

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

**Стратегічне управління асортиментною політикою в бренд-менеджменті
(за матеріалами ТОВ «Адельфан», м. Кропивницький)**

Студента 2 курсу, 4м групи,
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Бренд-менеджмент»

Маклаков
Костянтин
Олександрович

Науковий керівник
д.е.н., професор

Бондаренко
Олена
Сергіївна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Бондаренко
Олена
Сергіївна

Київ 2019

АНОТАЦІЯ

Маклаков К.О. Стратегічне управління асортиментною політикою в бренд-менеджменті. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 075 «Маркетинг», спеціалізації «Бренд менеджмент». – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2019.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено обґрунтуванню теоретичних положень і методичних рекомендацій щодо використання стратегічного аналізу асортиментної політики в бренд-менеджменті.

У роботі розкрито сутність поняття «асортиментна політика», визначено її місце та роль в системі бренд-менеджменту підприємства. Запропоновано напрями реалізації стратегічного аналізу для удосконалення асортиментної політики.

Розроблено напрями удосконалення асортиментної політики підприємства в системі бренд-менеджменту.

Ключові слова: стратегічний аналіз, бренд-менеджмент, стратегія, асортиментна політики.

SUMMARY

Maklakov K. Strategic management of assortment policy in brand management. - Manuscript.

Graduate qualification work in the specialty 075 "Marketing", specialization "Brand management". - Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2019.

The final qualification work is devoted to substantiation of theoretical provisions and methodological recommendations on the use of strategic analysis of assortment policy in brand management.

The essence of the concept of "assortment policy" is revealed in the paper, its place and role in the brand management system of the enterprise are defined. Directions of strategic analysis implementation for improvement of assortment policy are offered.

The directions of improvement of the assortment policy of the enterprise in the system of brand management have been developed.

Keywords: strategic analysis, brand management, strategy, assortment policies.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного управління асортиментною політикою в бренд-менеджменті підприємства.....	6
Розділ 2. Дослідження асортиментної політики в бренд-менеджменті ТОВ «Адельфан».....	13
2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Адельфан».....	13
2.2. Оцінювання асортиментної політики ТОВ «Адельфан».....	27
Розділ 3. Напрями удосконалення асортиментної політики в бренд-менеджменті ТОВ «Адельфан».....	34
3.1. Розробка стратегії розвитку ТОВ «Адельфан».....	34
3.2. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення асортиментної політики ТОВ «Адельфан».....	40
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Процеси трансформації економіки України та активізації процесів цифровізації у всіх сферах суспільного життя висувають нові вимоги до господарської діяльності підприємств. Орієнтованість підприємств на споживача, залежність майбутнього від можливостей поточного задоволення споживчого попиту, зумовлюють необхідність оцінки ефективності асортиментної політики для успішного функціонування в стратегічному періоді та впливу на розвиток бренду. Стратегічне управління асортиментною політикою підприємства дозволяє визначити раціональні шляхи розвитку підприємства та підвищення обсягів реалізації на основі маркетингової стратегії розвитку товару на основі введення нових асортиментних позицій або удосконалення існуючих на сучасному ринку. Нині керівництво підприємств усвідомлює, що неодмінною умовою довготермінового та успішного функціонування є не орієнтація на негайний прибуток і успіх, а побудова ефективної стратегії розвитку асортименту. Результатом стає успішний пошук вигідних конкурентних стратегій, які дозволяють розвиватися в складних умовах і постійно привертати увагу споживачів до бренду підприємства.

Сучасні тенденції розвитку економічних відносин, насичення вітчизняних ринків товарами, посилення конкуренції зумовлюють необхідність активного використання стратегічного управління в бренд-менеджменті підприємств. Вивченню питань реалізації бренд-менеджменту на підприємствах, оцінки впливу асортиментної політики на його розвиток, та ролі стратегічного управління в забезпеченні застосування ефективних інструментів формування бренду присвячені праці багатьох зарубіжних вчених-економістів, зокрема Д. Аакер, Т. Амблер, Г. Армстронг, А. Біл, Р. Блекуелла, Дж. К. Веркман, Ж.-Н. Капфферер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, П. Мініард, та Г. Чармессон. Серед українських науковців, які вивчали цю тему, можна назвати праці С. Дерев'янка, А. Длігач, О. Зозульова, А. Леоніденка, О. Мельника, В. Перція, Є. Ромата., С. Старова.

Використання бренду та бренд-менеджменту забезпечує розробку інновацій та появу нових товарів та послуг. Однак процес впровадження бренд-менеджменту на вітчизняних підприємствах характеризується певними труднощами соціально-економічного характеру, відсутністю досвіду та недостатнім науково-методичним забезпеченням бренд-менеджменту з урахуванням особливостей ринкової економіки в Україні.

У зв'язку з цим, метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка заходів з удосконалення асортиментної політики в бренд-менеджменті підприємства. Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- обґрунтувати теоретичні засади стратегічного управління асортиментною політикою в бренд-менеджменті;
- провести аналіз стратегічного управління асортиментною політикою в бренд-менеджменті ТОВ «Адельфан»;
- розробити напрями удосконалення стратегічного управління асортиментною політикою в бренд-менеджменті ТОВ «Адельфан».

Об'єктом дослідження є система бренд-менеджменту на ТОВ «Адельфан».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні, практичні аспекти стратегічного управління асортиментною політикою підприємства.

Методи дослідження базуються на загальних економічних положеннях щодо сутності та вимог до проведення стратегічного управління асортиментною політикою в бренд-менеджменті. В процесі дослідження використовувалися загальноприйняті в економічній науці методи вивчення: абстрактно-логічний, групування, порівняння і графічне представлення результатів. Для аналізу асортиментної політики взято за основу підприємство ТОВ «Адельфан»

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ В БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах суб'єкти господарювання змушені постійно використовувати різні інструменти підвищення ефективності господарської діяльності. Одним із них є концепція брендингу, яка передбачає створення та довготривалу підтримку індивідуального враження про товар певної торгової марки шляхом формування у свідомості споживачів незмінних асоціацій, а також презентації переваг та особливостей порівняно з іншими.

Концепція бренд-менеджменту зародилась в 1931 р. у фірмах “Procter&Gamble” та “General Food”, яка полягає у створенні та просуванні торгової марки на ринок з метою формування довгострокової переваги до торгової марки серед конкуруючих торгових марок.

Бренд-менеджмент – це діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації підприємства та має спрямованість на забезпечення прихильності споживачів, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства [7]. Тобто його основними завданнями на підприємстві є забезпечення стійкого довгострокового попиту на товари; надання бренду додаткової цінності; формування стійкої бази для розширення бренда шляхом диференціації товарів; створення можливостей виходу на нові ринки; і, в кінцевому результаті, підтримання відповідного рівня прибутковості.

Бренд – це особлива назва або символ, призначений для ідентифікації товарів або послуг одного продавця або групи продавців, а також для диференціації цих товарів або послуг від схожих продуктів конкурентів [1].

У сучасних умовах бренд розглядається як найважливіший елемент стратегії розвитку підприємства і виконує низку найважливіших функцій: сприяє ідентифікації продукту, стає гарантом різних характеристик товарів, є носієм позитивного іміджу бізнесу.

Бренд охоплює цілий комплекс предметних об'єктів управління, та є самостійним предметним об'єктом управління поряд з персоналом, фінансами, виробництвом. Важливість бренду як об'єкта управління характеризується тим, що він є: основним носієм стратегії підприємства; ідентифікує підприємство і його продукцію серед продукції конкурентів; полегшує вихід виробника з новою продукцією на суміжні ринки; дозволяє отримати додатковий прибуток шляхом продажу права на використання бренду (франчайзинг); розвиває бізнес; скорочує бюджет маркетингу.

Важливість бренд-менеджменту як функціонального об'єкта управління брендом характеризується тим, що він створює єдиний цільовий простір, орієнтуючи інші функції управління на реалізацію бренд-стратегій; дозволяє підприємству розраховувати на довгостроковий прибуток; спрощує виконання функцій стратегічного управління за рахунок їх взаємодії і формування пріоритетів їх виконання; є запорукою професіоналізму топ менеджменту організації.

Науковцями розроблено моделі управління брендами. Управління брендом (Brand Management) – це процес управління торговими марками з метою стратегічного збільшення вартості бренду. Він передбачає [20]. створення бренду; створення й управління комунікаціями бренду; репозиціонування бренду; оновлення та зміна бренду; адаптацію до мінливих умов; просування бренду в маркетинговому каналі; просування бренду і його закріплення у свідомості споживачів; антикризове управління брендом; управління активами бренду.

Для відображення стратегічного значення концепції бренду використовують бренд-орієнтоване управління підприємством [21]. Воно передбачає планування та впровадження маркетингового комплексу заходів щодо створення торговельної марки, розроблення плану перетворення торговельної марки на бренд, зокрема шляхом розроблення відповідного імені, корпоративного стилю та дизайну, рекламних кампаній, проведення акцій зі стимулювання збуту, цілеспрямованого PR, з метою формування бажаних асоціативних вражень у споживачів [23].

Основні етапи бренд-орієнтованого управління підприємствами представлено на рис. 1.1.

