проведеного дослідження видно, що найбільш важливими сторонами ФОП «Драганова Л.В.», що впливають на ефективність діяльності є діловий стиль керування, ефективність діяльності та висока мотивація співробітників, розвинута система стратегічного планування, ефективне дослідження ринку; висока кваліфікація працівників; ефективна система контролю; ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства.

Суттєвою перевагою є те, що підприємство займає достатньо велику частку на ринку і утримується у своїй ніші, при цьому відбувається ріст фінансових показників.

Потенційні внутрішні слабкі сторони ФОП «Драганова Л.В.» це те, що кваліфікація менеджерів середнього рівня не зовсім дозволяє їм справлятися з питаннями планування і контролю та поки що не має можливості для виходу на нові ринки.

Отже, проведений аналіз внутрішнього середовища показав, що ФОП «Драганова Л.В.» є перспективним підприємством, яке розвивається, має високий рівень управління, організаційну структуру, яка адекватно відповідає потребам в управлінні, професійний персонал з низьким рівнем плинності та високим рівнем вмотивованості, середньою маркетинговою активністю, позитивною динамікою росту фінансових результатів та зростанням активів. Серед найбільш важливіших і впливовіших, сильних і слабких сторін ФОП «Драганова Л.В.», які впливають на ефективність діяльності можна виділити забезпеченість власними активами, компетентне керівництво, наявність оборотних коштів, добра репутація на ринку.

Проведемо аналіз стратегії ФОП «Драганова Л.В.» методом SWOT-аналізу, що дає можливість проаналізувати внутрішнє середовище та виявити його сильні та слабкі сторони, а також зовнішнє середовище діяльності ФОП «Драганова Л.В.», в якому існують визначені можливості та загрози. Результати аналізу наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу ФОП «Драганова Л.В.»

Внутрішні сильні сторони	Зовнішні можливості
<ul style="list-style-type: none"> – наявність потужних брендів, позитивна репутація та лояльність споживачів до продукції; – висока якість продукції, підтверджена сертифікатами якості; – широкий асортимент продукції; – активне впровадження інновацій; – великий досвід роботи на вітчизняному ринку; – налагоджена збутова мережа; – великий рекламний бюджет; – постійний аналіз споживчих переваг – висока кваліфікація персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> – зростання купівельної спроможності споживачів; – послаблення торговельних бар'єрів при виході на зарубіжний ринок; – вихід на ринки Європи; – входження в нові сегменти ринку та обслуговування нових додаткових груп споживачів; – послаблення фінансового стану деяких конкурентів внаслідок економічної нестабільності.

Продовження таблиці 2.3

Внутрішні слабкі сторони	Зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> – висока залежність від постачальника продукції; – висока собівартість продукції; – відсутність спеціалізованих магазинів; – не вся продукція, що вперше реалізується, відразу знаходить широкий попит у населення; – не достатній обсяг фінансових ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> – наявність конкурентів; – ймовірність появи нових конкурентів через популярність галузі; – недобросовісна конкуренція; – зміна потреб і смаків споживачів; – зростанні продажу товарів-замінників; – перебої в постачанні продукції; – нестабільність цін на продукцію; – сезонне падіння попиту на продукцію

Джерело: складено автором

Спираючись на інформацію, наведену в таблиці можемо дійти висновку, що сильні сторони ФОП «Драганова Л.В.» переважають над слабкими, а більшість загроз можуть бути нейтралізовані за рахунок сильних сторін. Так, основна слабка сторона ФОП «Драганова Л.В.» пов'язана з високим рівнем залежності від постачання імпортного обладнання і сировини.

Компанія вкладає великі кошти в навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Основна задача підвищення кваліфікації – формування команди професіоналів, що зможе забезпечити компанії конкурентні переваги на ринку.

ФОП «Драганова Л.В.» може підтримувати свою лідируючу позицію на ринку за рахунок перелічених вище сильних сторін. Подальший розвиток компанії може бути забезпечений за рахунок ефективного використання наявних зовнішніх можливостей. Так, наприклад для зайняття провідних позицій у нових сегментах ринку слід проводити регулярний моніторинг ринку для оперативного реагування на появу нових потреб.

2.2. Аналіз товарної стратегії на підприємстві, формування

Товарна політика є частиною загальної системи управління ФОП «Драганова Л.В.». Дослідження засвідчили, що управління товарним асортиментом ФОП «Драганова Л.В.» розглядається з позицій існуючих функцій торгівельної діяльності.

Діюча модель управління товарним асортиментом в системі функцій торгівельної діяльності ФОП «Драганова Л.В.» подана на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Система управління товарним асортиментом ФОП «Драганова Л.В.»

Джерело: складено автором

Отже, управління асортиментом розглядається як діяльність, спрямована на встановлення такої системи відносин між підприємством ФОП «Драганова Л.В.», покупцями і постачальниками, яка найкращим чином задовольняє потреби з урахуванням інтересів усіх учасників і забезпечує ефективність асортименту.

Аналіз динаміки роздрібного товарообороту ФОП «Драганова Л.В.» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка роздрібного товарообороту підприємства ФОП «Драганова Л.В.» за 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2017 рік до 2015 року	
	2015	2016	2017	+, -	%
Загальний товарооборот підприємства, тис.грн., в т.ч.:	4441,47	5865,42	8294,08	3852,61	86,74
- від продажу товарів в магазині	1325,68	1763,29	3216,8	1891,12	142,65
- від продажу товарів через Інтернет	1243	1509,87	2568,9	1325,9	106,67
- від продажу товарів, оплата за які здійснена платіжними картками	1094,21	1225,63	1783,47	689,26	62,99
- від продажу товарів за договорами банківського кредиту	778,58	1366,63	724,91	-53,67	-6,89

Джерело: складено автором

Результати проведеного аналізу засвідчують, що загальний товарооборот ФОП «Драганова Л.В.» у 2017 році збільшився на 86,74% в порівнянні з 2015 роком і становить 8294,08 тис.грн. Найбільше реалізовувалось товарів підприємства через фірмовий магазин ФОП «Драганова Л.В.», а саме на суму 3216,80 тис.грн. у 2017 році. Водночас, за аналізований період значними темпами зростає продаж товарів через Інтернет. У 2017 році відбулося зростання продажу товарів через Інтернет на 106, 67%, що склало 1325,90 тис.грн. Слід відзначити, що у зв'язку зі скрутною економічною ситуацією відбулося скорочення реалізації товарів за договорами банківського кредиту, а саме на 53,67 тис.грн.

Проведемо аналіз динаміки обсягів товарообороту ФОП «Драганова Л.В.» за асортиментними групами товарів у 2015-2017 роках (табл. 2.5).

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що товарна номенклатура ФОП «Драганова Л.В.» нараховує 12 позицій, до складу кожної входить велика кількість асортиментних позиції товарів. За результатами проведеного аналізу укрупнених товарних позицій

підприємства можна зробити висновок, що у 2017 році найбільшими темпами відбувалось зростання обсягів товарообороту за наступними асортиментними групами товарів: товари для кухні – у 2,11 рази; меблі – у 1,98 рази; пластмасові ємкості – у 1,61 рази; модульні причали – у 1,15 рази. Водночас, за такими товарними позиціями, як дрібниці для ванни та WC кімнати відбулося скорочення обсягів товарообороту на 46,65%.

Таблиця 2.5

Динаміка обсягів товарообороту за асортиментними групами товарів ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 рр., тис.грн.

Товарна група	Роки			Відхилення 2017 рік до 2015 року	
	2015	2016	2017	+, -	%
Бідони	710,64	879,81	1409,99	699,36	98,41
Каністри	532,98	762,50	1161,17	628,19	117,87
Пластмасові ємкості	222,07	351,93	580,59	358,51	161,44
Обладнання для каналізації	399,73	293,27	663,53	263,79	65,99
Товари для кухні	133,24	234,62	414,70	281,46	211,24
Торгівельне обладнання	444,15	645,20	746,47	302,32	68,07
Модульні причали	577,39	821,16	1244,11	666,72	115,47
Дитячі набори	355,32	410,58	497,64	142,33	40,06
Меблі	222,07	351,93	663,53	441,45	198,79
Відра пластикові харчові та технічні	310,90	469,23	497,64	186,74	60,06
Тази/миски	22,07	234,62	248,82	26,75	12,05
Дрібниці для ванни та WC кімнати	310,90	410,58	165,88	-145,02	-46,65
Разом	4441,47	5865,42	8294,08	3852,61	86,74

Джерело: складено автором

Також, встановлено, що найбільшу виручку у 2017 році отримано від реалізації бідонів, а саме – 1409,99 тис.грн.; модульних причалів – 1244,11 тис.грн.; каністр – 1161,17 тис.грн.

Структура обсягів товарообороту за асортиментними групами товарів ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 роках представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура товарообороту за асортиментними групами товарів підприємства ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 рр., %

Товарна група	Роки			Відхилення 2017 рік до 2015 року, пунктів
	2015	2016	2017	

				стр-ри
Бідони	16,0	15,0	17,0	1,0
Каністри	12,0	13,0	14,0	2,0
Пластмасові ємкості	5,0	6,0	7,0	2,0
Обладнання для каналізації	9,0	5,0	8,0	-1,0

Продовження таблиці 2.6

Товарна група	Роки			Відхилення 2017 рік до 2015 року, пунктів стр-ри
	2015	2016	2017	
Товари для кухні	3,0	4,0	5,0	2,0
Торгівельне обладнання	10,0	11,0	9,0	-1,0
Модульні причали	13,0	14,0	15,0	2,0
Дитячі набори	8,0	7,0	6,0	-2,0
Меблі	5,0	6,0	8,0	3,0
Відра пластикові харчові та технічні	7,0	8,0	6,0	-1,0
Тази/миски	5,0	4,0	3,0	-2,0
Дрібниці для ванни та WC кімнати	7,0	7,0	2,0	-5,0
Разом	100,0	100,0	100,0	0,0

Джерело: складено автором

Результати аналізу засвідчили, що у 2017 році найбільшу частку в валовому товарообороті підприємства займали наступні асортиментні групи товарів ФОП «Драганова Л.В.»: бідони – 17,0%; каністри – 14,0%; модульні причали – 15,0%. За цими асортиментними групами товарів відбулося зростання питомої ваги товарообороту по відношенню до 2015 року.

Дослідження товарного асортименту підприємства необхідно продовжити аналізом динамічних зрушень в обсягах витрат за кожною товарною групою ФОП «Драганова Л.В.».

Собівартість реалізованої продукції – важливий економічний показник, який у великій мірі характеризує економічну ефективність торгівельної діяльності. В ньому, мов у дзеркалі, відображаються результати господарської діяльності за той чи інший період.

Проведемо аналіз динаміки собівартості реалізованої продукції за асортиментними групами товарів ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 роках (табл. 2.7).

За результатами проведеного аналізу собівартості реалізованої продукції в розрізі товарних позицій підприємства можна зробити висновок, що у 2017 році найбільшими темпами відбувалось зростання витрат за наступними асортиментними групами товарів: бідони – у 3,49 рази; каністри – у 2,15 рази; меблі – у 1,91 рази; модульні причали – у 1,44 рази. Водночас, відбулося скорочення собівартості реалізованої продукції за категоріями товарів: тази/миски – на 142,36 тис.грн., або на 42,43%; дрібниці для ванни та WC кімнати – на 265,09 тис.грн., або на 63,20%.

Таблиця 2.7

Динаміка собівартості реалізованої продукції за асортиментними групами товарів ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 рр., тис.грн.

Товарна група	Роки			Відхилення 2017 рік до 2015 року	
	2015	2016	2017	+, -	%
Бідони	293,62	484,30	1320,94	1027,32	349,88
Каністри	335,56	591,93	1060,09	724,53	215,91
Пластмасові ємкості	377,51	430,49	501,23	123,72	32,77
Обладнання для каналізації	545,29	645,74	583,45	38,16	7,00
Товари для кухні	209,73	215,25	365,48	155,75	74,26
Торгівельне обладнання	503,35	807,17	663,29	159,94	31,78
Модульні причали	461,40	699,55	1127,80	666,40	144,43
Дитячі набори	251,67	269,06	369,45	117,78	46,80
Меблі	209,73	538,12	611,15	401,42	191,40
Відра пластикові харчові та технічні	251,67	215,25	438,60	186,93	74,27
Тази/миски	335,56	161,43	193,20	-142,36	-42,43
Дрібниці для ванни та WC кімнати	419,46	322,87	154,37	-265,09	-63,20
Разом	4194,56	5381,15	7389,05	1027,32	349,88

Джерело: складено автором

Структура собівартості реалізованої продукції за асортиментними групами товарів ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 роках представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура собівартості реалізованої продукції за асортиментними групами товарів ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 рр., %

Товарна група	Роки			Відхилення 2017 рік до 2015 року, пунктів стр-ри
	2015	2016	2017	
Бідони	7,0	9,0	18,0	11,0

Каністри	8,0	11,0	14,0	6,0
Пластмасові ємкості	9,0	8,0	7,0	-2,0
Обладнання для каналізації	13,0	12,0	8,0	-5,0

Продовження таблиці 2.8

Товарна група	Роки			Відхилення 2017 рік до 2015 року, пунктів стр-ри
	2015	2016	2017	
Товари для кухні	5,0	4,0	5,0	0,0
Торгівельне обладнання	12,0	15,0	9,0	-3,0
Модульні причали	11,0	13,0	15,0	4,0
Дитячі набори	6,0	5,0	5,0	-1,0
Меблі	5,0	10,0	8,0	3,0
Відра пластикові харчові та технічні	6,0	4,0	6,0	0,0
Тази/миски	8,0	3,0	3,0	-5,0
Дрібниці для ванни та WC кімнати	10,0	6,0	2,0	-8,0
Разом	100,0	100,0	100,0	-

Джерело: складено автором

Результати аналізу засвідчили, що у 2017 році найбільшу частку в формуванні собівартості реалізованої продукції підприємства займали наступні асортиментні групи товарів ФОП «Драганова Л.В.»: бідони – 18,0%; каністри – 14,0%; модульні причали – 18,0%; торгівельне обладнання – 9%. За цими асортиментними групами товарів також відбулося зростання питомої ваги витрат по відношенню до 2015 року.