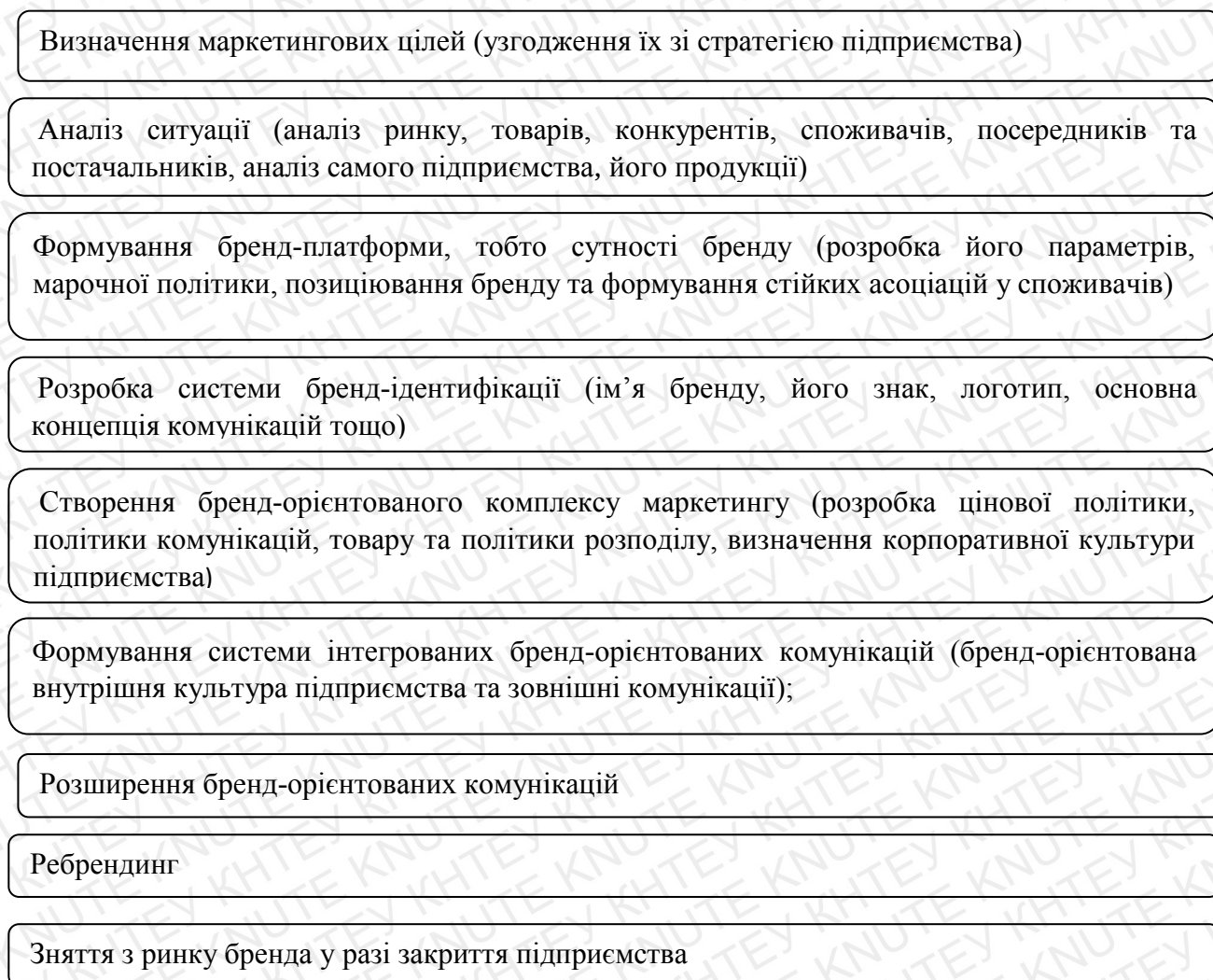


Рис. 1.1. Етапи бренд-орієнтованого управління підприємствами

Як бачимо, бренд вже не частина товарної політики підприємства або частина комунікацій, а головний орієнтир діяльності підприємства. Такої самої думки дотримуються в роботі [16], де підкреслено, що бренд містить не тільки товарну марку компанії чи товару, а й інші складові: характер образу компанії чи товару, що склався у свідомості споживача; механізм диференціювання товару, збереження його індивідуальності; правові інструменти захисту; систему комунікацій зі споживачем.

Успішний бренд є поєднанням продукту, що задовольняє функціональні потреби споживачів, і додаткової цінності, яка їх надає відчуття переваги цього продукту над конкурентами. Бренди визначаються потенціалом ринкового

просування і охоплення ринку, здатністю поширювати свій імідж на різноманітні товари. Формування довгострокової купівельної переваги певного товару перед конкурентами – основне завдання брендингу.

В практиці функціонування підприємств застосовують п'ять підходів до стратегічного управління брендом компанії.

В межах першого підходу дотримується принцип «позиціонування», який полягає в тому, що першу компанію, що вже зайняла свою позицію у споживачів, неможливо позбавити цього місця. В даному випадку успішна стратегія визначається пошуком нових можливостей закріплення товарів. Додатковий дохід бренд може принести при розтяганні (Brand Extension), яке може бути двох видів: розширення асортиментної лінії (line extension) та поглиблення бренду (product extension, формування структури суббрендів) (табл.1.1.).

Таблиця 1.1

Взаємозв'язок «бренду» та «товарної категорії»

БРЕНД	Існуючий	ТОВАРНА КАТЕГОРІЯ	
		Існуюча	Нова
	Новий	1. Розтягування бренду на нові товарні категорії	2. Розширення сімейства бренду
		3. Подовження товарної лінії	4. Розширення товарної номенклатури

Розтягування бренду на нові товарні категорії (brand expansion) передбачає виведення нових груп товарів під одним брендом. Стратегія використовується при отриманні брендом значної ринкової частки і лояльних споживачів (впізнаваність у цільової аудиторії має становити не менше 50%). Обов'язковими обставинами для виникнення такого ефекту є: взаємозамінність (новий товар застосовують замість існуючого); імідж (успадкування новим товаром ключових іміджевих якостей існуючого); перенесення (застосування спільних технологій виробництва). Розширення сімейства бренду відображає застосування одного бренду для просування нових видів продукції однієї і тієї ж товарної групи, а також використання зонтичних брендів. Дана стратегія є найбільш прибутковою.

Подовження товарної лінії передбачає утворення нових брендів в одній товарній категорії. Вони позиціонуються для різних сегментів ринку, що сприяє кращій диференціації товарів і ринкової сегментації. Для окремого бренду при переході на нову цільову групу споживачів, використовується репозиціонування. Розширення товарної номенклатури - виробництво нових товарів під новими брендами.

Другий підхід до управління брендом заснований на обліку цінового фактора в стратегічне розширення бренду. Керуючи своїм брендом, компанії досить часто стикаються з ситуацією коли ринок перенасичений брендами і споживачі не бачать особливої різниці. Як результат, доводиться знижувати ціну або сприйняти тенденцію зниження частки ринку. Для того щоб протистояти цьому, компанії створюють суббренди, забезпечуючи рух марки вниз. Але також можливо розширення бренду на верхні і середні цінові сегменти.

Третій підхід ґрунтується на специфічних властивостях західного (англо-американського) і азійського (японського) стилю управління. В англо-американській моделі створення нового бренду для компанії є довгостроковою інвестицією. У перші роки це вимагає величезних вкладень як у виробництво, так і в рекламу. Причому зовсім не обов'язково, що запуск нового бренду буде успішним. Лише через кілька років після звикання покупців до нового товару бренд починає приносити прибуток. Саме тоді він перетворюється на "дійну корову", яка приносить дохід і дозволяє компанії запускати нові бренди. Азійський (японський) бренд передбачає використання зовсім іншого підходу.

Оскільки корпоративний бренд уже гарантує якість, запуск суббренду коштує не так дорого. Історично склалося, що після активного розвитку ринку в 50-60-і роки, коли ціна була основним чинником вибору товару, японські покупці стали трепетно ставитися до якості продукції. А його гарантували насамперед великі компанії-виробники, що вкладали гроші в наукові розробки. Японські компанії і рекламні агентства відмовилися від створення "вільно стоять брендів" і ввели свою систему підбрендів (sub brands). Життя суббренду триває стільки часу, скільки сам товар залишається конкурентоспроможним. Оскільки корпоративний бренд уже гарантує якість, запуск суббренду коштує не так дорого.

Четвертий підхід до управління брендом - це емоціонування, яке є стратегією впливу на підсвідомість, на емоційну сферу споживача.

П'ятий підхід - це перепозиціонування бренду (ребрендинг). При ребрендингу відбувається зміна образу, наявного у свідомості споживача, яке повинне вплинути на фінансові показники діяльності компанії в кращу сторону.

Як бачимо, для забезпечення ефективності бренд-менеджменту важливим є розробка добре виваженої товарної стратегії. Стратегічні рішення щодо товару є головними у рамках загальної маркетингової стратегії підприємства. Американський маркетолог С. Маджаро абсолютно справедливо зазначив [8]: «Якщо товар не в змозі задовольнити покупця і його потреби, то ніякі додаткові витрати і зусилля, пов'язані з використанням інших елементів маркетингу, не зможуть поліпшити позиції підприємства на ринку» [13].

Товарна стратегія бренду – це довгостроковий курс асортиментної політики, який визначається комплексом заходів щодо розвитку асортименту, створення нових товарів і виключення з виробничої програми товарів, які втратили споживчий попит, поліпшення упаковки товару, розробку його марочної стратегії тощо.

Досить виваженим з позиції маркетингового аспекту є визначення Близнюк С. В. [3], де асортиментна політика – політика щодо формування асортименту товарів підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища. Товарний асортимент, за підходом Ф. Котлера – це група товарів, тісно пов'язаних між собою або в силу схожості їх функціонування, або в силу того, що їх продають одним і тим же групам клієнтів, або через одні й ті ж типи торгових закладів, або в рамках одного і того ж діапазону цін [12].

Враховуючи те, що бренд-менеджмент є процесом стратегічного зростання вартості, ефективність асортиментної політики підприємств має оцінюватися шляхом використання процедур стратегічного управління.

Стратегічне управління – це система комплексного дослідження економічних явищ і процесів у їх взаємозв'язку та взаємозалежності із факторами внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на функціонування підприємства в

минулому, теперішньому та майбутньому періодах, котра забезпечує формування ефективної стратегічної поведінки для досягнення намічених цілей [5]. Серед методів стратегічного аналізу, які застосовуються в маркетинговій діяльності, найбільше поширення мають графічні та матричні методи. Їх порівняльна характеристика представлена в додатку Б.

Таким чином, питання забезпечення раціональної асортиментної політики на підприємствах шляхом використання інструментів стратегічного управління в системі бренд-менеджменту з кожним роком набувають все більшого значення. Стратегічне управління асортиментом спроможне забезпечити конкурентоспроможність товарів на певному рівні, створити умови для знаходження для товарів оптимальних товарних сегментів, розробки та здійснення стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «АДЕЛЬФАН»

2.1. Оцінювання маркетингового середовища ТОВ «Адельфан»

ТОВ «Адельфан» створено 21 липня 1994 року. ТОВ «Адельфан» - це компанія, яка займається виробництвом та продажем від виробника запасних частин, вузлів та агрегатів до імпоротної та вітчизняної сільськогосподарської техніки. На ринку товарів для потреб сільськогосподарського споживання підприємство цілеспрямовано вирішує свої завдання і завжди підтверджує беззаперечне лідерство. Професійне ставлення до справи – це один з головних принципів підприємства.

На сьогоднішній день ТОВ «Адельфан» позиціонує себе як підприємство, яке надає максимальний комфорт та задоволеність клієнтів у процесі співпраці. Особливістю діяльності підприємств є робота з максимально якісними товарами та повна персональна відповідальність за нього перед клієнтами. Основний вид діяльності підприємства, згідно статуту, є оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Одним з напрямів додаткових видів господарської діяльності є виробництво окремих вузлів та агрегатів.

Значний досвід роботи на ринку і злагоджена організація робочих процесів дозволяє ТОВ «Адельфан» запропонувати клієнту якісні товари в найкоротші терміни. Для сільськогосподарських підприємств це особливо важливо, оскільки їх діяльність визначається сезонністю використовуваних товарів.

До цільової аудиторії ТОВ «Адельфан» відносяться (рис. 2.1):

- малі та середні фермерські господарства;
- великі фермерські господарства, кластери та агрохолдинги;
- фірми, які надають послуги по посіву та збору врожаю;
- організації-посередники, які займаються перепродажем запчастин кінцевим споживачам;

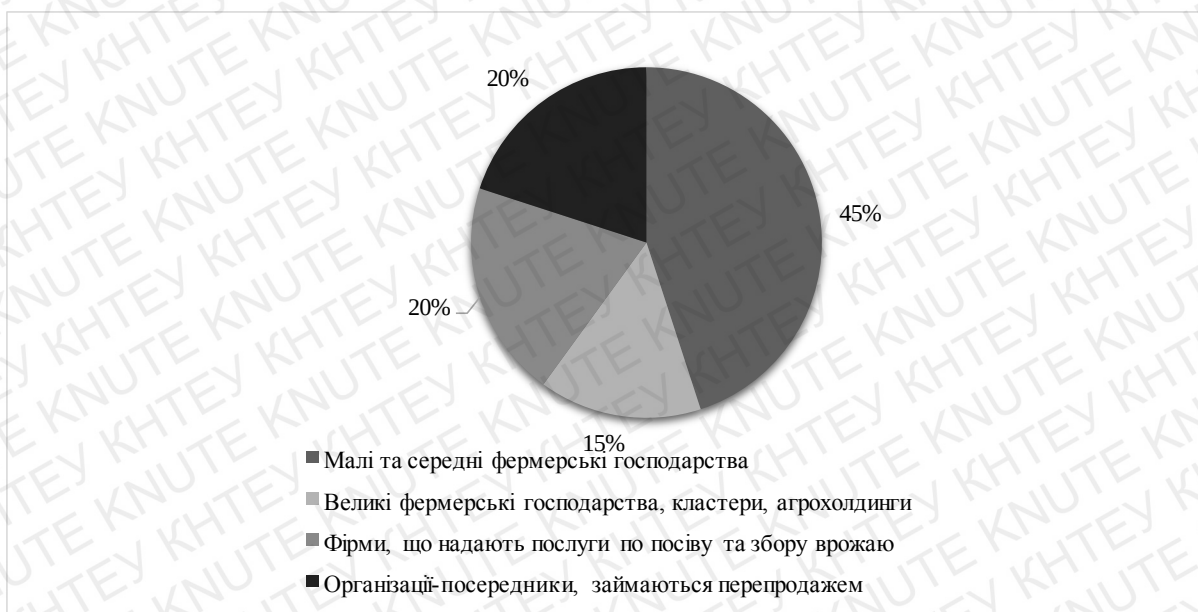


Рис. 2.1. Цільова аудиторія ТОВ «Адельфан»

Сьогодні сільськогосподарський сектор вважається локомотивом розвитку економіки України, а отже підприємства, які працюють для задоволення потреб аграріїв, пов'язаних із забезпеченням їх якісними запчастинами, вузлами та агрегатами до імпоротної та вітчизняної техніки, є однією з найважливіших складових гармонійного та стабільного розвитку економіки України.

ТОВ «Адельфан» здійснює діяльність під впливом певних зовнішніх та внутрішніх факторів. Сукупність цих чинників вважається «маркетинговим середовищем» - мінливим та непередбачуваним [12, с. 427].

Розглянемо маркетингове середовище ТОВ «Адельфан», яке складається з внутрішнього (чинники, якого підлягають управлінню на підприємстві та можуть обиратися) та зовнішнього, яке визначається чинниками мікросередовища та макросередовища.

До факторів маркетингового макросередовища відносять ті зовнішні чинники, які на діяльність підприємство впливають опосередковано. Це такі чинники: економічні чинники; технологічні чинники; соціально-культурні чинники; політико-правові чинники; демографічні чинники, природно-географічні чинники.

Функціонування та подальший розвиток підприємств в сільськогосподарському секторі ускладнюється рядом проблем, які визначаються у

складі економічного чинника. В табл. 2.1. представлено динаміку розвитку основних показників в сільському господарстві України за 2016-2018 рр..

Таблиця 2.1

Кількість сільськогосподарських підприємств і площа сільськогосподарських угідь у їхньому користуванні [15]

Рік	Кількість, одиниць	Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	У т.ч. площа ріллі, тис. га
2014	46199	19623,3	19200,0
2015	45379	19734,6	19156,0
2016	47697	19821,2	19010,0
2017	45558	19960,2	19267,6
2018	46358	19995,3	19520,4

До сільськогосподарських підприємств належать: державні сільськогосподарські підприємства, недержавні сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, домашні господарства, підприємства колективної власності. Проаналізувавши показники, наведені у табл. 2.1, можна зробити висновок, що кількість сільськогосподарських підприємств за період 2015-2018 рр., характеризується постійним коливанням. Поряд з цим, якщо аналізувати дані по кількості сільськогосподарських угідь, та площі ріллі, то показники за взятий період – стабільно зростають. Тобто конкуренція в даній галузі має тенденцію до зростання, а отже й кількість потенційних споживачів також зростатиме.

В межах технологічного чинника доцільно розглянути забезпеченість сільськогосподарських підприємств певними видами техніки у 2014-2018 рр. (табл. 2.2), а саме тракторами, комбайнами, сівалками, плугами, культиваторами та боронами. Отже, забезпечення сільськогосподарських підприємств певними видами техніки за період 2014-2018 рр., в основному показує тенденцію до зростання, окрім забезпечення тракторами, сівалками, плугами та боронами у періоді з 2014 до 2015 років.

Таблиця 2.2

**Забезпеченість сільськогосподарських підприємств
певними видами техніки у 2014-2018 рр. [15]**

Тип техніки	Кількість, одиниць				
	2014	2015	2016	2017	2018
Трактори	130 811	127 852	339 829	347 111	355 536
Комбайни	27 096	37 537	52 714	51 611	53 129
Сівалки	65 596	65 492	165 961	193 809	212 528
Плуги	47 933	47 336	333 599	336 646	339 105
Культиватори	69 452	69 474	183 722	189 093	194 014
Борони	200 017	193 950	570 675	581 578	593 077

Отже, ринок сільськогосподарської техніки також зростає, так само, як і потреба в забезпеченні її якісними запчастинами. Тому виникає потреба в виробничих та торговельних підприємствах, основний напрям яких – виготовлення та продаж запчастин, післягарантійне обслуговування техніки, тощо, а отже й це також передумова до зростання конкурентної боротьби та появи нових гравців в даній галузі.

Також проаналізуємо дані Держкомстату про обсяг реалізованої продукції у сільському господарстві, протягом 2014-2017 рр. (рис. 2.2).