Слід зазначити, що в цілому фактичний товарооборот (виручка від реалізації товарів) покриває витрати господарської діяльності, а це означає, що підприємство ФОП «Драганова Л.В.» отримує позитивне значення чистого фінансового результату (чистого прибутку).

Проведемо аналіз динаміки чистого прибутку за асортиментними групами товарів ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 роках (табл. 2.9).

За результатами проведеного аналізу сформованого чистого прибутку в розрізі товарних позицій підприємства можна зробити висновок, що у 2017 році найбільшими темпами відбувалось зростання обсягів чистого прибутку

за наступними асортиментними групами товарів: меблі – у 17,06 раз; товари для кухні – у 12,13 раз; каністри – у 9,31 раз; бідони – у 7,02 раз.

Таблиця 2.9

Динаміка прибутку за асортиментними групами товарів
ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 рр., тис.грн.

Товарна група	Роки			Відхилення 2017 рік до 2015 року	
	2015	2016	2017	+, -	%
Бідони	4,47	15,57	35,91	31,43	702,60
Каністри	3,48	18,68	35,86	32,43	931,91
Пластмасові ємкості	4,97	10,90	39,17	34,20	688,00
Обладнання для каналізації	5,97	20,23	29,38	23,41	392,50
Товари для кухні	1,99	4,67	26,11	24,13	1213,34
Торгівельне обладнання	6,46	21,79	29,38	22,92	354,62
Модульні причали	4,97	17,12	42,44	37,46	753,67
Дитячі набори	2,49	9,34	13,06	10,57	425,33
Меблі	1,99	12,45	35,98	33,92	1705,84
Відра пластикові харчові та технічні	3,48	4,67	13,06	9,58	275,24
Тази/миски	2,98	6,23	9,79	6,81	228,33
Дрібниці для ванни та WC кімнати	6,46	14,01	16,32	9,86	152,56
Разом	49,71	155,65	326,43	276,72	556,67

Джерело: складено автором

Також, встановлено, що найбільший обсяг чистого прибутку у 2017 році отримано від реалізації модульних причалів, а саме 42,44 тис.грн.; бідонів – 35,91 тис.грн.; каністр – 35,86 тис.грн.; меблів – 35,98 тис.грн.

Структура чистого прибутку за асортиментними групами товарів ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 роках представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Структура прибутку за асортиментними групами товарів
ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 рр., %

Товарна група	Роки			Відхилення 2017 рік до 2015 року, пунктів стр-ри
	2015	2016	2017	
Бідони	9,0	10,0	11,0	2,0
Каністри	7,0	12,0	11,0	4,0
Пластмасові ємкості	10,0	7,0	12,0	2,0
Обладнання для каналізації	12,0	13,0	9,0	-3,0
Товари для кухні	4,0	3,0	8,0	4,0
Торгівельне обладнання	13,0	14,0	9,0	-4,0

Модульні причали	10,0	11,0	13,0	3,0
Дитячі набори	5,0	6,0	4,0	-1,0

Продовження таблиці 2.10

Товарна група	Роки			Відхилення 2017 рік до 2015 року, пунктів стр-ри
	2015	2016	2017	
Відра пластикові харчові та технічні	7,0	3,0	4,0	-3,0
Меблі	4,0	8,0	11,0	7,0
Тази/миски	6,0	4,0	3,0	-3,0
Дрібниці для ванни та WC кімнати	13,0	9,0	5,0	-8,0
Разом	100,0	100,0	100,0	0,0

Джерело: складено автором

Результати аналізу засвідчили, що у 2017 році найбільшу частку в формуванні чистого прибутку підприємства займали наступні асортиментні групи товарів ФОП «Драганова Л.В.»: модульні причали – 13,0%; бідони – 11,0%; каністри та меблі – по 11,0% відповідно; пластмасові ємкості – 12%. За цими асортиментними групами товарів також відбулося зростання питомої ваги чистого прибутку по відношенню до 2015 року.

Одним з найважливіших показників ефективності збутової діяльності торгівельної компанії є рентабельність продажів (англ. Return on sales (ROS)). Цей коефіцієнт показує, яку суму чистого прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Іншими словами, скільки залишається в підприємства після покриття собівартості продукції.

Показник рентабельності продажів характеризує найважливіший аспект діяльності компанії - реалізацію основної продукції, а також оцінює частку собівартості в продажах. Коефіцієнт рентабельності продажів зв'язує оперативну і стратегічну діяльність компанії.

Значення рентабельності продажів для різних галузей, масштабів виробництва і рівня технології можуть сильно розрізнятися, тому показовішим буде динаміка їх змін. Причиною зниження цього коефіцієнта може бути ріст витрат на реалізацію продукції.

Іншою причиною цього може бути падіння загального обсягу продажів. Це зв'язано з ростом витрат на одиницю продукції. Отже, потрібно провести аналіз ринку, щоб з'ясувати вплив маркетингових факторів.

Рентабельність продажу розраховується шляхом ділення чистого прибутку на суму отриманої виручки. Цей показник характеризує суму прибутку з гривні продажу. Він розраховується в цілому по підприємству та за окремими видами продукції за формулою:

$$ROS = \frac{ЧП}{ЧД_{р.п.}} \times 100\% \quad (2.2)$$

де ЧП - чистий прибуток підприємства;

ЧД_{р.п.} - чистий дохід від реалізації продукції.

Використовуючи представлений вище алгоритм можна розрахувати рентабельність продажу підприємства в цілому та в розрізі окремих асортиментних груп товарів ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 роках (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка рентабельності продажу в розрізі окремих асортиментних груп товарів ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 рр., %

Товарна група	Роки			Відхилення 2017 рік до 2015 року, +, -
	2015	2016	2017	
Бідони	0,63	1,77	2,55	1,92
Каністри	0,65	2,45	3,09	2,44
Пластмасові ємкості	2,24	3,10	6,75	4,51
Обладнання для каналізації	1,49	6,90	4,43	2,94
Товари для кухні	1,49	1,99	6,30	4,80
Торгівельне обладнання	1,45	3,38	3,94	2,48
Модульні причали	0,86	2,09	3,41	2,55
Дитячі набори	0,70	2,27	2,62	1,92
Меблі	0,90	3,54	5,41	4,52
Відра пластикові харчові та технічні	1,12	1,00	2,62	1,50
Тази/миски	1,34	2,65	3,94	2,59
Дрібниці для ванни та WC кімнати	2,08	3,41	9,84	7,76
Разом	1,12	2,65	3,94	2,82

Джерело: складено автором

За результатами проведених розрахунків видно, що збутова діяльність підприємства ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 роках є низько ефективною. У 2015 році показник рентабельності продажу знаходився в межах 0,63-2,24%, що слід вважати надзвичайно низьким.

Як позитивне, слід відмітити зростання рентабельності продажу товарів усіх асортиментних груп у 2017 році. При цьому, найбільший рівень рентабельності продажу спостерігається по таких групах товарів, як дрібниці для ванни та WC кімнати – 9,84%; товари для кухні – 6,30%; меблі – 5,41.

Водночас, ті товари, які приносять найбільший обсяг виручки від реалізації (бідони та каністри) мають низькі рівні рентабельності продажу. Найбільш сприятливою тенденцією слід вважати те, що в 2015-2017 роках жодна асортиментна група товарів не є збитковою ФОП «Драганова Л.В.».

Важливими якісними показниками товарного асортименту ФОП «Драганова Л.В.» слід вважати широту та глибину товарної номенклатури.

Ширина товарної номенклатури – показник пропонованих асортиментних груп. Глибина товарної номенклатури – кількість варіантів кожного товару з асортиментного ряду. Товарний асортимент – склад товару за типами, видам марками, розмірами [32, с.58].

Ширина товарного асортименту меблів ФОП «Драганова Л.В.» представлена шістьма групами товарів. Кожна товарна група складається з широкого асортиментного ряду товарів.

Проведення ефективної товарної політики ФОП «Драганова Л.В.» пов'язане з двома великими проблемами. По-перше, підприємство повинне раціонально організувати роботу в рамках наявної номенклатури товарів з урахуванням стадій життєвого циклу; по-друге – завчасно розроблювати нові товари для заміни товарів, що підлягають зняттю з виробництва і виводу з ринку. Таким чином, фірмі необхідно мати і постійно удосконалювати товарну стратегію, що дасть їй можливість забезпечити стійку структуру асортименту, постійний збут і стабільний прибуток.

Для асортименту ФОП «Драганова Л.В.» розрахуємо коефіцієнти стійкості, оновлення, розширення асортименту, раціональності структури [43, с.68].

1. Коефіцієнт стійкості характеризує безперебійну наявність у продажу товарів, передбачених асортиментним переліком; він розраховується за формулою:

$$K_{cm} = \frac{Шст}{Pa} \times 100\% \quad (2.2)$$

де Шст – кількість товарів, що користуються стійким попитом; Pa – загальна кількість видів і різновидів товарів.

2. Коефіцієнт оновлення – один з основних показників, що характеризують зміни в асортименті продукції. Вчасне оновлення асортименту продукції є одним із важливих індикаторів активності підприємства та його конкурентоспроможності.

$$K_{он} = \frac{H}{Pa} \times 100\% \quad (2.3)$$

де H – кількість нових товарів, введених в асортимент; Pa – загальна кількість видів і різновидів товарів.

3. Коефіцієнт розширення асортименту характеризується додаванням нових асортиментних позицій в існуючий асортимент підприємства. Розширення асортименту ускладнює процес збуту, обліку та контролю, дещо збільшує виробничі витрати. Але водночас – це випробуваний засіб зміцнення ринкових позицій підприємства, освоєння нових сегментів ринку і залучення нових споживачів.

$$K_{он} = \frac{Tд}{Шд} \times 100\% \quad (2.4)$$

де Tд – кількість асортиментних груп, що додалися; Шд – дана ширина асортименту.

Результати розрахунку якісних показників оцінки асортименту товарів ФОП «Драганова Л.В.» представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка якісних показників оцінки асортименту товарів
ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 рр., %

Показники	Роки			Відхилення 2017 рік до 2015 року, +, -
	2015	2016	2017	
1. Загальна кількість асортиментних груп товарів	65	66	68	3,00
2. Кількість асортиментних груп товарів, що користуються стійким попитом	53	57	61	8,00
3. Кількість нових товарів, введених в асортимент	12	9	11	-1,00
4. Кількість асортиментних груп, що додалися	2	1	2	0,00
5. Коефіцієнт стійкості товарного асортименту, %	81,54	86,36	89,71	8,17
6. Коефіцієнт оновлення товарного асортименту, %	18,46	13,64	16,18	-2,29
7. Коефіцієнт розширення товарного асортименту, %	3,08	1,52	2,94	-0,14

Джерело: складено автором

Отже, розрахувавши коефіцієнт стійкості асортименту на ФОП «Драганова Л.В.», можна зробити висновки, що продукція підприємства користується стійким попитом серед споживачів. У 2017 році значення цього показника зросло на 8,17 пунктів та становить 89,71%. Це означає, що більшість продукції товарного асортименту позитивно сприймається покупцями.

Коефіцієнт оновлення асортименту у 2017 році становить 16,18%, що на 2,29% менше, ніж у 2015 році. Це слід вважати негативною тенденцією, оскільки постійне оновлення товарного асортименту є запорукою комерційного успіх будь-якого торговельного підприємства. Отже, ФОП «Драганова Л.В.» повинно приділяти більше уваги введенню нових товарів до відповідних асортиментних груп.

ФОП «Драганова Л.В.» має сформований асортиментний ряд, а тому нові асортиментні групи практично не додаються. Звідси, маємо низькі

значення коефіцієнту розширення товарного асортименту, а саме 2,94% у 2017 році.

Окремого дослідження потребує раціональність сформованого товарного асортименту ФОП «Драганова Л.В.».

Раціонально сформований асортимент прискорює реалізацію товарів, скорочує витрати праці і часу на пошук, придбання потрібного товару, і, кінець кінцем, сприяє задоволенню попиту потенційних споживачів.

Дослідження раціональності структури асортименту продукції ФОП «Драганова Л.В.» представлено в табл. 2.13.

При раціональній структурі асортименту має місце сильний зв'язок між обсягами випуску продукції і рентабельністю, тобто $K_{rsa} \geq 0,6$.

$$K_{rsa} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{pi})^2}{n * (n^2 - 1)} \quad (2.5)$$

де n – число виробів (видів, товарних груп) в асортименті; P_{vi} – ранг випуску; P_{pi} – ранг рентабельності.

Підставляючи отримані в табл. 2.13 дані можна розрахувати коефіцієнт раціональності структури асортименту ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 роках:

$$K_{rsa_{2015}} = 1 - \frac{6 \times 462}{12 \times (12^2 - 1)} = 0,57$$

$$K_{rsa_{2016}} = 1 - \frac{6 \times 400}{12 \times (12^2 - 1)} = 0,36$$

$$K_{rsa_{2017}} = 1 - \frac{6 \times 422}{12 \times (12^2 - 1)} = 0,44$$

Дослідження раціональності структури асортименту продукції ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 рр.

Товарна група	Чистий дохід, тис.грн.			Рентабельність продажу, %			Ранг випуску			Ранг рентабельності			Рв-Рр		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Бідони	710,64	879,81	1409,99	0,63	1,77	2,55	1	1	1	12	11	12	-11	-10	-11
Каністри	532,98	762,50	1161,17	0,65	2,45	3,09	3	3	3	11	7	9	-8	-4	-6
Пластмасові емкості	222,07	351,93	580,59	2,24	3,10	6,75	10	8	7	1	5	2	9	3	5
Обладнання для каналізації	399,73	293,27	663,53	1,49	6,90	4,43	5	10	5	3	1	5	2	9	0
Товари для кухні	133,24	234,62	414,70	1,49	1,99	6,30	12	11	10	4	10	3	8	1	7
Торгівельне обладнання	444,15	645,20	746,47	1,45	3,38	3,94	4	4	4	5	4	6	-1	0	-2
Модульні причали	577,39	821,16	1244,11	0,86	2,09	3,41	2	2	2	10	9	8	-8	-7	-6
Дитячі набори	355,32	410,58	497,64	0,70	2,27	2,62	6	7	9	9	8	10	-3	-1	-1
Меблі	222,07	351,93	663,53	0,90	3,54	5,41	11	9	6	8	2	4	3	7	2
Відра пластикові харчові та технічні	310,90	469,23	497,64	1,12	1,00	2,62	7	5	8	7	12	11	0	-7	-3
Тази/миски	222,07	234,62	248,82	1,34	2,65	3,94	9	12	11	6	6	7	3	6	4
Дрібниці для ванни та WC кімнати	310,90	410,58	165,88	2,08	3,41	9,84	8	6	12	2	3	1	6	3	11
Всього	4441,47	5865,42	8294,08	1,12	2,65	3,94	x	X	x						

Джерело: складено автором

Отже, у нашому прикладі значення коефіцієнт раціональності структури асортименту ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 роках більше нуля, що свідчить про те, що структура асортименту ФОП «Драганова Л.В.» раціональна.

В цілому, можна зробити висновок, що ФОП «Драганова Л.В.» має широкий асортимент продукції, яка користується попитом серед споживачів. Ширина товарного асортименту меблів ФОП «Драганова Л.В.» представлена дванадцятьма групами товарів. Кожна товарна група складається з широкого асортиментного ряду товарів. Уся продукція в цілому, є прибутковою, проте низько ефективною, оскільки рентабельність її продажу є низькою. Структура асортименту ФОП «Драганова Л.В.» раціональна. Підприємство здійснює постійне оновлення існуючого товарного асортименту, шляхом введення нових товарних груп. Це дозволяє утримувати лідируючі позиції на обраному сегменті ринку ФОП «Драганова Л.В.».

2.3. Визначення ефективності формування товарної стратегії підприємства

Фінансове забезпечення є основною умовою торгівельної діяльності ФОП «Драганова Л.В.», оскільки підприємство постійно відчуває потребу в грошових коштах для виконання своїх функцій. Для ефективного управління асортиментом необхідні фінансові джерела надходження грошових коштів, у числі яких виділяють власний і позиковий капітал. З іншого боку, асортимент диктує величину і структуру фінансових ресурсів для закупівлі і змісту необхідних товарних груп ФОП «Драганова Л.В.».

Матеріально-технічне забезпечення спрямоване на створення оптимальних матеріальних умов для здійснення комерційної діяльності, у тому числі й в тому, щоб підвищувати загальну сукупну прибутковість підприємства ФОП «Драганова Л.В.», а не тільки прибуток від операцій з продажу. Це забезпечує синергетичний ефект, а відповідно підвищує конкурентоспроможність й ефективність роботи підприємства. Логістичний

підхід до організації комерційної діяльності ФОП «Драганова Л.В.» диктує необхідність оптимізації асортименту, пошуку нетрадиційних підходів до його управління, яким можна вважати комерційний.

Кожен підхід до організації комерційної діяльності та управління асортиментом товарів ФОП «Драганова Л.В.» ефективний на «своєму» ринку. Вибір певного підходу дозволяє ФОП «Драганова Л.В.» адаптуватися до ринку й отримати бажаний прибуток.

Кадрове забезпечення асортиментної політики ФОП «Драганова Л.В.» реалізується шляхом найму працівників та покликане забезпечити особистісний фактор.

Інформаційне забезпечення шляхом систематичного збору, обробки та аналізу необхідних відомостей зовнішнього і внутрішнього характеру направлене на забезпечення фахівців комерційної діяльності необхідною інформацією для прийняття правильних рішень у процесах купівлі-продажу ФОП «Драганова Л.В.».

Закупівля товарів пов'язана з пошуком постачальників і придбанням відсутніх товарів ФОП «Драганова Л.В.». Продаж (збут) товарів і послуг споживачам або посередникам передбачає вибір покупців, встановлення комерційних зв'язків, розробку збутової програми, складання графіків і здійснення поставок. Завершальною функцією виступає надання додаткових товарів і послуг ФОП «Драганова Л.В.»: передпродажних, і післяпродажних.

Одним із важливих напрямів дослідження механізму формування асортиментної політики є вивчення її в асортиментно-структурному розрізі. При цьому слід ураховувати, що ФОП «Драганова Л.В.» має чітку предметну, а отже, й галузеву спеціалізацію, яку визначають ще в момент організації підприємства. Асортимент продукції з часом може змінюватися. Одні товари перестають продавати, інші, навіть колись непрофільні для підприємства, включають до програми збуту.

Змінюваність складу товарів є наслідком цілеспрямованого чіткого управління асортиментом, що передбачає відносну стабільність асортименту

за певні короткі проміжки часу, ретельне планування закупівлі товарів і суворий контроль за виконанням усіх асортиментних завдань і термінів реалізації окремих видів товарів. Тому відхилення від планових завдань розцінюють як суттєвий недолік у роботі торговельних відділів ФОП «Драганова Л.В.», їхніх керівників та виконавців.

Існує декілька способів визначення проценту виконання планового завдання з товарного асортименту ФОП «Драганова Л.В.»: спосіб середнього відсотку; спосіб недоданої продукції; спосіб найменшого відсотку. Останній спосіб передбачає визначення співвідношення кількості виробів з повним виконанням плану й кількості планових позицій. Отже, проведемо аналіз виконання плану за товарним асортиментом ФОП «Драганова Л.В.» на підставі даних табл. 2.14.

Отже, план з обсягу збуту продукції за 2017 рік виконано лише на 90,7%. Асортимент продукції ФОП «Драганова Л.В.» не змінився, але план з асортименту також не виконано. Невиконання спостерігається практично по усіх товарних позиціях. Найбільше негативне відхилення по виконанню плану зі збуту спостерігається по наступних товарних позиціях: торговельне обладнання (76,9%), тази/миски (76,8%), дрібниці для ванни та WC кімнати (77,2%), модульні причали (78,3%). Слід зазначити, що у 2017 році по відношенню до 2015 року виконання плану по усьому асортименту продукції ФОП «Драганова Л.В.» зріс на 3,4%.

Таким чином, можна зробити висновок, що невиконання плану по збуту за асортиментними позиціями свідчить про існуючі проблеми в системі планування торговельної діяльності ФОП «Драганова Л.В.». До інших причин асортиментно-структурних зрушень у реалізації товарів слід віднести такі: кон'юнктура ринку, зміна попиту на окремі товари, стан матеріально-технічного постачання, недоліки в організації збуту та управління товарним асортиментом ФОП «Драганова Л.В.» тощо.

Таблиця 2.14

Аналіз ефективності асортиментної політики за виконанням планового завдання зі збуту по асортименту продукції ФОП «Драганова Л.В.» у 2015-2017 рр.

Товарна група	2015				2016				2017				Відхилення виконання плану 2017р. до 2015р, %.
	За планом	Фактично	Виконання плану, %	Зараховується у виконання плану	За планом	Фактично	Виконання плану, %	Зараховується у виконання плану	За планом	Фактично	Виконання плану, %	Зараховується у виконання плану	
Бідони	968,17	710,64	73,4	710,64	919,34	879,81	95,7	879,81	1596,82	1409,99	88,3	1409,99	14,9
Каністри	618,31	532,98	86,2	532,98	738,86	762,50	103,2	762,50	1053,69	1161,17	110,2	1161,17	24,0
Пластмасові ємкості	219,44	222,07	101,2	219,44	515,27	351,93	68,3	351,93	557,19	580,59	104,2	580,59	3,0
Обладнання для каналізації	406,64	399,73	98,3	399,73	390,51	293,27	75,1	293,27	750,60	663,53	88,4	663,53	-9,9
Товари для кухні	124,87	133,24	106,7	124,87	212,52	234,62	110,4	234,62	393,83	414,70	105,3	414,70	-1,4
Торгівельне обладнання	474,52	444,15	93,6	444,15	571,48	645,20	112,9	645,20	970,70	746,47	76,9	746,47	-16,7
Модульні причали	546,77	577,39	105,6	546,77	907,36	821,16	90,5	821,16	1588,90	1244,11	78,3	1244,11	-27,3
Дитячі набори	322,43	355,32	110,2	322,43	459,78	410,58	89,3	410,58	591,72	497,64	84,1	497,64	-26,1
Меблі	210,89	222,07	105,3	210,89	326,77	351,93	107,7	351,93	626,56	663,53	105,9	663,53	0,6
Відра пластикові харчові та технічні	352,89	310,90	88,1	310,90	456,45	469,23	102,8	469,23	477,58	497,64	104,2	497,64	16,1
Тази/миски	280,39	222,07	79,2	222,07	279,64	234,62	83,9	234,62	323,98	248,82	76,8	248,82	-2,4
Дрібниці для ванни та WC кімнати	561,19	310,90	55,4	310,90	500,10	410,58	82,1	410,58	214,87	165,88	77,2	165,88	21,8
Всього	5086,53	4441,47	87,3	4355,78	6278,07	5865,42	93,4	5865,42	9146,45	8294,08	90,7	8294,08	3,4

Джерело: складено автором

Формування товарного асортименту ФОП «Драганова Л.В.» обов'язково потребує узгодження різнонапрямлених інтересів. Так, з погляду виробника, ідеальною буде якомога менша кількість товарних позицій, стабільність їх постачання протягом тривалого періоду, збут товарів великими партіями, малі торгівельні витрати тощо. З погляду споживача, - цілком навпаки. Отже, формування товарного асортименту і номенклатури потребує встановлення оптимального їх значення з урахуванням інтересів як товаровиробника, так і споживача, але з пріоритетом останнього.

Проведення ефективної товарної політики ФОП «Драганова Л.В.» пов'язане з двома великими проблемами. По-перше, підприємство повинно раціонально організувати роботу в рамках наявної номенклатури товарів з урахуванням стадій життєвого циклу; по-друге – завчасно розроблювати нові товари для заміни товарів що підлягають зняттю з виробництва і виводу з ринку. Таким чином, ФОП «Драганова Л.В.» необхідно мати і постійно удосконалювати товарну стратегію, що дасть йому можливість забезпечити стійку структуру асортименту, постійний збут і стабільний прибуток.

Застосовуючи методику АВС-XYZ-аналізу проведемо аналіз ефективності управління існуючим асортиментом товарів ФОП «Драганова Л.В.» у 2017 році.

В основі методу АВС лежить так зване правило Паретто. Відповідно до методу Паретто безліч керованих об'єктів поділяється на дві неоднакові частини (80/20) В нашому прикладі зробимо розподіл товарів на три групи (табл. 2.15).

Таким чином, група А – 50% асортименту продукції включає 3 види товарів ФОП «Драганова Л.В.», група В – 40% асортименту продукції включає 6 видів товарів ФОП «Драганова Л.В.», група С – 10% асортименту продукції включає 3 види товарів ФОП «Драганова Л.В.».

Якщо при АВС-аналізі визначальне місце при віднесенні товарів до тієї чи іншої групи має розмір внеску певного товару, то при XYZ-аналізі така

роль відводиться ступеню рівномірності попиту і точності його прогнозування.

Таблиця 2.15

АВС-аналіз товарного асортименту ФОП «Драганова Л.В.»
методом Паретто у 2017 році

Товар	Обсяги реалізації, тис.грн.	Питома вага, %	АВС
Бідони	1409,99	17,0	А
Каністри	1161,17	14,0	А
Модульні причали	1244,11	15,0	А
Пластмасові ємкості	580,59	7,0	В
Обладнання для каналізації	663,53	8,0	В
Торгівельне обладнання	746,47	9,0	В
Дитячі набори	497,64	6,0	В
Меблі	663,53	8,0	В
Відра пластикові харчові та технічні	497,64	6,0	В
Товари для кухні	414,70	5,0	С
Тази/миски	248,82	3,0	С
Дрібниці для ванни та WC кімнати	165,88	2,0	С
Разом	8294,08	100,0	-

Джерело: складено автором

Принцип диференціації асортименту ФОП «Драганова Л.В.» в процесі аналізу XYZ – весь асортимент поділяють на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування [35, с.93].

До групи «X» включають товари, попит на який рівномірний, або може незначно коливатися, коефіцієнт варіації знаходиться в межах 0 – 10%. Обсяг реалізації за товарами, включеними до даної групи, добре передбачається.

До групи «Y» включають товари, які споживаються в обсягах, що коливаються. Зокрема, до цієї групи можуть бути включені товари із сезонним характером попиту, коефіцієнт варіації знаходиться в межах 10 – 25%. Можливості прогнозування попиту за товарами цієї групи – середні.

До групи «Z» включають товари, попит на які виникає лише епізодично, будь-які тенденції відсутні, значення коефіцієнта варіації понад 25%. Прогнозувати обсяги реалізації товарів цієї групи досить складно.

Для того, щоб визначити коефіцієнт варіації, спочатку потрібно знайти середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - x_{\text{сеп}})^2}{n}}, \quad (2.6)$$

де x_i – обсяги реалізації одного товару за певний період часу; $x_{\text{сеп}}$ – середньоарифметичне значення обсягів реалізації; n – кількість періодів часу.