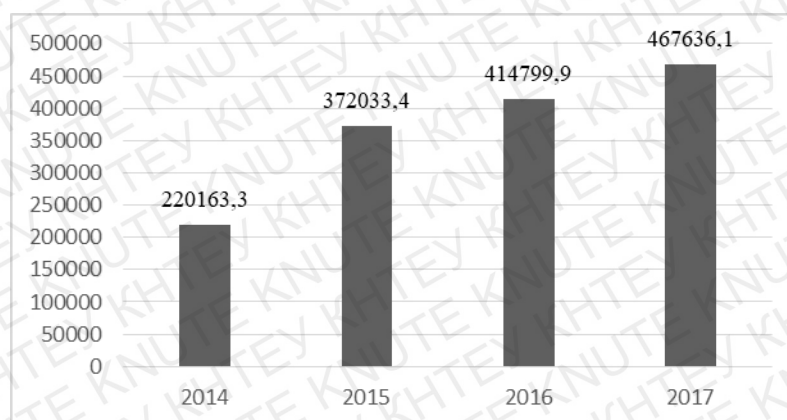


Рис. 2.2. Обсяг реалізованої продукції у сільському господарстві 2014-2017 рр. [15]

Обсяг реалізації продукції у сільському господарстві невинно зростає протягом досліджуваного періоду. Тобто така тенденція до зростання показує, що сфера сільського господарства рухається вперед з року в рік. Капітальні інвестиції у галузь сільського господарства протягом 2014-2017 рр. також зростають (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Капітальні інвестиції у галузь сільського господарства, млн. грн. [15]

Проаналізувавши дані на рис. 4, можна зробити висновок, що за досліджуваний період розмір капітальних інвестицій в галузь зростає з кожним роком. Тобто дана сфера є привабливою для інвесторів, як вітчизняних, так і закордонних, а значить є досить стабільною. Отже, підвищення купівельної спроможності населення, про що свідчить зростання обороту роздрібної та оптової торгівлі, збільшення обсягу реалізації продукції, призведе до більш інтенсивного розвитку та росту сільськогосподарської сфери, а значить і розвиток виробничих та торговельних підприємств, що працюють в даній галузі також зростатиме.

Демографічні чинники характеризуються такими тенденціями, як:

- зменшення чисельності населення України до 42 234 000 осіб;
- за три роки з 2015 по 2018 кількість економічно активного населення віком від 15 до 70 років в Україні скоротилася з майже 21 млн до 18 млн. За цей же період чисельність штатних працівників зменшилася на 2 млн, а самозайнятих – на 2,5 млн;

– серед населення економічно активна частка наразі не досягає 50%. За експертними оцінками, сьогодні за кордоном працюють до 5 млн. українців. Найбільше працювати за кордон від'їжджають до Польщі, Чехії та Угорщини;

– міжнародна організація з міграції оцінює можливе потенційне збільшення кількості міжнародних трудових мігрантів у короткостроковій перспективі на 41%. Серед потенційних трудових мігрантів майже половина – віком від 18 до 29 років;

– в Україні найвищий рівень плинності кадрів в Європі – за рік кожен п'ятий робітник звільняється і через це підприємства вимушені знову шукати нових людей.

Тому українські компанії вже зараз називають дефіцит кадрів критичним. Погіршує ситуацію активне переманювання та залучення робітників з України іншими державами;

Політико-правові чинники безпосередньо впливають на підприємницьку активність. Нестабільність політичної ситуації визначається недосконалістю митних тарифів, податкової системи, законів та нормативно-правових актів. Складним питанням для українських аграріїв щодо зняття мораторію на продаж сільськогосподарських земель. Закон «Про внесення змін до розділу Х «Перехідні положення» Земельного кодексу України щодо продовження заборони на відчуження сільськогосподарських земель», який Верховна Рада прийняла 12 грудня 2018 року, який передбачає продовження до 2020 року мораторію на продаж сільськогосподарської землі в Україні, що діє в країні з 2001 року, набув чинності. За оцінкою Світового банку, скасування мораторію буде приносити економіці України 0,7-1,5 млрд доларів щорічно. Запровадження урядом України, програм підтримки аграріїв, зокрема, згідно з даними Держкомстату, у 2018 році загальна сума підтримки склала 6,3 млрд гривень, проти 5,5 млрд у 2017 році.

Основними науково-технологічними факторами, які впливають на діяльність ТОВ «Адельфан»:

– сучасне підприємство, яке працює в сільськогосподарському секторі, повинне «йти в ногу» з сучасними технологічними нововведеннями, щоб займати провідні позиції на ринку;

- зацікавленість у набутті першого досвіду у провідних закордонних компаній;
- достатньо високий рівень технологічної розвиненості аграрного сектору України та міжнародному ринку. Зокрема, агрохолдинг «МХП», задає темп розвитку інновації в сільському господарстві, наприклад: тільки в МХП вже на комерційній основі використовуються п'ять рішень. Серед них METEOTREK – IT-продукт для моніторингу погодних умов, планування технологічних операцій в агровиробництві і моделювання ризиків виникнення захворювань рослин. Ще одна інновація – MobiMill спрямована на розроблення software- і hardware-рішень, у тому числі на діджиталізацію бізнес-процесів у рослинництві. Peoplemeter MHP застосовується як "смарт-килимок" для віддаленого контролю кількості товарів на полицях у магазинах, температури й вологості, за яких зберігається продукція, а також для вимірювання статичних даних та контролю в пунктах продажу товарів. Також у МХП впроваджена PROFEED – комплексна система контролю й управління процесом годування тварин на м'ясо-молочних фермах. Вона допомагає оптимізувати бізнес-процеси і раціонально використовувати корм. Ще одна важлива інновація холдингу – Sovtes. Це – SaaS-платформа, яка сприяє забезпеченню прозорості закупівлі транспортних послуг і забезпечує контроль за доставкою вантажу до пунктів призначення.

ТОВ «Адельфан» намагається запроваджувати інновації на власному підприємстві, як можна швидше, щоб забезпечити собі конкурентну перевагу. Поява нового програмного забезпечення обліку на підприємстві, постійне покращення умов зберігання товару завдяки НТП значно покращує та спрощує роботу на підприємстві. Зокрема нове, сучасне обладнання для виготовлення запчастин з металу (комп'ютеризовані токарні центри), обробка металу (комп'ютеризовані верстати для роботи з металом, автоматизований центр для гнуття металу, камера порошкового фарбування, сучасні зварювальні апарати, центри для гальванування металу), виготовлення товарів з високоякісних типів пластмас (термопласт), тощо.

Внутрішнє маркетингове середовище підприємства ТОВ «Адельфан» утворюють такі фактори:

- Конкуренти – виробничі підприємства або торговельні організації, які конкурують між собою за прихильність споживача, частку ринку, прибуток, тощо. Компанії ведуть активні комунікаційну діяльність та намагаються підтримувати лояльність споживачів знижками, акціями та спеціальними пропозиціями, але наша компанія залучає та утримує своїх клієнтів саме якістю виконаних робіт та виготовлених товарів, а також тим, що для нашої компанії немає нічого неможливого. Основними конкурентами є: «АгроКар», «Арт-Агро», «МРК Агро-тема», «ВК Технополь», «Агро Партс».

- Постачальники — підприємства та посередницькі фірми, які поставляють підприємству необхідні для виробництва продукції виробничі запаси. Основними з них є метал ТОВ «Вектор», поліамід ТОВ «Пластик Україна», фарба ТОВ «Ніаколор», порошкова фарба ТОВ «Імпекс ЛТД», ТОВ «Фроніус Україна» запчастини до плазмового різання металу, ТОВ «Меол» інструмент для обладнання, що обробляє метал, тощо.

- Посередники – підприємства та приватні особи, які перепродають продукцію підприємства через свої канали збуту кінцевим споживачем. Основними з них є «Амако Україна», «Агроресурс», «ВК Технополь», «Арт-Агро», «Вел-Агро», «Бюлінг ЮА», «Минетех», тощо.

Навчання працівників допомагає підтримувати хорошу репутацію підприємства, а широка номенклатура продукції приваблює більше потенціальних клієнтів та продавців.

Крім зазначеного, основне завдання аналізу зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «Адельфан» полягає в тому, щоб взаємоузгодити вплив держави, інвестиційної політики та інших чинників в цілому, а також потреби цільового ринку, мету та можливості підприємства між собою. Виклики та запити, які постають перед підприємствами під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, вимагають цілеспрямованої маркетингових рішень, які буду направлені на реалізацію чітко виділених цілей та завдань. Звідси і виникає потреба в розробці стратегічного фундаменту – складання маркетингової стратегії за існуючими та новими напрямками.

Важливою складовою стратегічного аналізу господарської діяльності ТОВ «Адельфан» є проведення SWOT-аналізу (Strengths – сили, Weaknesses – слабкості, Opportunities – можливості, Threats – загрози). Зазначений аналіз використовується для обґрунтування позицій, які займає підприємство у зовнішньому середовищі, а також для генерування адекватних альтернативних стратегій розвитку.

Процедура проведення SWOT-аналізу включає три напрями аналітичної роботи: 1) аналіз можливостей та загроз; 2) оцінка сильних та слабких сторін; 3) співставлення отриманих результатів та вибір пріоритетної стратегії розвитку

За результатами експертного опитування ТОВ «Адельфан» визначено фактори макро- та мікросередовища функціонування. Зазначені фактори є найбільш важливими для діяльності підприємства і мають тенденцію до змін, створюючи тим самим нові можливості або загрози. Їх узагальнено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз можливостей та загроз ТОВ «Адельфан»

Фактори	Важливість, балів B_i	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i3}	$P_{i3} * B_i$	Імовірність, $P_{\zeta3}$	$P_{\zeta3} * B_i$
Конкуренція	7	0,6	4,2	0,4	2,8
Розвиток цифрової економіки	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Нові маркетингові рішення	9	0,6	5,4	0,4	3,6
Оподаткування бізнесу	8	0,4	3,2	0,6	4,8
Доходи населення	7	0,4	2,8	0,6	4,2
Разом:	-	-	22,8	-	17,2

У ТОВ «Адельфан» значно більше можливостей, ніж загроз ($22,8 > 17,2$).

На другому етапі SWOT-аналізу формується матриця комбінацій можливостей і загроз з виявленими сильними і слабкими сторонами ТОВ «Адельфан». На основі

зазначеної матриці генеруються стратегічні рішення за чотирма основними напрямками: поле SO: використання можливостей, що відкриваються, за рахунок стратегічного потенціалу ; поле ST: подолання потенційних загроз за рахунок стратегічного потенціалу; поле WO: розвиток стратегічного потенціалу з метою використання можливостей, що відкриваються; поле WT: розвиток стратегічного потенціалу з метою захисту від потенційних загроз [6].