Коефіцієнт варіації – співвідношення середньоквадратичного відхилення до середньоарифметичного значення досліджуваного показника.

$$\delta = \frac{\sigma}{x_{\text{сеп}}} * 100\% \quad (2.7)$$

Проведемо XYZ - аналіз продукції ФОП «Драганова Л.В.» та результати відобразимо в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

XYZ - аналіз асортименту продукції ФОП «Драганова Л.В.» у 2017 році

Товар	Обсяг реалізації за рік, тис. грн.	Середнє значення обсягу реалізації за рік, тис. грн.	Проміжне значення	Коефіцієнт варіації, %	Група
Обладнання для каналізації	663,53	169,11	5,80	3,43	X
Товари для кухні	414,70	103,74	1,79	1,72	X
Торгівельне обладнання	746,47	186,31	14,86	7,98	X
Меблі	663,53	166,00	6,01	3,62	X
Відра пластикові харчові та технічні	497,64	124,49	5,52	4,43	X
Тази/миски	248,82	62,37	8,7	1,39	X
Каністри	1161,17	291,46	59,92	20,56	Y
Модульні причали	1244,11	309,16	31,97	10,34	Y
Дитячі набори	497,64	124,51	15,37	12,35	Y
Дрібниці для ванни та WC кімнати	165,88	23,72	3,80	16,01	Y
Бідони	1409,99	346,71	91,51	26,39	Z
Пластмасові ємкості	580,59	143,06	70,14	49,03	Z
Всього	8294,08	-	-	-	-

Джерело: складено автором

Отже, за результатами проведеного дослідження встановлено, що до групи X потрапили 6 груп товарів. Попит на ці товари є найбільш стабільним.

До групи товарів У віднесли 4 групи товарів. Попит на ці товари підвернений певним коливанням. До групи товарів Z слід включити 2 групи товарів, оскільки ці товари підвернені найбільшим коливанням попиту.

За результатами проведеного дослідження та сформованих результатів ABC-аналізу та XYZ-аналізу асортименту продукції ФОП «Драганова Л.В.» доцільно побудувати зведену матрицю ABC-XYZ аналізу (рис. 2.4).

Вклад у прибуток

	X	Y	Z
A		Каністри Модульні причали	Бідони
B	Обладнання для каналізації Торгівельне обладнання Меблі Відра пластикові харчові та технічні		Пластмасові ємкості Дитячі набори
C	Товари для кухні Тази/миски	Дрібниці для ванни та WC кімнати	

Стабільність продажів

Рис. 2.4. Матриця ABC-XYZ аналізу оптимальності товарного асортименту ФОП «Драганова Л.В.» у 2017 році

Джерело: складено автором

Отже, з даних аналізу видно, що до групи АУ потрапило 2 види продукції: каністри та модульні причали; до групи AZ - 1 вид продукції – бідони; до групи ВХ - 4 види продукції - обладнання для каналізації, торгівельне обладнання, меблі, відра пластикові харчові та технічні; до групи ВZ потрапило 2 види продукції – пластмасові ємкості та дитячі набори; до СХ - 2 види продукції: товари для кухні та тази/миски; до групи СУ ввійшло 1 вид продукції – дрібниці для ванни та WC кімнати.

За результатами проведеного ABC-XYZ аналізу можна зробити висновок про недостатню ефективність управління формуванням товарного

асортименту ФОП «Драганова Л.В.», оскільки в найбільш привабливій зоні АХ взагалі немає товарів. Водночас, 3 товарні групи потрапили в найбільш непривабливі зони AZ та BZ. Керівництво ФОП «Драганова Л.В.» повинно розробляти заходи щодо оптимізації наявного асортименту продукції в перспективі.

РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

3.1. Удосконалення організації роботи з формування товарної стратегії на підприємстві

Асортиментна політика – одна з найважливіших складових конкурентної стратегії компанії ФОП «Драганова Л.В.». Тому пошук способів економії варто починати з асортименту продукції або послуг. Оптимізація асортименту реалізованої продукції є одним зі способів підвищення ефективності роботи ФОП «Драганова Л.В.».

Слід зазначити, що оптимальний портфель заощаджує ресурси для розвитку нових напрямків і підвищення мобільності торговельного підприємства. При правильній оптимізації можливе значне збільшення прибутку при незмінній або меншій кількості продуктів, що реалізуються.

У процесі оптимізації асортименту ФОП «Драганова Л.В.» доцільно виділяти три основних етапи.

I етап. Аналіз динаміки ринку і структури попиту. Спеціаліст, відповідальний за управління асортиментом ФОП «Драганова Л.В.», із встановленою періодичністю ініціює процес оптимізації. Він аналізує динаміку продажів по товарних групах (окремим товарам), оцінює перспективи зміни попиту і конкуренції в сегментах, на яких представлена або куди збирається виходити компанія зі своєю продукцією (послугами). На підставі отриманої інформації фахівці з маркетингу готують варіанти рішень по зміні структури асортименту, спрямовані на підвищення задоволеності споживачів, зміцнення конкурентної позиції компанії і збільшення частки ринку.

II етап. Фінансовий аналіз розроблених пропозицій. Економіст ФОП «Драганова Л.В.» аналізує фінансові показники по товарних групах або окремих товарах і виносить свої висновки про зміну структури асортименту.

III етап. Затвердження остаточного варіанта структури асортименту. Робоча група, у яку входять фахівці з маркетингу, економісти та інших спеціалісти (закупівля, логістика), розробляє і узгоджує остаточний варіант рішення по оптимізації асортименту продукції ФОП «Драганова Л.В.».

Процес оптимізації структури асортименту ФОП «Драганова Л.В.» варто починати з визначення цілей компанії. Такими цілями в короткостроковому періоді можуть бути необхідність введення нових позицій або, навпаки, скорочення асортименту, коригування обсягів виробництва та цін.

Оптимальна структура асортименту повинна забезпечувати максимальну рентабельність і достатню стабільність компанії в цілому. На нашу думку, для ФОП «Драганова Л.В.» основний резерв оптимізації закладений у скороченні асортиментного ряду. Занадто великий асортимент погано позначається на економічних показниках: з'являється багато позицій, які за обсягами продажів не можуть вийти навіть на рівень беззбитковості. Крім того, великий асортимент змушує розпорошувати сили компанії, утрудняє грамотну пропозицію товару клієнтові.

Потрібно обов'язково враховувати, що асортимент не можна розширювати бездумно. Адже кожен продукт в асортименті віднімає ресурси ФОП «Драганова Л.В.», однак продукти з часом втрачають актуальність, застарівають, тому робота з інвентаризації повинна проводитися регулярно на основі новітніх методик оцінки ролі продукту і його перспективності на ринку.

Оптимізація асортименту являє собою ухвалення компромісного рішення, що найбільш повно враховує фінансові очікування, виробничі і логістичні можливості та обмеження, а також сформовану на ринку ситуацію. При ухваленні рішення про структуру асортименту необхідно керуватися не тільки міркуваннями економічної ефективності, але і

враховувати стратегічні інтереси. Зрозуміло, що якщо сьогодні скоротити частку низькорентабельних товарів, то завтра стануть неминучими втрати покупців, які хочуть купувати всі товари в одного постачальника. Тому підприємства змушені балансувати між власними інтересами та інтересами клієнтів.

Не можна забувати також, що продуктивний портфель ФОП «Драганова Л.В.» впливає не тільки на прямий рівень продажів, але і на такі фактори як репутація компанії, довгострокова лояльність до марки і пізнаваність основного бренду. Деякі продукти при однобічній оцінці асортименту можуть невинувато зникнути з портфеля підприємства, що позначиться на його репутації. У зв'язку із цим потрібно вміти сполучати тверезий кількісний розрахунок з урахуванням неочевидних довгострокових факторів.

Можна з великою долею ймовірності припустити, що виробничі витрати досить чутливі до розмірів асортименту. Значить, будь-яке розширення асортименту неминуче спричиняє збільшення витрат. У більшості випадків зі збільшенням асортименту витрати збільшуються – зазвичай на 20-35% на одиницю продукції при подвоєнні загального асортименту. При цьому позитивні фінансові результати від змін в асортименті можуть мати місце тільки в майбутньому. Однак, надмірне скорочення асортименту, крім зниження виробничих витрат може також спричинити різке зниження продажів, тому що вузький асортимент не буде задовольняти споживачів. Необхідно так збалансувати асортимент, щоб ФОП «Драганова Л.В.» не несло зайвих виробничих витрат, а споживач лишився задоволеним запропонованим йому вибором продукції

Асортиментна політика ФОП «Драганова Л.В.» повинна підвищувати конкурентоздатність товару на ринку шляхом вдосконалення набору товарних груп. Для підбору вдалого асортименту необхідно чітко відрізнити всі категорії асортиментної політики.

По-перше, вид продукції – це кінцевий продукт виробництва.

По-друге, підвиди: виділяються за функціональними особливостями, рівнем якості, ціною, призначені для окремих категорій громадян.

По-третє, модифікації та марки, на які поділяються підвиди.

Що ж до залежності асортименту від стадії життєвого циклу виробу, практика свідчить: група товарів, яка приносить основний прибуток підприємству знаходиться на стадії зростання, складає 73-85 % усіх товарів підприємства. Асортиментна стратегія може розроблятися в таких же напрямках, як і загальна маркетингова стратегія (диференціація, вузька спеціалізація, диверсифікація, вертикальна інтеграція). На асортимент продукції впливає:

- наукові розробки в галузі;
- оновлення товарного асортименту фірмами-конкурентами;
- зміни у попиті на продукцію;
- розвиток торгівлі за соціальними замовленнями;
- суто виробничі потреби (бажання уникнути незавантаженості потужності, використати відходи виробництва).

Кожен продукт в асортименті віднімає ресурси підприємства, однак продукти з часом втрачають актуальність, застарівають, тому робота з інвентаризації повинна проводитися регулярно на основі новітніх методик оцінки ролі продукту і його перспективності на ринку.

При ухваленні рішення про структуру асортименту необхідно керуватися не тільки міркуваннями економічної ефективності, але і враховувати стратегічні інтереси.

Можна визначити наступні напрямки удосконалення асортименту продукції ФОП «Драганова Л.В.»:

- 1) вдосконалити технологію продажу, збільшити якість продукції, поліпшити технічні показники якості;
- 2) сконцентрувати свої зусилля на вивченні запитів, реакцій і переваг покупців за допомогою маркетингових досліджень. На основі ретельного

вивчення споживчого середовища розробити декілька відмінних характеристик своєї продукції;

- 3) розширити асортимент шляхом введення нової асортиментної групи;
- 4) збільшити глибину асортименту в межах певної групи;
- 5) провести рекламну компанію.

Вчасне оновлення асортименту продукції ФОП «Драганова Л.В.» із урахуванням зміни кон'юнктури ринку є одним із важливих індикаторів ділової активності підприємства та його конкурентоспроможності, але підприємство не часто оновлює асортимент продукції. Саме тому введення нових позицій в межах вже існуючих асортиментних груп є перспективним напрямом удосконалення асортиментної політики досліджуваного підприємства ФОП «Драганова Л.В.».

Отже, з метою розширення асортименту продукції ФОП «Драганова Л.В.» в групу «Меблі» пропонуємо додати до наявної товарної групи нову асортиментну позицію «Садові меблі».

На нашу думку, опираючись на життєвий цикл даної асортиментної групи (зрілість), для ФОП «Драганова Л.В.» найбільш доцільним буде застосування такої товарної стратегії, як – диференціація. Диференціація засновується на спеціалізації у виготовленні особливої продукції, що є модифікацією стандартного виробу (у нашому випадку - поліпропіленові кошики з двома ручками). Така продукція є незамінною для споживачів у тому разі, якщо стандартні вироби їх не влаштовують. Виокремлення товару на ринку, а в ширшому значенні — диференціація його комерційних характеристик, може проводитися за рахунок створення продукції з досконалішими (за стандартні вироби) технічними параметрами, якістю виконання, на базі забезпечення ширшого вибору послуг при реалізації і експлуатації виробів, на основі привабливості низьких цін.

Компанія має конкурентну перевагу на певному ринку товарів і послуг, якщо розмір економічного прибутку, який стійко забезпечують її операції, в середньому перевищує розмір економічного прибутку компаній-конкурентів,

що діють на тому ж ринку. Вважається, що кілька компаній конкурують на одному ринку, якщо рішення в сфері виробництва, ціноутворення або маркетингу однієї компанії істотно впливають на рівень економічного прибутку, яку зможуть отримувати інші компанії.

Стратегія диференціації товару полягає в наявності зовнішньої конкурентної переваги, яка спирається на маркетингове ноу-хау компанії, її перевага у виявленні і задоволенні очікувань незадоволених існуючими товарами і послугами покупців. Стратегія диференціації спрямована на забезпечення ринку більш привабливими з точки зору споживачів товарами і послугами, що володіють більш високими споживчими характеристиками, ніж конкуруюча продукція.

Компанія отримує конкурентну перевагу на ринку в двох випадках - якщо пропонує споживачам товари і послуги, що дають велику цінність за ту ж вартість (диференціація), або надає рівну цінність, але за меншу вартість (низькі витрати).

При диференціації основний акцент робиться на створенні продукту (сукупності матеріальних і нематеріальних атрибутів), який сприймається споживачем як «щось унікальне». Це можуть бути конструктивні особливості або експлуатаційні характеристики виробу, якісне сервісне обслуговування, престижна марка.

Кожен виробник сам вирішує, як йому позиціонувати свій товар, як більш дешевий, або як більш корисний, оригінальний, якісний. Об'єднати ці дві стратегії в одне ціле майже нереально. Маркетологи з цього приводу кажуть: «Чим більше істотна відмінність вашого товару від товару конкурентів, тим більше виправданим є кожен зайвий нулик в його цінніку».

При диференціації основний акцент робиться на унікальності продукту. Але щоб переконати покупця в відмінностях товару настільки, щоб він був готовий заплатити за нього ціну вище, ніж коштують схожі товари у конкурентів, потрібно задіяти при диференціюванні товару кілька різних стратегій.

Диференціація товарів має місце при системній дії наступних причин: варіативність запитів споживачів; виробничі й технологічні можливості підприємства; можливості ринкової інфраструктури та методи реалізації товарів; прагнення підприємства до розширення меж ринкової ніші та збільшення обсягу прибутку. Отже, стратегія диференціації – це стратегія, в рамках якої товар наділяється властивостями, що відрізняють його від конкурентного продукту і становлять певну цінність для споживача.

Грамотно реалізована стратегія диференціації товару у майбутньому надасть ФОП «Драганова Л.В.» наступні результати:

- зростання прибутку, навіть якщо частка ринку залишається незмінною.
- збільшення ринкової частки, що теж забезпечує зростання доходів, навіть якщо ціни порівнянні з цінами конкурентів.
- комбінація зростання частки ринку і розміру доходів.
- отримані доходи покривають інвестиційні витрати і витрати, пов'язані зі створенням стратегії диференціації.

Рекомендації, які слід застосовувати при використанні даної стратегії полягають у:

1. Розробці комплексу маркетингових комунікацій для ФОП «Драганова Л.В.».
2. Привабленні більшої кількості споживачів завдяки індивідуальному підходу до кожного з них.
3. Розробки оптимального цінового діапазону для кошиків для самообслуговування на колесах з телескопічною ручкою з урахуванням цінової політики конкурентів
4. Впровадженні додаткових методів стимулювання збуту, які будуть враховувати специфіку товару на промисловому ринку України.

На нашу думку, найбільш перспективним розвитком підприємства ФОП «Драганова Л.В.» є створення спеціалізованої структури управління товарним асортиментом, робота якої спрямована на чотири гілки, згідно

елементів комплексу маркетингу: товарна, цінова політики, політика розподілу та комунікаційна політика. Ця структура характеризується простотою управління та підходить для досліджуваного підприємства, адже товарний асортимент є достатньо великим. Для того, щоб бути впевненим в ефективності діяльності підприємства, здійснюватиметься контроль: маркетинговий контроль; контроль за виконанням планів; контроль прибутковості; стратегічний контроль.

Також необхідно: провести рекламну компанію ФОП «Драганова Л.В.»; розширити товарний асортимент, включивши в нього новий продукт; розширити межі ринку.

Реалізація наведених вище напрямків дасть змогу підприємству ФОП «Драганова Л.В.» покращити своє становище на ринку та повною мірою задовольнити потреби населення виробами з поліетилену. Впровадження спеціалізованої структури управління товарним асортиментом призведе до скорочення витрат часу між прийняттям рішень та доведення їх до безпосередніх виконавців. Ця структура є менш бюрократичною, оскільки інформація проходить через меншу кількість управлінських рівнів та менше спотворюється.

3.2. Пропозиції щодо застосування товарних технологій при формуванні стратегій ФОП «Драганова Л.В.»

Стратегічне управління товарним портфелем підприємства передбачає використання ряду методів і заходів портфельного аналізу, що дозволяють гнучко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовищ, і спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, а отже і збільшення прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямків діяльності, а також використання можливостей від спільної діяльності стратегічних одиниць бізнесу підприємства, виходячи з умов середовища.

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення засобів у найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки і скорочення /припинення інвестицій у неефективні проекти [2].

Отже, портфельний аналіз надає можливість збалансувати діяльність всіх стратегічних одиниць бізнесу, що входять до складу підприємства, а також розподілити між ними існуючі ризики і прийняти рішення щодо впровадження нових чи ліквідації неефективних видів діяльності тощо.

Опрацювавши ряд літературних джерел [7, 14, 31], була визначена мета портфельного аналізу:

оцінка товарно-ринкових можливостей кожної стратегічної одиниці бізнесу і вибір для кожної з них напрямок їх подальшого розвитку;

- встановлення взаємозв'язків між діяльністю стратегічних одиниць бізнесу;
- встановлення корпоративних цілей, критеріїв синергізму та критеріїв входу у галузь/виходу з неї;
- визначення критичних факторів успіху та економічних перспектив стратегічних одиниць бізнесу;
- узгодження стратегій і найбільш ефективного використання наявних ресурсів з точки зору досягнення стійкого розвитку компанії в цілому.

В економічній літературі виділяють велику кількість методів, методик та моделей портфельного аналізу. Проте особливого значення набув портфельний аналіз за допомогою матриць. Матриці будуються на основі поєднання декількох показників (факторів), які обираються в залежності від мети портфельного аналізу.

Найчастіше використовуються дві найбільш відомі матриці: матриця портфельного аналізу Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group – матриця BCG), 9-секційна матриця McKincey (GE-матриця).

Матриця Бостонської консалтингової групи була однією з перших матриць, які виникли в маркетинговому стратегічному аналізі. Дана матриця

аналізує темпи росту ринку на якому функціонують бізнес-одиниці та їх частки ринку. Основу даної матриці утворюють два показника: темп росту ринків збуту підприємства та відносна ринкова частка товарів підприємства, тому матриця має ще назву “матриця росту–ринкової частки” (Growth–Share Matrix).

В основі матриці Бостонської консалтингової групи лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар – “дикі кішки”), ріст (товар – “зірка”), зрілість (товар – “дійна корова”) і спад (товар – “собака”). При цьому грошові потоки і прибуток підприємства змінюються залежно від стадії життєвого циклу товару.

Матриця Бостонської консультативної групи концентрується як на позитивних, так і негативних грошових потоках, які асоціюються з різними бізнес-одиницями підприємства чи його продуктами. Бажана послідовність розвитку продуктів у даній матриці наступна:

«Дикі кішки» → «Зірка» → «Дійна корова» [і якщо неминуче] → «Собака».

Здійснимо побудову матрицю БКГ, яка надасть можливість зробити розрахунки додаткових необхідних показників і надати пропозицію по покращанню асортиментного портфелю продукції ФОП «Драганова Л.В.».

Матриця БКГ для ФОП «Драганова Л.В.» за 2017 рік наведена на рис. 3.1.

На основі рис.3.1, можна зробити такі висновки:

«Проблеми» та «Мертвий вантаж» не виявлено.

«Зірки» - Модульні причали, пластмасові ємкості, меблі, бідони, відра пластикові харчові та технічні. Завдання підприємства - підтримка і зміцнення даних продуктів. На них повинні бути виділені кращі ресурси, тому що це стабільне джерело прибутку для ФОП «Драганова Л.В.».

«Дійні корови» - Всі інші товари. Товари з відносно високою часткою ринку в повільно зростаючому сегменті. Вони не потребують високих

інвестицій і є основним генератором грошових коштів. Виручка від їх реалізації повинна йти на розвиток «зірок» або «диких кішок».

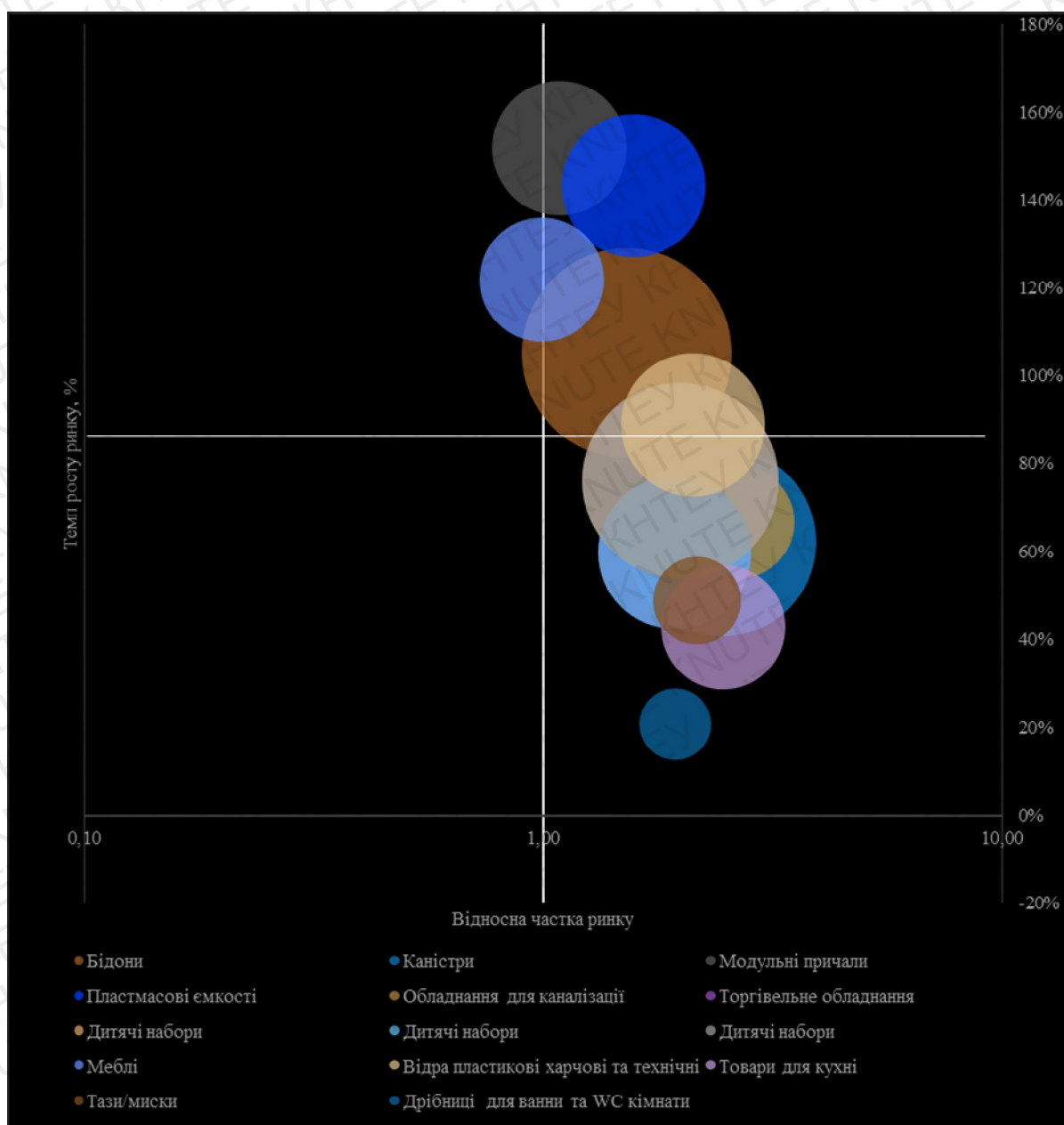


Рис.3.1. Матриця БКГ для ФОП «Драганова Л.В.» за 2017 рік
Джерело: складено автором

Більш розвиненою є дев'ятисекторна матриця «GE-McKinsey», яка має певні переваги порівняно з матрицею BCG, наприклад, використання досить широкого кола показників для формування комплексних критеріїв, які більш детально характеризують позицію бізнес-напряму підприємства на ринку, що дає змогу оцінити внесок кожної стратегічної одиниці бізнесу та

розробити, в разі потреби, відповідні заходи для виправлення становища, що склалося.

Проаналізуємо бізнес-портфель ФОП «Драганова Л.В.» за допомогою матриці «McKinsey-General Electric» або «матрицею привабливості ринку», яка ґрунтується на двох факторах, кожен з яких характеризується певним набором показників. Позиція кожного СГП визначається за оцінкою привабливості ринку й конкурентоздатності стратегічного господарюючого підрозділу.

Побудову матриці було здійснено за допомогою Microsoft Excel. Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» («McKinsey-General Electric») для ФОП «Драганова Л.В.» подана на рис. 3.2.

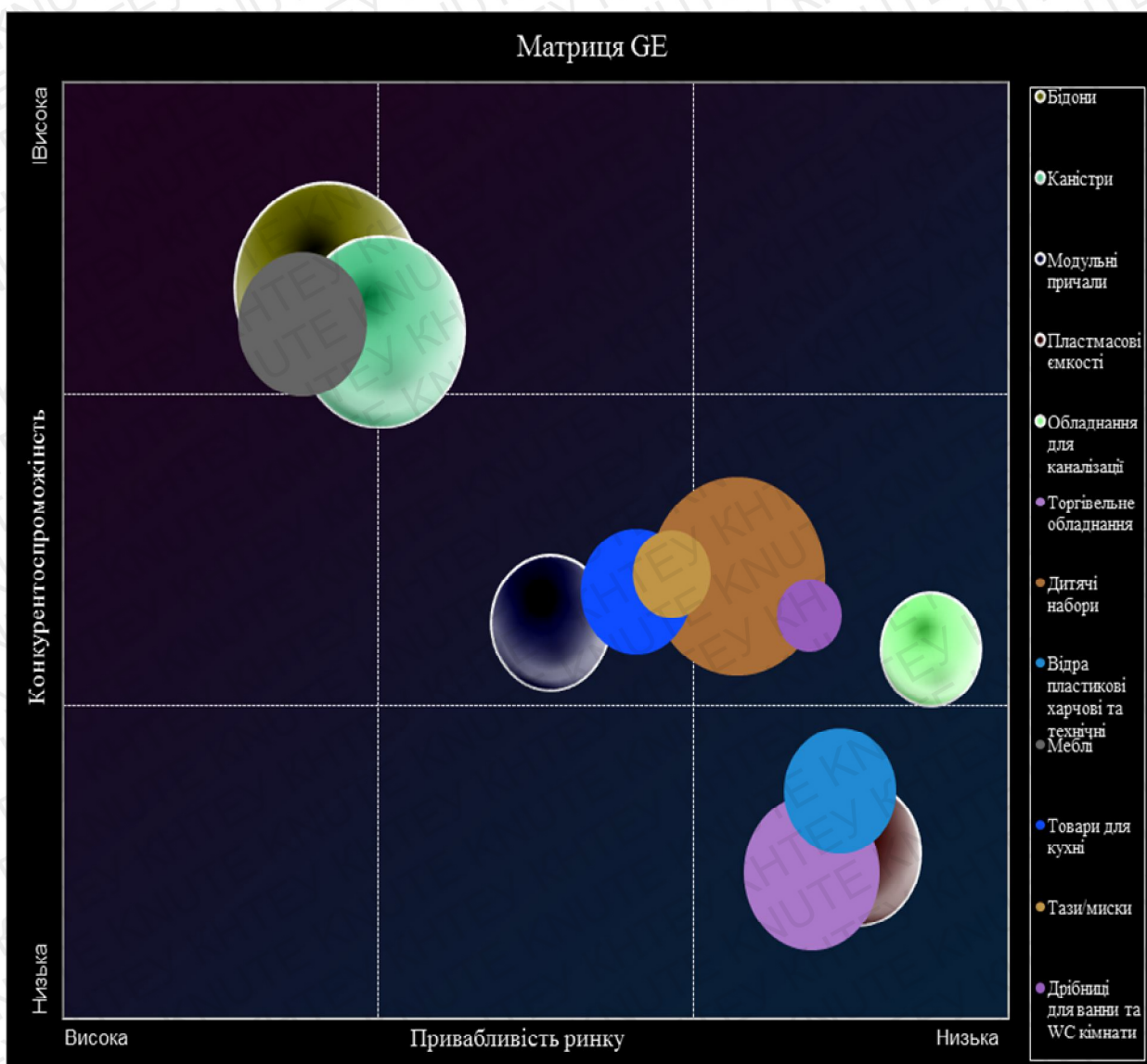


Рис. 3.2. Матриця «привабливість-конкурентоспроможність»

(«McKinsey-General Electric») для ФОП «Драганова Л.В.»