У табл. 2.4 представимо розрахунки звичайної та абсолютної конкурентної сили, визначивши основні фактори впливу порівняно з основними конкурентами.

Таблиця 2.4

Аналіз сил та слабкостей ТОВ «Адельфан»

Фактори	Вага P_i	ТОВ «Агро Партс»		ТОВ «Агрокар»		ТОВ «Адельфан»			
		$\dot{A}_{1i}$	P_i * $\dot{A}_{1i}$	$\dot{A}_{2i}$	P_i * $\dot{A}_{2i}$	$\dot{A}_{fi}$	P_i * $\dot{A}_{fi}$	Аб- со- лю- тна Δ_{fi}	P_i * Δ_{fi}
Використання власних фінансових ресурсів	0,1	9	0,9	7	0,7	8	0,8	-1	-0,1
Формування іміджу та репутації	0,1	8	0,8	7	0,7	7	0,7	-1	-0,1
Послуги з налагоджування та обслуговування	0,1	7	0,7	6	0,6	10	1	3	0,3
Якість продукції	0,1	9	0,9	6	0,6	8	0,8	-1	-0,1
Корпоративна культура	0,1	9	0,9	7	0,7	9	0,9	0	0
Технічне забезпечення	0,1	9	0,9	7	0,7	8	0,8	-1	-0,1
Лояльність до споживачів	0,1	8	0,8	6	0,6	8	0,8	0	0
Досконалість системи менеджменту	0,1	8	0,8	6	0,6	9	0,9	1	0,1

Продовження таблиці 2.4

Фактори	Вага P_i	ТОВ «Агро Партс»		ТОВ «Агрокар»		ТОВ «Адельфан»			
		$\dot{A}_{1i}$	P_i * $\dot{A}_{1i}$	$\dot{A}_{2i}$	P_i * $\dot{A}_{2i}$	$\dot{A}_{ji}$	P_i * $\dot{A}_{ji}$	Аб-со-лю-тна Δ_{ji}	P_i * Δ_{ji}
Ціна продукції	0,1	10	1	7	0,7	8	0,8	-2	-0,2
Інноваційна активність	0,1	8	0,8	6	0,6	8	0,8	0	0
Конкурентна сила:	1,0	83	8,3	65	6,5	82	8,0	-2	-0,2

У нас ТОВ «Агро Партс» має значення звичайної конкурентної сили 8,3 бала. В межах вихначених факторів підприємства характеризується лідируючою позицією. Його конкурент ТОВ «Агро Партс» отримав 6,5 бала. У порівнянні із конкурентами досліджуване підприємство ТОВ «Адельфан» отримало 8,0 балів, характерна для послідовників лідера. Для ТОВ «Адельфан» абсолютна конкурентна сила від'ємна ($-0,2 < 0$), тобто воно має більше слабкостей, ніж сил.

З урахуванням проведених розрахунків доцільно побудувати заключну матрицю SWOT-аналізу. Її представлено на рис 2.4.

Отже, проаналізувавши маркетингове середовище ТОВ «Адельфан», можна зробити висновок, що дана галузь показує позитивну динаміку до зростання по розглянутим показникам. Зростання інвестицій, купівельної спроможності громадян, укріплення економіки, зростання забезпечення підприємств технікою дають змогу виробничим підприємствам розвиватися та розширяться разом з сільськогосподарською галуззю. Зовнішній клімат є більш-менш сприятливим для розвитку торговельно-виробничих підприємств у сфері задоволення потреб виробників сільськогосподарської продукції. Основними можливостями ТОВ «Адельфан» є продовження застосування цифрових технологій, формування нових маркетингових рішень, розвиток конкурентних переваг.

Серед шляхів вирішення виявлених проблем, необхідно, в першу чергу, зменшити обсяг трудової міграції населення за кордон, вирішити з відкриттям ринку земель сільськогосподарського призначення, продовжувати підтримку аграріїв урядом, залучати іноземні інвестиції у галузь. Сучасними загрозами є недосконалість сфери оподаткування бізнесу для сільськогосподарських підприємств, що потребує удосконалення нормативного-правового регулювання та низькі доходи населення, що впливають на відтік працівників зі сфери сільського господарства у пошуках кращого заробітку. Разом з цим, сильними сторонами підприємства є послуги з налагоджування та обслуговування, які, на відміну від конкурентів, надаються ТОВ «Адельфан», а також досконалість системи менеджменту.

	Можливості (О) - цифрові технології (7,2); - нові маркетингові рішення (5,4); - кокуренція (4,2).	Загрози (Т) - Оподаткування бізнесу (4,8); - доходи населення (4,2).
Сили (S) - послуги з налагоджування та обслуговування (0,3); - досконалість системи менеджменту (0,1).	Поле SO («Максі-Максі») 1. Стати лідером ринку товарів для потреб сільського господарства. 2. Постачати найякіснішу продукцію. 3. Залучати досягнення у сфері цифрових технологій. 4. Встановити довгострокові відносини з клієнтами.	Поле ST («Максі-Міні») 1. Вдосконалювати систему післяпродажного обслуговування. 2. Посилювати партнерські зв'язки. . 3. Формувати пріоритетність для споживачів. 4. Слідкувати за тенденціями розвитку ринку.
Слабкості (W) - ціна продукції (-0,2); - використання власних фінансових ресурсів (-0,1); - імідж, репутація (-0,1); - якість продукції (-0,1); - технічне забезпечення (-0,1).	Поле WO («Міні-Максі») 1. Дослідження ринку. 2. Акцентування уваги на перевагах порівняно з конкурентами. 3. Кооперація з іншими учасниками ринку. 4. Формування потужної технічної та матеріальної бази.	Поле WT («Міні-Міні») 1. Зменшення впливу конкурентів. 2. Розробка інноваційних маркетингових рішень у сфері покращення якості.. 3. Пошук фінансових ресурсів.

Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Адельфан»

На розвиток підприємства та масштабність асортиментних позицій впливає брендом та особливості формування системи бренд-менеджменту.

Результати аналіз бренду на ТОВ «Адельфан» є такими:

1. Бренд «Адельфан» - повністю український бренд, оскільки компанія «Адельфан» - українське підприємство, яке виробляє і продає виключно продукцію власного виробництва, на відміну від конкурентів («АгроКар», «Арт-Агро»);
2. Продукція компанії – продукція виключно високої якості;
3. Основне повідомлення – «Адельфан» - український виробник запчастин, вузлів та агрегатів для сільськогосподарської техніки високої якості.
4. Слоган «Адельфан – успіх в деталях».
5. Обіцянка бренду – «Робимо те, що іншим не під силу»;
6. Позиціонування:
 - За атрибутом: «Ваш принцип вдалого врожаю»;
 - За перевагою: «Кращі рішення – за менші гроші»;
 - За використанням: «Адельфан = успіх»;
 - За конкурентом: «Ваш особистий ключ до успіху»;
 - За співвідношенням ціна/якість: «Якість, що перевищує ціну»;
7. Цінова стратегія: ТОВ «Адельфан» використовує стратегію середніх цін, що передбачає встановлення цін на рівні середньо галузевих чи середньо ринкових, має на меті отримання прибутку в довгостроковій перспективі.

Портфель брендів компанії – це сукупність усіх брендів, якими володіє компанія. За умови використання у бренд-менеджменті принципу системності, портфель брендів об'єднує систему брендів, яка характеризується певною ієрархічністю та складними взаємозв'язками між окремими складовими та формують архітектуру бренду. Портфель брендів ТОВ «Адельфан» складається з:

- Adelfan - головний бренд;
- Adelfan MF-Corn – механічні системи для внесення добрив на сівалки;
- Adelfan PF-Corn – пневматичні системи для внесення добрив на сівалки;
- Adelfan MF-Till – системи для внесення добрив на ґрунтооброблюючі агрегати;

- Adelfan MF-Grain – системи для внесення добрив на зернові сівалки;
- Adelfan S-Seed – бункери для висіву ріпаку, гречки, гірчиці, люцерни;
- Adelfan S-Till – прикотуючі спіральні-планчаті котки;
- Adelfan Reaper – запчастини до зернових та соєвих жаток;
- Adelfan T-Hitch – причіпні пристрої на сівалки;

Даний портфель, формує унітарну архітектуру бренду або «Дім бренду». Всі продукти підприємства мають щільний зв'язок із корпоративним брендом і знаходяться під його доволі потужним впливом та підтримкою.(рис. 2.5.)

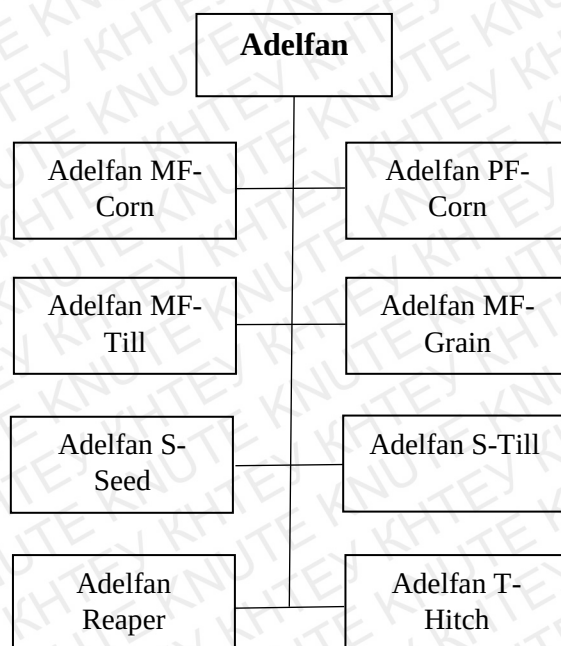


Рис. 2.5. Архітектура бренду ТОВ «Адельфан»

Корпоративний бренд ТОВ «Адельфан» зміцнюється за рахунок розтягування бренду на нові товарні категорії (brand expansion) шляхом формування асортиментних брендів.