Джерело: складено автором

За результатами побудови матриці «привабливість-конкурентоспроможність» («McKinsey-General Electric») для ФОП «Драганова Л.В.» слід відзначити, що найбільший розмір ринку (діаметр кола на матриці) мають бідони (81%), каністри (73%) та дитячі набори (42%).

Далі для кожного стратегічного господарського підрозділу, зображеного на матриці, формується маркетингова стратегія, відповідно до квадранту, в який він потрапив:

Бідони, каністри та меблі потрапили до 1 і 2 квадранту:

1. Збереження та зміцнення позиції на ринку (Grow / Penetrate): Ці бізнес-одиниці повинні бути головним об'єктом інвестицій, вони сильні і працюють на привабливих ринках - тому вони обов'язково повинні приносити високий дохід з інвестицій. Рекомендації: збереження лідерства на цьому ринку; інвестування для забезпечення зростання з максимально можливою швидкістю.

2. Інвестування в зростання (Invest for Growth): Ці бізнес-одиниці працюють на дуже привабливих ринках, але сила цих бізнесів зараз невелика. Вони повинні бути об'єктом інвестування для посилення їх позицій на ринку. Рекомендації: концентрація зусиль з підтримки і посилення сильних сторін і конкурентних переваг; виявлення та усунення слабких сторін.

Модульні причали, тази/миски, товари для кухні потрапили до 5 квадранту:

5. Стратегія сегментування і вибіркоче інвестування (Segment & Selective Investment): Ці бізнес-одиниці є середнячками на середніх ринках. Вони можуть поліпшити свої результати лише за рахунок грамотної стратегії диференціації - створюючи і розвиваючи прибуткові сегменти, а також створюючи бар'єри для виходу конкурентів на ці сегменти. Рекомендації: пошук зростаючих сегментів; спеціалізація і диференціація; вибіркоче

інвестування.

Дитячі набори, дрібниці для ванни та WC кімнати, обладнання для каналізації потрапили до 6 квадранту:

6. Стратегія «збору врожаю» (Harvest for Cash Generation): Сильний бізнес на відмираючому ринку. Необхідно акцентуватися на максимальному підвищенні поточної прибутковості цього бізнесу, тому що можливостей зростання для цього бізнесу більше немає. Можливо обмежене інвестування в підтримку короткострокової конкурентоспроможності бізнесу, але довгострокове інвестування небажано. Необхідно уважно спостерігати за конкурентами, що намагаються пожвавити цей ринок. Рекомендації: зберігати лідируючі позиції; максимізувати поточний прибуток; інвестувати тільки в підтримку конкурентоспроможності. Три квадранта справа внизу найменш привабливі, для цих бізнесів необхідно вичавлювати максимум доходів зараз і утримуватися від інвестицій. Можлива навіть продаж або ліквідація цих бізнес-одиниць. Вони зазвичай виділяються червоним кольором.

Відра пластикові харчові та технічні, торгівельне обладнання, пластмасові ємкості потрапили до 9 квадранту:

9. Швидкий відхід з ринку або атака конкурентів (Rapid Exit or Attack). Ці бізнес-одиниці є першими кандидатами на закриття. Єдина і набагато більш важко реалізована альтернатива згорання цих бізнесів - використовувати їх для атаки на "дійних корів" конкурентів, щоб знизити їх прибутковість. Рекомендації: вчасно розпродати товари за вигідною ціною; шукати можливість атаки на конкурентів; мінімізувати постійні витрати, уникаючи інвестування.

Треба зазначити, що матриця «GE-McKinsey» дає лише загальні рекомендації щодо окремих бізнес-напрямків підприємства, конкурентоспроможність яких оцінюється досить поверхово, а також відсутні методичні рекомендації щодо розрахунків окремих складових, тому матриця «GE-McKinsey» має той самий важливий недолік, що й матриця

BCG, – не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих, чи інших бізнес-напрямків.

Покликання методів портфельного аналізу полягає в тому, щоб допомогти менеджерам зрозуміти бізнес, створити прозору систему формування витрат і прибутків у диверсифікованій компанії.

Головною перевагою портфельного аналізу є можливість логічного структурування і наочного відображення позиції стратегічних бізнес-одиниць підприємства на ринку, завдяки чому оцінюється їх відносна привабливість і конкурентоспроможність на кожному з цих ринків [4].

Проте не дивлячись на широкі можливості портфельних матриць, в кризових умовах їх застосування обмежується певними факторами зовнішнього середовища, а отже результати, які надають матриці іноді є недостатньо ефективними [5]. Так, в кризових умовах попит на товари (особливо товари попереднього та ексклюзивного вибору) різко зменшується, що значно обмежує застосування портфельного аналізу, оскільки ускладнюється процес оцінки привабливості ринку, що є необхідним параметром при побудові портфельних матриць.

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення асортименту на підприємстві

В другому розділі було здійснено дослідження асортиментної політики ФОП «Драганова Л.В.» за допомогою різних методик. В результаті проведеного дослідження можна згрупувати різні товарні позиції асортименту ФОП «Драганова Л.В.» за ступенем їх привабливості для подальшого розвитку (табл. 3.1).

Отже, за результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільш перспективними, щодо подальшого розвитку є ті товарні групи, які мають найбільш високі показники. Серед таких асортиментних груп товарів можна виділити одну групу товарів, виділяється серед інших - меблі.

Аналізом встановлено, що ця товарна позиція є найбільш привабливою щодо подальшого розвитку, оскільки має високі показники рентабельності

продажу, запасу фінансової потужності тощо. За даною товарною групою підприємство завжди виконує план по збуту, що означає наявність стабільного попиту на дану продукцію.

Таблиця 3.1

Групування товарного асортименту за ступенем привабливості асортиментних позицій, визначених за різними методиками аналізу*

Товарна група	Методики аналізу			
	Рентабельність продажу, %	Виконання плану зі збуту, %	Запас фінансової міцності	ABC-XYZ-аналіз
Бідони	2,55 (н)	88,3 (с)	12,06 (в)	AZ (н)
Каністри	3,09 (с)	110,2 (в)	2,99 (с)	AY (с)
Модульні причали	6,75 (в)	104,2 (в)	1,74 (н)	BZ (н)
Пластмасові ємкості	4,43 (с)	88,4 (с)	1,92 (н)	BX (с)
Обладнання для каналізації	6,30 (в)	105,3 (в)	1,95 (н)	CX (н)
Торгівельне обладнання	3,94 (с)	76,9 (н)	2,08 (с)	BX (с)
Дитячі набори	3,41 (с)	78,3 (н)	2,63 (с)	AY (с)
Відра пластикові харчові та технічні	2,62 (н)	84,1 (с)	1,29 (н)	BZ (н)
Меблі	5,41 (в)	105,9 (в)	3,76 (в)	BX (с)
Товари для кухні	2,62 (н)	104,2 (в)	1,95 (н)	BX (с)
Тази/миски	3,94 (с)	76,8 (н)	1,35 (н)	CX (н)
Дрібниці для ванни та WC кімнати	9,84 (в)	77,2 (н)	6,05 (в)	CY (н)

* В – високе значення показника; С – середнє; Н - низьке

Джерело: складено автором

Отже, з метою привернення більшої уваги до даної асортиментної групи товарів було прийнято рішення про збільшення ширини її асортименту.

Існуючий асортимент за товарною позицією «Меблі» включає в себе наступні позиції:

- меблі для кухні;
- меблі для ванної кімнати;
- офісні меблі;
- корпусні меблі;
- модульні системи;

Було здійснено прогнозування майбутніх запитів споживачів щодо попиту на дану продукцію шляхом опитування, що дозволить підприємству дійти до обґрунтованих висновків розвитку асортименту продукції та дізнатися очікувані запити споживачів.

За результатами проведеного опитування та з метою розширення асортименту продукції в групі «Меблі» пропонуємо додати до наявної товарної групи нову асортиментну позицію «Садіві меблі». Таким чином, нова структура асортименту за товарною позицією «Меблі» ФОП «Драганова Л.В.» виглядатиме наступним чином (рис. 3.3).

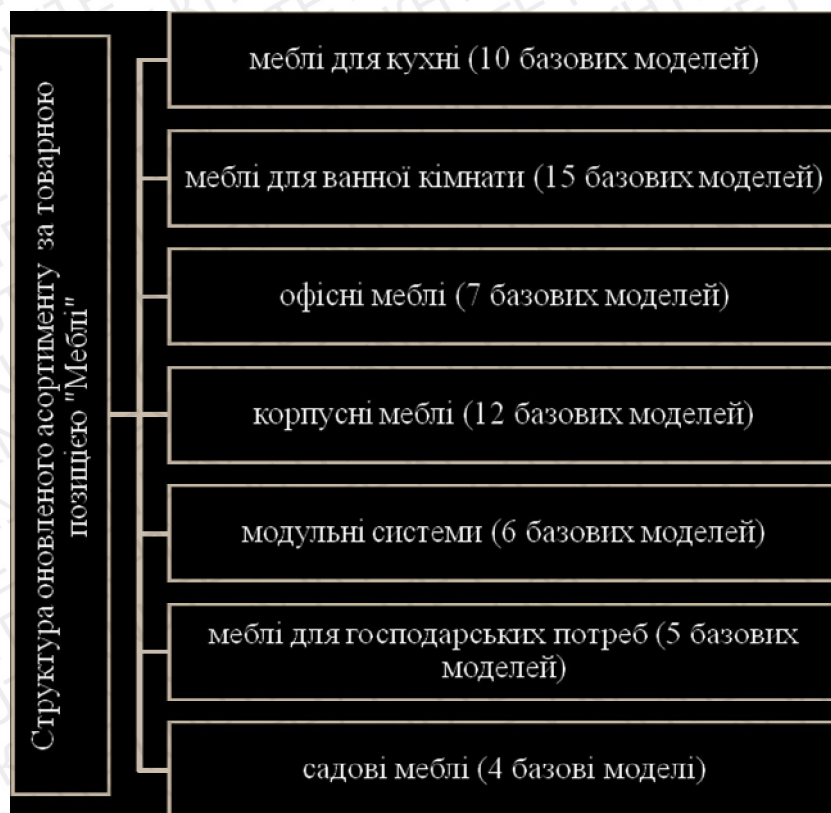


Рис. 3.3. Структура оновленого асортименту за товарною позицією «Меблі»
ФОП «Драганова Л.В.»

Джерело: складено автором

Для обґрунтування планових обсягів реалізації нового виду товару ФОП «Драганова Л.В.», а саме «Садіві меблі» скористаємось методом стандартного розподілу ймовірностей.

Розрахунок прогнозних значень обсягів товарообороту за цим методом виконується за формулою:

$$ОП = (O + 4 * B + П) / 6, \quad (3.1)$$

де O – оптимістичний прогноз;

B – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Визначення оптимістичного, песимістичного та найбільш вірогідного прогнозних значень обсягів збуту нового виду продукції («Садові меблі») базується на використанні методу експертних оцінок. Задля цього на ФОП «Драганова Л.В.» було опитано провідних спеціалістів т і отримано такі результати (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів щодо можливих обсягів збуту нової продукції асортиментної групи «Садові меблі»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг платоспроможного попиту, од.	100	75	60	70	90	90	85
Обсяг збуту (O_i), од.	50	33	40	35	45	49	43

Джерело: складено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \bar{O})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2.	Обсяги збуту O_i , од.	500	330	400	350	450	490	430	2950

3.	$O_{\text{ср}}$	421,40							
4.	Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{ср}}$	78,60	-91,40	-21,40	-71,40	28,60	68,60	8,60	x
5.	ΔO^2	6178	8354	458	5098	818	4706	74	25686

$$\alpha = \sqrt{\frac{25686}{7}} = 60,57$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\varpi = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = 60,57/421,40 \times 100 = 14,38.$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\varpi < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний (В) обсяг продаж оновленої продукції визначеного асортименту «Садові меблі» визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 425 од.

Таблиця 3.4

Визначення вірогідного обсягу збуту нової продукції асортиментної групи «Садові меблі»

330 (найменше – песимістичне значення) - П	350	400	425 (середина ряду – найбільш вірогідне значення) - В	450	490	500 (найбільше – оптимістичне значення) - О
---	-----	-----	---	-----	-----	--

Джерело: складено автором

За оптимістичним прогнозом (О) обсяг збуту нової продукції становитиме 500 од., песимістичний прогноз (П) складає 330 од.