Сучасний бренд-менеджмент неможливий без маркетингових заходів, розроблених в суворій відповідності з планом просування або підтримки бренду. До числа таких можна віднести брендування продукції - комплекс робіт, що створюють привабливість образу виробника або його товарів. При цьому важливого значення набуває раціональна асортиментна політика та особливості її стратегічного аналізу.

2.2. Оцінювання асортиментної політики ТОВ «Адельфан»

В умовах постійних змін у зовнішньому маркетинговому середовищі стабільність функціонування ТОВ «Адельфан» визначається його можливостями задоволення потреб споживачів, що залежить від формування оптимального асортименту товарів та обраної асортиментної політики Фермерські господарства, що працюють у сільськогосподарському секторі, висувають підвищені вимоги до товару досліджуваного підприємства. Оскільки від його раціональної асортиментної політики залежать результати діяльності та подальший розвиток.

В сучасних умовах вітчизняні підприємства формують асортимент товарів на інтуїтивній основі, не використовуючи сучасні методики аналізу. Тому оцінка оптимальності асортименту товарів ТОВ «Адельфан» набуває особливої значущості та цінності. У зв'язку з цим, проведемо аналіз процесу формування та управління асортиментом ТОВ «Адельфан».

Основним напрямом діяльності ТОВ "Адельфан" є розробка, виробництво та реалізація якісних і надійних вузлів та агрегатів, запасних частин для посівної, збиральної і ґрунтообробної техніки вітчизняного та імпортного виробництва

Основними з них є такі:

- механічних систем для внесення добрив «Adelfan MF-Corn» на просапні сівалки John Deere, Great Plains, Kinze, Monosem, Gaspardo, Kuhn;
- пневматичних систем для внесення добрив «Adelfan PF-Corn» на просапні сівалки John Deere, Kinze, Massey Ferguson;
- систем для внесення добрив «Adelfan MF-Grain» на зернові сівалки John Deere, Great Plains, C3;
- систем для внесення добрив «Adelfan MF-Till» на важкі культиватори суцільного обробітку ґрунту і глибокорозпушувачі вітчизняного і зарубіжного виробництва;
- бункерів «Adelfan S-Seed» для висіву ріпаку, гречки, гірчиці, люцерни на сівалки John Deere, Great Plains, C3T-3,6 і C3T-5,4;

- причіпного пристрою «Adelfan T-Hitch» до сівалок точного висіву GASPARDO моделей SP, MT, сівалок Kuhn Planter;
- прикатуючих спіральньо-планчатих катків «Adelfan S-Till» для культиваторів та дискових борін суцільної обробітки ґрунту;
- запчастин «Adelfan Reaper» до зернових та соєвих жаток John Deere, Case, New Holland, Claas, Massey Fergosin, Cat F, Lexion F.

Інформація про основні асортиментні позиції ТОВ "Адельфан" представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Інформація про основні асортиментні позиції ТОВ "Адельфан"

Найменування товару	Ціна без ПДВ, грн.	Обсяги продажу, одиниць	Змінні витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Чистий дохід, грн.
Бак зерновий в комплекті з кришкою	14194	60	8942,22	851640
Дозатор ДД	26155	10	16477,65	261550
Дозатор клапан	2100	34	1323	71400
Захист шин від проколів	27335	12	17221,05	328020
Комплект втулка+ гільза	11821	22	7447,23	260062
Прикотуючий каток	3750	30	2362,5	112500
Пристрій для висіву мін. добрив для глибокорозпушувача	11417	50	7192,71	570850
Причіпний пристрій	39167	12	24675,21	470004
Система для висіву добрив Great Plains	23345	20	14707,35	466900
Система для висіву добрив John Deere	23335	18	14701,05	420030
Система для висіву дрібнонасіневих культур Great Plains	19200	15	12096	288000
Система для висіву дрібнонасіневих культур добрив John Deere	19120	36	12045,6	688320

Продовження таблиці 2.5

Найменування товару	Ціна без ПДВ, грн.	Обсяги продажу, одиниць	Змінні витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Чистий дохід, грн.
Транспортний пристрій для сівалок John Deere	3500	31	2205	108500
Туковий бак	5417	50	3412,71	270850
Туковий сошник	3750	40	2362,5	150000
Туковисівний апарат	38809	42	24449,67	1629978
Всього	-	482	-	6948604

Для підприємств, в т.ч. ТОВ «Адельфан», важливим є постійне удосконалення асортименту на основі покращення його властивостей. Властивості асортименту виявляються при його формуванні та реалізації. Основними показниками асортименту є структура, широта, повнота, глибина, гармонійність.

Структура асортименту - це співвідношення груп, підгруп, видів і різновидів товарів (табл.2.6.).

Структура асортименту вважається раціональною у тому випадку, якщо набір товарів найкраще задовольняє потреби споживачів. Для ТОВ «Адельфан» важливим є формування оптимальної структури асортименту. Для оцінки раціональності фактичної структури асортименту підприємству слід визначати коефіцієнт відповідності фактичної структури бажаній. Широта асортименту характеризує кількість видів, різновидів і найменувань товарів однорідних і різнорідних груп. Повнота асортименту – це кількість різновидів товарів у межах однієї товарної групи. Глибина асортименту – це загальна кількість товарних позицій всередині кожної товарної категорії в асортименті. Гармонійність - це кількісні та якісні зміни товарів, що відображають ступінь близькості реального асортименту до оптимального, що найбільш повно відповідає меті функціонування підприємства.

В додатку В зображено структуру асортименту в натуральному та вартісному виразі. За обсягом бак зерновий в комплекті з кришкою займає 12,45%, за обсягом чистого доходу – 12,26%. Пристрій для висіву мінеральних добрив для

глибокорозпушувача в натуральному обсязі займає 10,37%, у вартісному виразі – 8,22%.

Одним з найбільш популярних та ефективних методів аналізу асортименту є АВС-аналіз.

Таблиця 2.6

**Порівняльна характеристика показників асортименту ТОВ "Адельфан"
для обґрунтування структури**

Найменування товару	Обсяги продажу, одиниць	Структура, %	Чистий дохід, грн	Структура, %
Бак зерновий в комплекті з кришкою	60	12,45	851640	12,26
Дозатор ДД	10	2,07	261550	3,76
Дозатор клапан	34	7,05	71400	1,03
Захист шин від проколів	12	2,49	328020	4,72
Комплект втулка+ гільза	22	4,56	260062	3,74
Прикотуючий каток	30	6,22	112500	1,62
Пристрій для висіву мін. добрив глибокорозпушувача	50	10,37	570850	8,22
Причіпний пристрій	12	2,49	470004	6,76
Система для висіву добрив Great Plains	20	4,15	466900	6,72
Система для висіву добрив John Deere	18	3,73	420030	6,04
Система для висіву дрібнонасіневих культур Great Plains	15	3,11	288000	4,14
Система для висіву дрібнонасіневих культур добрив John Deere	36	7,47	688320	9,91
Транспортний пристрій для сівалок John Deere	31	6,43	108500	1,56
Туковий бак	50	10,37	270850	3,90
Туковий сошник	40	8,30	150000	2,16
Туковисівний апарат	42	8,71	1629978	23,46
Всього	482	100,00	6948604	100,00

Він використовується для об'єктивної оцінки вигідності кожної асортиментної позиції. Даний метод передбачає визначення для кожної товарної групи її ролі та

місця в господарському процесі на основі врахування специфічних особливостей товарних груп, а за ступенем їх важливості для споживачів дозволяє визначити рейтинг товарів за зазначеними критеріями та виявити ту частину асортименту, яка забезпечує максимальний ефект. В основу цього методу покладено принцип Паретто, який у загальному вигляді звучить так: 20 % асортименту товарів приносить вісімдесят відсотків прибутку, і, навпаки, 80 % асортименту товарів приносить двадцять відсотків прибутку.

Сутність ABC-аналізу полягає у розподілі всіх асортиментних позицій на три групи у відповідності з визначеним показником-критерієм:

- А – невелика кількість найбільш вигідних товарів з максимальним внеском у обраний показник (забезпечує 50% внеску);
- В – дещо більше число товарів з меншим внеском (30% внеску);
- С – значне число товарів з невеликим вкладом (20% внеску).

Аналіз проводять за часткою в доході або у покритті витрат. Він дозволяє виокремити товари, що забезпечують основні доходи або прибутки для підприємства, та зосередитися на їх продажу, відмовившись від товарів, які є другорядними і зумовлюють надмірне розпорошення зусиль та ресурсів. Інформація представлена в табл. 2.7

Таблиця 2.7

**Вихідні дані для ABC-аналізу та розрахунок часток товарів
у чистому доході для ТОВ «Адельфан»**

Найменування товару	Ціна без ПДВ, грн.	Обсяги продажу, одиниць	Чистий дохід грн.	Частка товару у чистому доході, %
1	2	3	4	5
Бак зерновий в комплекті кришкою з	14194	60	851640	12,26
Дозатор ДД	26155	10	261550	3,76
Дозатор клапан	2100	34	71400	1,03
Захист шин від проколів	27335	12	328020	4,72

Продовження таблиці 2.7

Найменування товару	Ціна без ПДВ, грн.	Обсяги продажу, одиниць	Чистий дохід грн.	Частка товару у чистому доході, %
1	2	3	4	5
Прикотуючий каток	3750	30	112500	1,62
Пристрій для висіву мін. добрива глибокорозпушувача	11417	50	570850	8,22
Причіпний пристрій	39167	12	470004	6,76
Система для висіву добрив Great Plains	23345	20	466900	6,72
Система для висіву добрив John Deere	23335	18	420030	6,04
Система для висіву дрібнонасіневих культур Great Plains	19200	15	288000	4,14
Система для висіву дрібнонасіневих культур добрив John Deere	19120	36	688320	9,91
Транспортний пристрій для сівалок John Deere	3500	31	108500	1,56
Туковий бак	5417	50	270850	3,90
Туковий сошник	3750	40	150000	2,16
Туковисівний апарат	38809	42	1629978	23,46
Всього	-	482	6948604	100,00

Далі доцільним є впорядкування товарів у табл. 2.8. за зменшенням частки товару у виручці, наприклад.