Розраховуємо прогнозні значення обсягів реалізації нової продукції «Садові меблі», що пропонується до впровадження:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.3)$$

$$ОП = (500 + 4*430 + 330)/6 = 2550/6 = 425 \text{ од.}$$

Розрахуємо бюджет витрат на реалізацію проекту розширення товарного асортименту ФОП «Драганова Л.В.» товарів асортиментної групи «Садові меблі». Бюджет заходу складається з початкових інвестицій у проведення заходу. Розрахуємо калькуляцію закупівельної вартості нового товару «Садові меблі» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Калькуляція закупівельної вартості нового товару асортиментної групи «Садові меблі»

Стаття витрат	Витрати на одиницю товару, грн.	Витрати на весь обсяг (425 од.), грн.
1	2	3
Закупівельна ціна базового товару	680,0	289000,0
Адміністративні витрати	10,0	4250,0
Витрати на збут	12,0	5100,0
Повна собівартість товару	702,0	298350,0
Рентабельність, %	40,0	40,0
Прибуток	280,8	119340,0
Ціна (дохід від реалізації)	982,8	417690,0

Джерело: складено автором

Початкові інвестиції в реалізацію даного проекту визначають, складаючи пропорцію:

$$\frac{\text{Обігові кошти по підприємству (Ф.№1 баланс)}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції (Ф.№2)}} = \frac{\text{Початкові інвестиції (обігових коштів)}}{\text{Приріст продукції за рахунок нових асортим.позицій}}$$

З даної пропорції будемо розраховувати обсяг початкових інвестицій, тобто загальний бюджет проекту розширення асортименту продукції ФОП «Драганова Л.В.» (за даними за 2017 рік).

Оборотні активи за 2016 рік – 4407,06 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції – 8294,08 тис. грн.

Приріст продукції у вартісному виразі – 417,69 тис.грн

Отже, загальний бюджет заходу складатиме:

$$4407,06 * 417,69 / 8294,08 = 221,94 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо очікувані результати від проведення заходу в проектному році і порівнюємо із базовим значенням.

Додаткові повні витрати за рахунок впровадження заходу складуть:

$$4407,06 * 417,69 / 8294,08 = 221,94 \text{ тис.грн.}$$

Повні витрати в базисному році становили 7869,43 тис. грн.

Знайдемо величину повних витрат в проектному році:

$$7869,43 + 221,94 = 8091,37 \text{ тис. грн.}$$

Приріст повних витрат в проектному році склав:

$$\text{Зміна ПВ} = (221,94 / 8091,37) * 100 = 2,74\%.$$

Приріст чистого доходу від реалізації продукції складе:

$$982,8 * 425 = 417690,0 \text{ грн. або } 417,69 \text{ тис. грн.}$$

Тобто в порівнянні з базовим роком зростання чистого доходу складе:

$$(417,69 / 8294,08) * 100 = 0,50\%.$$

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році становитиме:

$$417,7 + 8294,08 = 8711,49 \text{ тис. грн.}$$

Зміна прибутку становитиме: $417,69 - 221,94 = 195,75$ тис. грн.

або

$$(195,75 / 326,43) * 100 = 6,0\%.$$

Прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$195,75 + 326,43 = 522,18 \text{ тис. грн.}$$

Зміна чистого прибутку складе (при ставці податку на прибуток 18%):

$$195,75 * 0,82 = 160,52 \text{ тис. грн.}$$

або

$$(160,52 / 326,43) * 100 = 4,92\%.$$

Чистий прибуток становитиме:

$$160,52 + 326,43 = 486,95 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від впровадження проекту розширення асортименту продукції ФОП «Драганова Л.В.» подані в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від впровадження проекту розширення асортименту продукції ФОП «Драганова Л.В.», тис. грн.

Показники	Планове значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	417,69
Приріст повних витрати на постачання та реалізацію продукції	221,94
Приріст прибутку від реалізації продукції	195,75
Приріст чистого прибутку	160,52

Джерело: складено автором

Отже, запровадивши даний захід на ведення до товарного асортименту нового продукту «Садові меблі» чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 417,69 тис.грн. Повні витрати на закупівлю і реалізацію продукції збільшаться на 221,94 тис.грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 195,75 тис. грн. Чистий прибуток збільшиться на 160,52 тис.грн.

Таким чином, розширення асортименту продукції підприємства передбачає збільшення обсягів реалізації продукції ФОП «Драганова Л.В.» порівняно з 2017 роком.

В основі розрахунку ефективності впровадження заходів з розширення товарного асортименту підприємства ФОП «Драганова Л.В.» покладено оцінку окупності вкладених інвестиційних ресурсів та порівняння планових фінансових результатів від реалізації оновленої асортиментної позиції продукції «Садові меблі» з фактичними даними базового року.

Отже, початкові інвестиції на впровадження нових видів продукції ФОП «Драганова Л.В.» дорівнюють 221,94 тис.грн.

Додатковий чистий прибуток становитиме 160,52 тис. грн.

Оскільки даний захід не передбачає встановлення нового торговельного обладнання та розширення торговельних площ ФОП «Драганова Л.В.», то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{Пр}_ч = 160,52 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i, \quad (3.2)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 35%) = 0,35.

Термін економічного життя проекту вважаємо рівним 5 рокам.

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.3)$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 35%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,35)^1} = 0,74$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,35)^2} = 0,55$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1+0,35)^3} = 0,41$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+0,35)^4} = 0,30$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+0,35)^5} = 0,22$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧПП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) \quad (3.4),$$

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 160,52 (0,74 + 0,55 + 0,41 + 0,30 + 0,22) = 356,35 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ \quad (3.5),$$

де $\sum_{i=1}^N HB_i$ – сума нинішньої вартості майбутніх грошових потоків;

$ПІ$ – початкові інвестиції.

$$ЧНВ = 356,35 - 221,94 = 134,41 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності початкових інвестицій розраховуємо простий та дисконтований:

Простий термін окупності початкових інвестицій розраховуємо за формулою:

$$T = ПІ / \Delta П_q \quad (3.6)$$

$$T = 221,94 / 160,52 = 1,38 \text{ року}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_e = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = \quad (3.7)$$

$$T_r = 221,94 / 71,27 = 3,11 \text{ років} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} \quad (3.8)$$

$$НВ_{ср} = 356,35 / 5 = 71,27 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ІІ} = 134,41 / 221,94 = 0,61.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{ІІ} = 356,35 / 221,94 = > 1,61.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок щодо доцільності запропонованого заходу, що підтверджується такими показниками (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Основні показники економічної ефективності впровадження проекту розширення асортименту продукції ФОП «Драганова Л.В.»

Показник	Одиниці виміру	Значення
1. Початкові інвестиції	тис. грн.	221,94
2. Додатковий прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	195,75
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	160,55
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	356,35
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	134,41
6. Термін окупності дисконтований	роки	3,11
7. Термін окупності простий (недисконтований)	роки	1,38
7. Індекс доходності	-	0,61
8. Індекс прибутковості	-	1,61

Джерело: складено автором

За результатами проведених розрахунків щодо запровадження проекту розширення товарного асортименту за позицією «Садові меблі» на підприємстві ФОП «Драганова Л.В.» можна зробити наступні висновки:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна і складає 134,41 тис. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 1,38 року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

3. $ID = 0,61$, що свідчить про достатню ефективність проекту.

4. $IP = 1,61 > 1$, що є прийнятним і свідчить про достатню ефективність проекту.

Отже, розраховані показники в табл. 3.7 свідчать про доцільність впровадження даного заходу.

Очікувані результати від впровадження у товарний асортимент нової продукції, «Садові меблі» на ФОП «Драганова Л.В.», у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3,6), а також їхні проектні значення занесемо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Вплив запропонованого проекту розширення асортименту продукції на основні показники діяльності ФОП «Драганова Л.В.»

№	Показник	Од. вим.	2017 р.	2018р. (проект)	Відхилення	
					абсолютне, + -	відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	8294,08	8711,77	417,69	5,0
2	Повні витрати	тис. грн.	7869,43	8091,37	221,94	2,8
3	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	363,17	558,92	195,75	53,9
4	Чистий прибуток	тис. грн.	326,43	486,95	160,52	49,2
5	Рентабельність діяльності (продаж)	%	3,94	5,59	1,65	X
6	Рентабельність реалізованої продукції	%	4,61	6,90	2,29	X
7	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	0,95	0,92	-0,02	-2,2

Джерело: складено автором

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації складуть:

Рентабельність діяльності (продаж) (P_2) = $\Delta \text{Пр}_\text{ч} / \text{ЧД(В)} * 100$:

$$486,95 / 8711,77 * 100 = 5,59 \%$$

Рентабельність продукції (P_1) = $\text{Пр} / \text{ПВ} * 100$:

$$558,92 / 8091,37 * 100 = 6,9 \%$$

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації

$$(\text{В}_{\text{на 1 грн. чД(В)}}) = \text{ПВ} / \text{ЧД(В)} * 100 = 8091,37 / 8711,77 * 100 = 92,87 \text{ коп.}$$

Дані табл. 3.8 свідчать, що внаслідок реалізації запропонованих заходів запровадження проекту розширення товарного асортименту за позицією «Садові меблі» на підприємстві ФОП «Драганова Л.В.» чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 417,69 тис. грн. і складе 8711,77 тис. грн. Повні витрати зростуть на 221,94 тис. грн. (або на 0,28 %), прибуток від реалізації – на 195,75 тис. грн. (5,39%), а чистий прибуток - на 160,52 тис. грн. і складе 486,95 тис. грн. Рентабельність продаж зросте на 1,65 %, і рентабельність продукції – на 2,29 % і становитиме 6,9%.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизяться на – 0,01 коп. і складуть 92,87 коп.

Таким чином, в цілому основні показники діяльності ФОП «Драганова Л.В.» покращаться, тому запропонований проект можна рекомендувати до впровадження в систему удосконалення асортиментної політики ФОП «Драганова Л.В.».

ВИСНОВКИ

Результатами проведеного дослідження теоретичних аспектів та методичних підходів до формування асортиментної політики підприємства торгівлі можна зробити наступні висновки:

Визначено, що товарна стратегія – це загальний план розвитку торгового асортименту, який спрямовується на розширення частки задоволеного попиту та досягнення певних результатів діяльності підприємства торгівлі. Вона дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах; є способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем; є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства; дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати.

Встановлено, що залежно від стратегічного напрямку товарної політики підприємства товарні стратегії умовно можна об'єднати в три групи: 1) стратегії інновації товару; 2) стратегії варіації товару; 3) стратегії елімінації товару.

Узагальнено, що метою формування товарної стратегії є вибір такої сукупності стратегічних рішень, які б підвищували ефективність діяльності підприємства в перспективі, шляхом найбільш розумного розподілу ресурсів та вибору найпріоритетніших напрямків розвитку підприємства, найоптимальніше поєднавши при цьому асортимент, обсяг виробництва, якість продукції чи послуг, а також канали та період реалізації.

Визначено, що формування асортименту покликане створити умови для отримання підприємством необхідного прибутку. Це обумовлено тим, що

рішення стосовно підбору асортименту визначають обсяг доходів підприємства від торгової діяльності, величину витрат обігу (в зв'язку з різною товарною витратоємністю), потребу в обіговому капіталі (у зв'язку з різною оборотністю запасів окремих товарів) та інших найважливіших господарсько-фінансових показників підприємства.

Визначено, що ФОП «Драганова Л.В.» було засновано в 2003 році та займається реалізацією виробів будь-якого ступеня складності з різних видів поліетилену для побутового використання, сільського господарства, спорту і туризму, оформлення дачі.

За результатами проведеного PEST – аналізу зроблено висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на діяльність ФОП «Драганова Л.В.». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності ФОП «Драганова Л.В.» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ФОП «Драганова Л.В.», це, в основному розширення асортименту продукції, мотивація трудової діяльності.

Проведений аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку виробів з поліетилену дозволив визначити, що ФОП «Драганова Л.В.» є лідером майже по всім проаналізованим параметрам конкурентоспроможності, але поступається якістю продукції та системою комунікацій ТОВ «Тімберекс-ЮА».

За результатами проведеного ABC-XYZ аналізу можна зробити висновок про недостатню ефективність управління формуванням товарного асортименту ФОП «Драганова Л.В.», оскільки в найбільш привабливій зоні АХ взагалі немає товарів. Водночас, 3 товарні групи потрапили в найбільш непривабливі зони AZ та BZ. Керівництво ФОП «Драганова Л.В.» повинно розробляти заходи щодо оптимізації наявного асортименту продукції в перспективі.

Встановлено, що управління асортиментом розглядається як діяльність,

спрямована на встановлення такої системи відносин між підприємством ФОП «Драганова Л.В.», покупцями і постачальниками, яка найкращим чином задовольняє потреби з урахуванням інтересів усіх учасників і забезпечує ефективність асортименту. Існуюча система управління товарним асортиментом на підприємстві ФОП «Драганова Л.В.» відповідає сучасним вимогам та є доволі ефективною.

За результатами дослідження сучасного стану асортиментної політики ФОП «Драганова Л.В.» встановлено, що підприємство має збалансований асортимент товарів, до складу якого входять товарні групи, орієнтовані на різні категорії споживачів. За таких умов, можна стверджувати, що розширювати або звужувати наявний асортимент продукції ФОП «Драганова Л.В.» не є доцільним, оскільки представлений асортимент продукції повною мірою охоплює вітчизняний ринок.

Доцільним є зосередження маркетингових зусиль на удосконаленні комунікацій підприємства з існуючим асортиментом на ринку та модифікація існуючих асортиментних позицій.

В основі розрахунку ефективності впровадження заходів з удосконалення товарного асортименту підприємства ФОП «Драганова Л.В.» покладено оцінку окупності вкладених інвестиційних ресурсів та порівняння планових фінансових результатів від реалізації оновленої асортиментної позиції продукції «Садові меблі» з фактичними даними базового року.

Дані проведених розрахунків свідчать, що внаслідок реалізації запропонованих заходів запровадження проекту розширення товарного асортименту за позицією «Садові меблі» на підприємстві ФОП «Драганова Л.В.» чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 417,69 тис. грн. і складе 8711,15 тис. грн.

Повні витрати зростуть на 221,94 тис. грн. (або на 0,28 %), прибуток від реалізації – на 195,75 тис. грн. (5,39%), а чистий прибуток - на 160,52 тис. грн. і складе 486,95 тис. грн. Рентабельність продаж зросте на 1,65 %, і рентабельність продукції – на 2,29 % і становитиме 6,9%.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизяться на – 0,01 коп. і складуть 92,87 коп.

Таким чином, в цілому основні показники діяльності ФОП «Драганова Л.В.» покращаться, тому запропонований проект можна рекомендувати до впровадження в систему удосконалення асортиментної політики ФОП «Драганова Л.В.».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбросов В.Я. Механізм ефективного функціонування підприємств / В.Я. Амбросов, Т.О. Маренич // Економіка України. – 2014. – № 6. – С. 60-66.
2. Антонченко М.Ю. Особливості формування товарного асортименту підприємства / М.Ю. Антонченко // Вчені записки : наук. зб. – Вип. 6. – К. : КНЕУ, 2014. – 42-46 с.
3. Афанасьев В.А., Сорокин И.В., Апыхтин О.В. Маркетинг в управлении ассортиментом продукции предприятия // Кожевенно-обувная промышленность. - 2014. - № 3–4. – С.213-218
4. Афанасьев М.В. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни /За ред. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 410 с.
5. Багиев, Г.Л. Основы современного маркетинга : Учеб.-нагляд. пособие / [Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, И.А. Аренкова и др.]; Под общ. ред. Г.Л. Багиева ; М-во образования Рос. Федерации, С.-Петербур. гос. ун-т экономики и финансов. Каф. маркетинга. - СПб. : Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 2002. - 280 с.
6. База аналітичних матеріалів. Аналіз ринків - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.marketing.net.ua>
7. Балабанова Л. В. Маркетинг [Текст]: Підручник / Л.В. Балабанова. - 2-ге вид., переробл. і доп. - К.: Знання-Прес, 2014. -645 с.
8. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика / Л.В. Балабанова, А.М. Германчук. – К. : ВД «Професіонал», 2013. – 288 с.
9. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] /Л. В. Балабанова. - К.: ЦУЛ, 2012. – 187 с.
10. Балабанова Л.В., Мажинський Р.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім.

М.Туган-Барановського. Школа маркетингового менеджменту. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 144 с.

11. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. — Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. — 294с.

12. Балабанова, Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: Монографія / Л. В. Балабанова, О. А. Брадіна. – Донецьк: Дон ДУЕТ, 2006. – 230 с.

13. Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петрова К.Я. Фінансова діяльність підприємства: Підручник. - К.: Либідь, 1998. - 312 с.

14. Барышев, А. Ф. Маркетинг: учебник / А. Ф. Барышев. – 2-е изд., стер. – М. : Academia, 2002. – 207 .

15. Беленов О.Н. Типология методов управления ассортиментом продукции / О.Н. Беленов, Т.М. Бугаева // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. – № 1. – С. 69–76

16. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Эванс ; пер. с англ. – М., 2003. – 1183 с.

17. Белявцев, М. І. Маркетинг [Текст] : навчальний посібник / М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко ; Мін-во освіти і науки України, Донецький національний університет. - К.: ЦНЛ, 2015. - 328 с.

18. Бланк И. А. Торговый менеджмент / Бланк И. А. – К. : Эльга, Ника – Центр, 2004. – 488 с.

19. Близнюк, С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: монографія / С.В. Близнюк. - К. : Політехніка, 2003. - 384 с.

20. Боровинский Д. Что продавать? // "Маркетолог". – № 2. – 2014. – С.22-25

21. Брагина Л. А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация / Л. А. Брагина, Т. П. Данько. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 560 с.

22. Бритченко И.Г. Формирование механизма организационно-

економических методов управления предприятием / И.Г. Бритченко // Вестник ДонГУЭТ. - 2014. - № 8. - С. 102-104.

23. Варламов А.С. Совершенствование управления ассортиментом // Известия ЧНЦ – 2012. – С.18-21.

24. Войчак А. В. Маркетинговый менеджмент. - К.: Изд-во КНЭУ, 2006. – 263 с.

25. Гаврилко Т.О., Гавриленко А.В., Кустов В.О., Науменко А.П. Маркетинг: конспект лекцій / Національний авіаційний ун-т. — К. : НАУ, 2008. — 64с.

26. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.

27. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства / Л. Д. Гармідер, І. О. Самай // Академічний огляд. - 2016. - № 1. - С. 111–118.

28. Герасимова Л.М., Асмарян А.С. Ассортимент товарів: сучасні проблеми управління / [Електронний ресурс]:http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91123.doc.htm

29. Герасимчук В. Т., Маркетинг: теорія та практика: Навчальний посібник. –К.: Вища школа, 2006 — 327 с.

30. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2008.

31. Гірченко Т.Д. Маркетинг : навчальний посібник/ Т.Д. Гірченко, О.В. Дубовик. – Київ : Центр навчальної літератури, 2007. – 255 с.

32. Головніна О. Г. Маркетингові засади конкурентоспроможності підприємства на українському ринку автозапчастин / О. Г. Головніна, В. М. Сотниченко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2015. - № 1. - С. 212-218.

33. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Н. О. Голошубова. - К.: КНИГА, 2014. – 560 с.

34. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства: [Електронний ресурс]:

<http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl....va.html>

35. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року. – К.,2008. – 430 с.
36. Діденко Є.О. Управління товарною політикою підприємства [Електроний ресурс] / Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910>
37. Захаров, С.В. Маркетинг: учебник / С.В.Захаров, Б.Ю. Сербиновский, В.И. Павленко. - 2-е изд., доп. и перераб. - Ростов н/Д: Феникс, 2009. — 361 с.
38. Зебарна Е.М. Маркетинг/Е.М. Зебарна, Т.О. Окландер. – Одеса : ОНТПУ, 2012–149с.
39. Зрезарцев М. П. Товарознавство непродовольчих товарів/ М. П. Зрезарцев; Мін-во освіти і науки України. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 326 с.
40. Ілляшенко, С.М. Товарна інноваційна політика [Текст] : підручник / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна. — Суми : Університетська книга, 2007. — 281 с.;
41. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика [Текст]: підруч. / В. Я. Кардаш, О. К. Шафалюк, М. Ю. Антонченко. – [2-е вид., зі змінами]. – К.: КНЕУ, 2012. – 419 с.
42. Кардаш В.Я, Товарна інноваційна політика [Текст] / Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. . - Київ: Лібра, 2012. - 266с.
43. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навчальний посібник для ВУЗів / В.Я. Кардаш. - К.: КНЕУ, 2013. – 156 с.
44. Кардаш, В.Я. Маркетингова товарна політика: Підручник / В.Я Кардаш. — К.: КНЕУ, 2010.— 240 с.
45. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: Підручник. – К. : КНЕУ, 2002 – 266 с.
46. Качурина О.В. Маркетингова концепція управління товарним

асортиментом / О.В. Качурина // Маркетинг: теорія і практика : збірник наук. праць. – Луганськ : Вид-во Східноукраїнського державного ун-ту, 2012. – С. 133-136.

47. Кнышова Е. Н. Маркетинг: Учеб. пособие / Е. Н. Кнышева. – М.: Форум, 2004. – 282 с.

48. Котлер, Филип Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - 12-е изд. - СПб. : Питер, 2008. - 816 с.

49. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах // Економіка та держава. – 2016. – №2. – С. 67-71.

50. Кузнецов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки / П. В. Кузнецов, І. А. Парфентенко, Д. П. Балагула // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 49. - С. 198-204.

51. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / А. А. Мазаракі. - К.: Хрещатик, 2012. – 800 с.

52. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства: Підручник. - К.: Хрещатик, 2009. - 797 с.

53. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління торговельними підприємствами // Фінанси України. / І.А. Маркіна – 2015. – № 6. – С. 24–32.

54. Минаева Е.Г. Инновационные механизмы формирования оптимального производственного ассортимента предприятий швейной промышленности: Дис. канд. экон. наук. – М., 2013.

55. Мищенко Л.А. Ассортиментная политика на рынке модных товаров (на примере одежды): Дис. канд. экон. наук. – М., 2011.

56. Наровчатов, С. Н. Организация торговли и торговых предприятий: учеб. пособие / С. Н. Наровчатов. – Репринт. изд. – К. : Киев. нац. торг.-экон. ун-т, 2013. – 554 с.

57. Немков В. А. Методические основы формирования

ассортиментной политики промышленного предприятия / В. А. Немков // Современные аспекты экономики. – 2013. – №13 (41). – 145-155.

58. Немков В.А. Формирование ассортиментной политики в системе обеспечения экономической устойчивости промышленного предприятия: Дисс. канд. эк. Наук Тюмень, 2013.

59. Ноздрёва Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. – М.: Финансы и статистика, 2011.

60. Окландер М.А. Поведінка споживача: навч. посіб. / М.А. Окландер, І.О. Жарська – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 208 с

61. Опришко И.Т. Оценка конкурентоспособности предприятия // Український промисловець. - 2014. - №1. - С. 12-20.

62. Оснач О. О. Товарознавство / Оснач О. О. – К. : Центр учбової літератури, 2005. – 304 с.

63. Офіційний сайт Державної служби статистики України - <http://www.ukrstat.gov.ua/>

64. Парамонова Т.Н. Маркетинг в розничній торгівлі / Т.Н. Парамонова, И.Н Красюк ; под общ. ред. проф. Т.Н. Парамоновой. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2015. – 224 с.

65. Парсяк В.Н., Рогов Г.К. Маркетингові дослідження: Навчальний посібник. – Х.: Олді-плюс, 2004. – 200 с.

66. Пелевін А.К. Дослідження зовнішнього середовища підприємства // Маркетинг и реклама. - 2013. - №4. - С12-25.

67. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI //Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.11

68. Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963

69. Соціальна відповідальність бізнесу: принципи системної дії. Форум соціально відповідального бізнесу України – К., 2007.

70. Соціальна відповідальність українського бізнесу: результати

опитування [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://brc.undp.org/img/publications/ua_wdp_src_csrb05.pdf.

71. Степанюк Н.С., Петриченко З.С. До питання формування асортиментної політики торговельного підприємства / Н.С. Степанюк, З.С. Петриченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №1. – Т.1. – С. 202-204.

72. Ткачов М. М. Моделювання ринку автомобільних запасних частин з урахуванням контрафакту / М. М. Ткачов // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 135-144.

73. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А. В. Троян // Ефективна економіка. – 2014. – №1 – Режим доступу :
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2708>.

74. Халявіна М. Л. Ассортиментная политика предприятия: анализ основных взглядов [Электронный ресурс] / М. Л. Халявіна // Научный журнал КубГАУ. – 2012. – №84 (10) – Режим доступа :
<http://ej.kubagro.ru/2012/10/pdf/01.pdf>.

75. Хлопяк С. Особливості механізму управління підприємством торгівельної галузі / С. Хлопяк // Вісник КНТЕУ. - 2014. - № 5. – С. 33- 46.

76. Хоптюк А. Теоретичні аспекти управління обсягом та ФОП «Драганова Л.В.» структурою товарообороту торговельного підприємства / А. Хоптюк, Є. Кравчук / Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 10. – С. 84-90.

77. Черничко Т.В., Русин О.В. Організація комерційної діяльності роздрібного торговельного підприємства / Т.В. Черничко, О.В. Русин // Науковий Вісник НЛТУ України. –2011. – Вип. 21.1. – С. 294-299.

78. Черномаз П.О. Маркетинг: навч. посіб. / П.О. Черномаз. — К. : Академвидав, 2010. — 270 с.

79. Шафлюк, О. Сучасні підходи в оптимізації асортиментних

портфелів та архітектури брендів підприємств/ О. Шафлюк // Маркетинг в Україні. – 2016. – № 6. – С. 49.

80. Ши́ра Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності / Т. Б. Ши́ра // Наукові записки [Української академії друкарства]. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 1. - С. 63-73. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec_2015_1_11.

81. Шумкова О. В. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства/ О. Шумкова, І. Глибока // Вісник СНАУ. – 2010. – № 5/1. – С. 64-69.

82. Щербакова Т. В. Удосконалення механізму формування маркетингової товарної політики підприємства при виході на міжнародний ринок // // Маркетинг и реклама. – Суми, 2014. – 151 с.

83. Ярошенко А. С. Основні методи управління товарним асортиментом підприємства / А. С. Ярошенко // Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальные проблемы современных наук – 2015»» (Польща), 2015.

84. <https://www.5.ua/ekonomika/u-naftohazi-ozvuchyly-tsiny-na-haz-dlia-naseleennia-do-30-kvitnia-2019-roku-180289.html>

ДОДАТКИ

Додаток А
Таблиця А1

Оцінка чинників конкурентоспроможності ФОП «Драганова Л.В.», бали

Чинники конкурентоспроможності	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Середнє значення балів
Асортимент продукції	5	4	5	4	5	4,6
Якість продукції	5	4	4	4	5	4,4
Ціна	5	4	4	5	3	4,2
Канали розподілу	4	3	5	4	4	4,2
Маркетингові комунікації	2	3	3	4	4	3,2
Кваліфікація персоналу	4	5	4	4	5	4,4
Рівень менеджменту	5	4	4	5	5	4,6

Таблиця А2

Оцінка чинників конкурентоспроможності ТОВ «Тімберекс-ЮА», бали

Чинники конкурентоспроможності	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Середнє значення балів
Асортимент продукції	4	4	4	5	4	4,2
Якість продукції	5	5	5	4	5	4,8
Ціна	4	3	5	4	3	3,8
Канали розподілу	3	3	3	4	4	3,4
Маркетингові комунікації	2	2	3	3	3	2,2
Кваліфікація персоналу	5	4	4	3	4	4
Рівень менеджменту	5	4	4	4	5	4,4

Таблиця А3

Оцінка чинників конкурентоспроможності ТОВ «Айкофімекс», бали

Чинники конкурентоспроможності	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Середнє значення балів
Асортимент продукції	3	5	2	4	2	3,2
Якість продукції	4	4	3	4	4	3,8
Ціна	5	5	4	3	5	4,4
Канали розподілу	4	5	4	4	3	4
Маркетингові комунікації	4	4	5	3	4	4
Кваліфікація персоналу	4	3	5	2	2	3,2
Рівень менеджменту	4	5	4	5	4	4,4