Таблиця 2.8

Результати АВС-аналізу та визначення границь зон

Найменування товару	Частка товару у чистому доході, впорядкована за зменшенням, %	Кумулятивна частка товару у чистому доході, %	Зона (А $\approx$ 0-50%, В $\approx$ 51-80%, С $\approx$ 81-100%)
1	2	3	4
Туковисівний апарат	23,46	23,46	А
Бак зерновий в комплекті з кришкою	12,26	35,72	А

Продовження таблиці 2.8

Найменування товару	Частка товару у чистому доході, впорядкована за зменшенням, %	Кумулятивна частка товару у чистому доході, %	Зона (A $\approx$ 0-50%, B $\approx$ 51-80%, C $\approx$ 81-100%)
1	2	3	4
Система для висіву дрібнонасіневих культур John Deere	9,91	45,63	A
Пристрій для висіву мін. добрива глибокорозпушувача	8,22	53,85	B
Причіпний пристрій	6,76	60,61	B
Система для висіву добрив Great Plains	6,72	67,33	B
Система для висіву добрив John Deere	6,04	73,37	B
Захист шин від проколів	4,72	78,09	B
Система для висіву дрібнонасіневих культур Great Plains	4,14	82,23	C
Туковий бак	3,9	86,13	C
Дозатор ДД	3,76	89,89	C
Комплект втулка+ гільза	3,74	93,63	C
Туковий сошник	2,16	95,79	C
Прикотуючий каток	1,62	97,41	C
Транспортний пристрій для сівалок John Deere	1,56	98,97	C
Дозатор клапан	1,03	100	C

Таким чином, товари, що потрапили до зони А (туковисівний апарат, бак зерновий в комплекті з кришкою, система для висіву дрібнонасіневих культур John Deere), приносять магазину найбільше доходу. ТОВ «Адельфан» має сконцентрувати зусилля на продажі цих товарів. Товари, що потрапили до зони В (пристрій для висіву мінерального добрива глибокорозпушувача, причіпний пристрій, система для висіву добрив Great Plains, система для висіву добрив John Deere, захист шин від проколів), також є важливими, але їм можна приділяти відносно менше уваги. Товари з групи С мають оцінюватися підприємством з позиції виведення або суттєвого перегляду маркетингової політики збуту.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «АДЕЛЬФАН»

3.1. Обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «Адельфан»

У ході дослідження було виявлено що, репутація підприємства, в т.ч. ТОВ «Адельфан» дуже тісно пов'язана з брендом та досконалістю системи бренд-менеджменту. Клієнт запам'ятовує лише те, що близько йому за мисленням, і сьогодні різні цільові аудиторії вже не хочуть мати справу з універсальними брендами. Бренди, наділені властивостями близькими і зрозумілими споживачеві, мають набагато більший споживчий і громадський успіх. Правильне розуміння структури бренду, основних його аспектів і складових – основа успішного брендингу та, як наслідок, високих обсягів продажів продукту [8]. Використання брендів надає переваги виробникам, споживачам і суспільству в цілому.

Для ТОВ «Адельфан» бренд забезпечує підтримку планового обсягу продажу на конкретному ринку й дає змогу реалізувати тривалу програму по створенню й закріпленню в свідомості споживачів образу товарів або товарної родини, забезпечує збільшення прибутку в результаті розширення асортименту товарів й знань про їх загальні унікальні властивості. Внаслідок цього концепція брендингу набуває все більшого значення і стає відповіддю на потреби в нових формах забезпечення конкурентоспроможності товарів та успішної реалізації асортиментної політики. На ринку виробників продукції для сільськогосподарських потреб брендинг має власну специфіку.

У сучасну епоху масового споживання, масової свідомості та масових комунікацій можливе не тільки створення бренду, тобто брендинг, а й створення репутації. Проте нестабільність зовнішнього середовища може стати на заваді реалізації підприємством успішної маркетингової стратегії та управління брендом. Тому доцільно обґрунтувати оптимальну маркетингову стратегію розвитку та відповідно до неї розробити тактичні заходи щодо вдосконалення діяльності для зміцнення бренду у свідомості споживачів.

При виборі оптимального шляху для досягнення поставлених стратегічних цілей, як правило, використовують метод SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation), який дає можливість оцінити конкурентоспроможність підприємства в галузі і доповнити картину бачення його стратегічної позиції, яка вже була окреслена за допомогою SWOT-аналізу. SPACE-аналіз – це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій [4].

У SPACE-аналізі використовуються такі чотири групи системних критеріїв оцінювання положення підприємства на ринку:

- фінансовий потенціал (фінансова сила);
- конкурентні переваги;
- привабливість галузі;
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Тому SPACE-аналіз для ТОВ «Адельфан» буде здійснюватися за зазначеними чотирма критеріями. Кожен з перерахованих критеріїв містить певний перелік чинників, яким відповідають певні значення показників.

Перелік цих показників, а також результати оцінки їх важливості наведено у табл. 3.1.

З табл. 3.1. видно, що привабливість галузі оцінена найвище – 8,0 балів. Також високу оцінку має стабільність середовища (7,8 балів) та конкурентні переваги (7,2 балів); фінансова сила оцінена в 6,5 балів.

На наступному етапі аналізу отримані результати позначимо на прямокутній системі координат, де кожна половина осей X та Y відображає відповідну групу критеріїв.

Для визначення вектора рекомендованої стратегії визначимо координати точки P (X;Y) за наступними формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} \quad 3.1$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} \quad 3.2$$

Таблиця 3.1

Оцінка ТОВ «Адельфан» за методом SPACE- аналізу

Критерії оцінки	Вага, α_i	Оцінка O_i , балів	$\alpha_2 * O_i$
Фінансова сила (ФС)			6,5
Власні джерела фінансування	0,4	6	2,4
Собівартість реалізованої продукції	0,2	7	1,4
Рентабельність продукції	0,1	9	0,9
Фінансова стійкість	0,2	7	1,4
Оптимізація логістичних витрат	0,2	7	1,4
Конкурентні переваги (КП)			7,2
Якість продукції	0,3	8	2,4
Ціна продукції	0,2	7	1,4
Новизна продукції	0,1	8	0,8
Наявність товарів-замінників	0,3	6	1,8
Дієвість маркетингової комунікаційної політики	0,1	8	0,8
Привабливість галузі (ПГ)			8,0
Рівень конкуренції в галузі	0,2	9	1,8
Темпи росту ринку	0,2	8	1,6
Стадія ЖЦ галузі	0,4	6	2,4
Сезонність у формуванні обсягів фінансових результатів	0,1	8	0,8
Рівень використання виробничих потужностей	0,2	7	1,4
Стабільність середовища (СС)			7,8
Рівень інноваційності галузі	0,3	8	2,4
Платоспроможний попит	0,2	9	1,8
Вплив НТП на розвиток галузі	0,2	7	1,4
Дотримання вимог екологізації	0,1	8	0,8
Розвиток зв'язків з партнерами	0,2	7	1,4

Для отримання точок на графіку підставимо отримані результати з табл. 3.1 у формули 3.1 та 3.2:

$$X = 8,0 - 7,2 = + 0,8;$$

$$Y = 6,5 - 7,8 = - 1,3.$$

Таким чином, координати точки Т є такими: Т (0,8; -1,3).

Перенесемо отримані результати, позначивши дану точку на графіку: (рис. 3.1)..

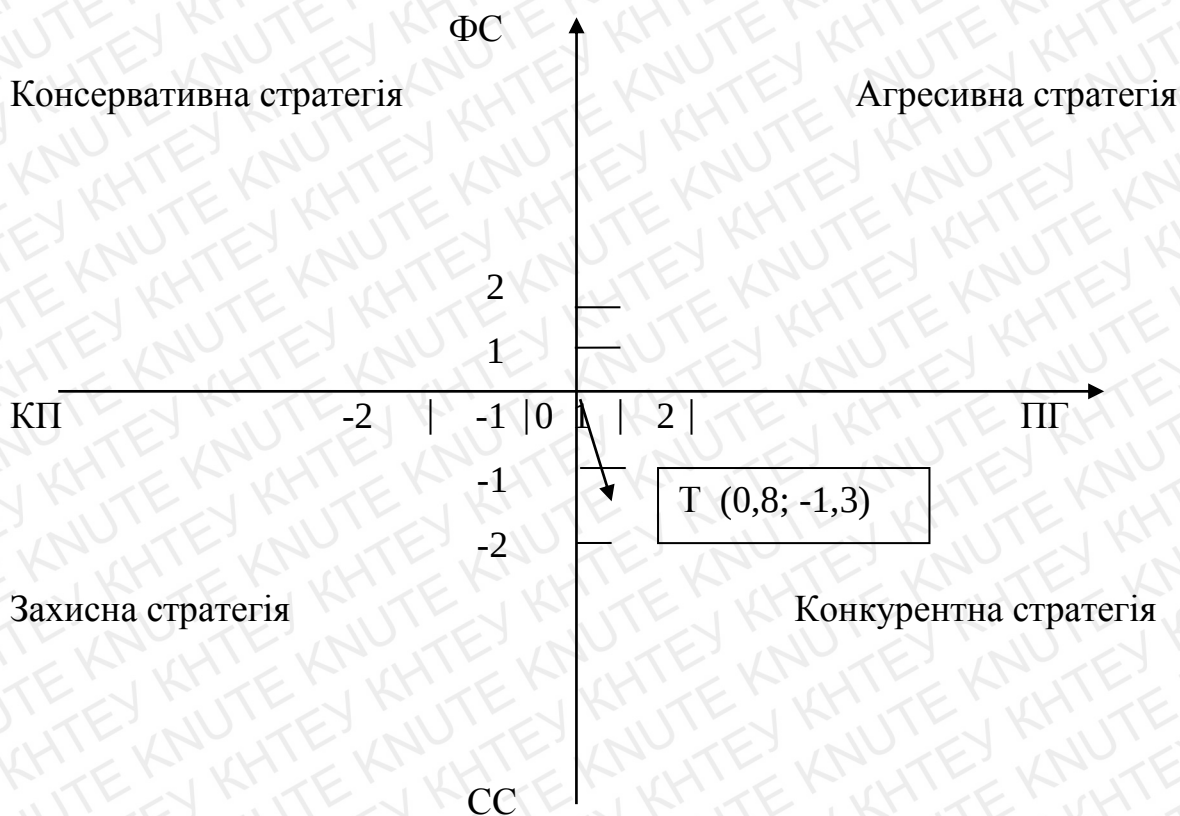


Рис. 3.1. Вектор рекомендованої стратегії для ТОВ «Адельфан»

Отже, рекомендованою стратегією для ТОВ «Адельфан» є конкурентна стратегія. Для досліджуваного підприємства вона має відображати завдання щодо оптимізації асортиментних позицій, захист конкурентних позицій, утримання зайнятої ринкової ніші, сегментування ринку з метою посилення конкурентних позицій. Проте в умовах постійної мінливості маркетингового середовища у сфері функціонування підприємств сільськогосподарського сектору складно однозначно оцінити підприємство за всіма критеріями.

Для цього доцільним є конкретизування отриманих У цьому випадку більш об'єктивну оцінку може надати інтервальна оцінка, зазначена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка ТОВ «Адельфан» за інтервальним методом SPACE- аналізу

Критерії оцінки	Вага, α_i	Оцінка O_i балів	$\alpha_2 * O_i$
Фінансова сила (ФС)			7,4-8,4
Власні джерела фінансування	0,4	6-7	2,4-2,8
Собівартість реалізованої продукції	0,2	7-8	1,4-1,6
Рентабельність продукції	0,1	8-9	0,8-0,9
Фінансова стійкість	0,2	7-8	1,4-1,6
Оптимізація логістичних витрат	0,2	7-8	1,4-1,6
Конкурентні переваги (КП)			6,9-7,9
Якість продукції	0,3	7-8	2,1-2,4
Ціна продукції	0,2	7-8	1,4-1,6
Новизна продукції	0,1	8-9	0,8-0,9
Наявність товарів-замінників	0,3	6-7	1,8-2,1
Дієвість маркетингової комунікаційної політики	0,1	8-9	0,8-0,9
Привабливість галузі (ПГ)			8,0-9,0
Рівень конкуренції в галузі	0,2	9-10	1,8-2,0
Темпи росту ринку	0,2	8-9	1,6-1,8
Стадія ЖЦ галузі	0,4	6-7	2,4-2,8
Сезонність у формуванні обсягів фінансових результатів	0,1	8-9	0,8-0,9
Рівень використання виробничих потужностей	0,2	7-8	1,4-1,6
Стабільність середовища (СС)			7,5-8,5
Рівень інноваційності галузі	0,3	7-8	2,1-2,4
Платоспроможний попит	0,2	9-10	1,8-2,0
Вплив НТП на розвиток галузі	0,2	7-8	1,4-1,6
Дотримання вимог екологізації	0,1	8-9	0,8-0,9
Розвиток зв'язків з партнерами	0,2	7-8	1,4-1,6

Для отримання векторів розвитку формується трикутник з вершинами: початок координат (0;0), точка P1 (X1; Y1) і точка P2 (X2; Y2).

Формули для визначення координат є такими:

$$X1, X2 = ПГ1, ПГ2 - КП1, КП2; \quad 3.3$$

$$Y1, Y2 = ФС1, ФС2 - СС1, СС2; \quad 3.4$$

Фактори комбінуються так, щоб отримати найменшу й найбільшу різницю: від нижньої межі віднімають верхню, від верхньої – нижню.

Таким чином, точками у визначеній системі координат будуть такими:

$$X1, X2 = 8,0; 9,0 - 6,9; 7,9 = 0,1; 2,1;$$

$$Y1, Y2 = 7,4; 8,4 - 7,5; 8,5 = -1,1; 0,9.$$

$$T1 (0,1; -1,1)$$

$$T2 (2,1; 0,9).$$

На рис. 3.2 побудовано трикутник рекомендованих стратегій.

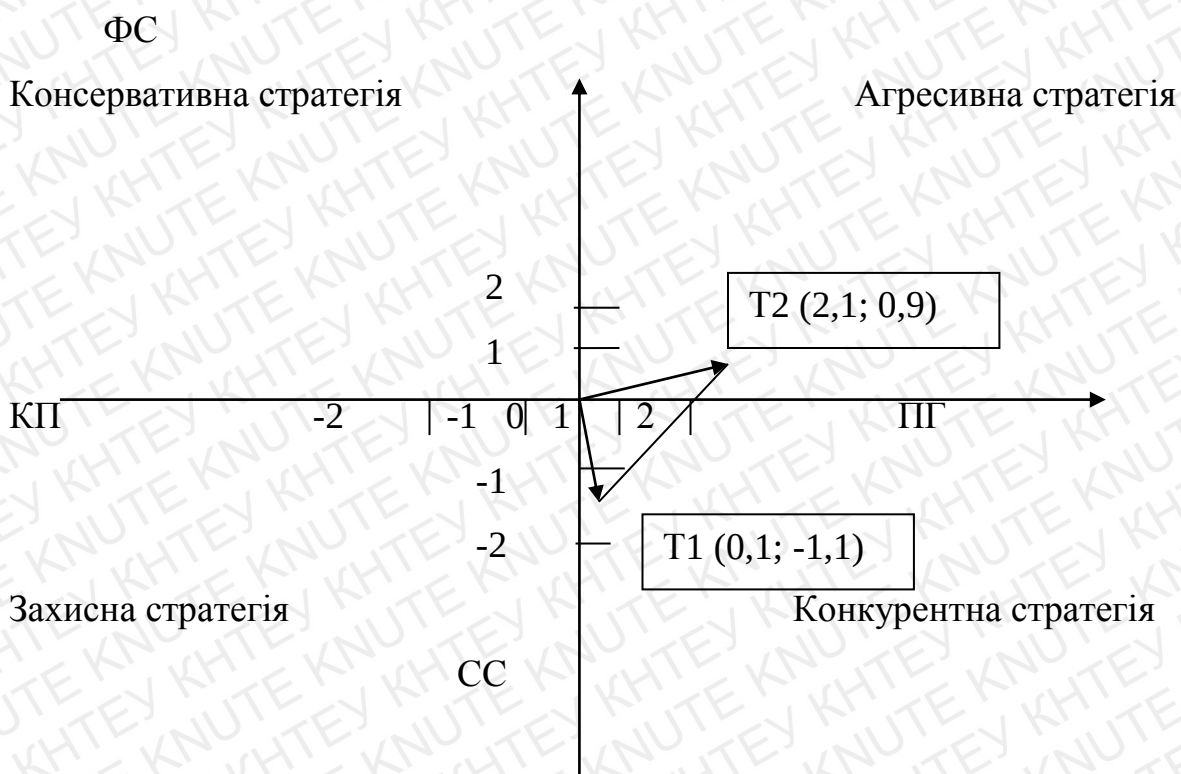


Рис. 3.2. Трикутник рекомендованих стратегій для ТОВ «Адельфан»

Таким чином, побудований трикутник свідчить про те, що ТОВ «Адельфан» для виробництва і реалізації товарів для сільськогосподарських підприємств доцільно розробити агресивну та конкурентну стратегію.

3.2. . Визначення стратегічних напрямів розвитку асортиментної політики ТОВ «Адельфан»

Традиційно конкурентну стратегію можна описати напрямками дій, що визначається такими цілями як виявлення нових ринкових можливостей і загроз, а також утримання конкурентних переваг. [14]. Вона відображає сукупність заходів, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції. М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер: лідерство за витратами; диференціація; фокусування [18].

Особливості реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Адельфан» визначаються специфікою самої товарної продукції. Відповідно можна виділити три конкурентні підходи при розробці конкурентної стратегії, а саме: прагнення стати виробником із низькими витратами; досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як: якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока цінність; концентрація уваги на невеликій ніші на ринку шляхом якісного виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців. Зважаючи на те, що конкурентна стратегія зорієнтована передусім на формування власного ринкового простору, максимально недосяжного для конкурентів, головне завдання ТОВ «Адельфан» полягає у ефективному використанні конкурентних переваг для створення додаткової споживчої вартості.

У цьому напрямку для формування ключових орієнтирів та завдань реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Адельфан» першочерговим заданням має бути оцінка включення до виробничої програми всіх існуючих на сьогоднішній асортиментних позицій. За результатами проведеного ABC аналізу асортименту товару ТОВ «Адельфан» встановлено, що товари такі як 1) система для висіву дрібнонасіневих культур, 2) туковий бак, 3) дозатор клапан, 4) комплект втулка+ гільза, 5) дозатор ДД, 6) туковий сошник, 7) прикотуючий каток, 8) транспортний пристрій для сівалок John Deere попали до групи С. Це означає, що підприємству необхідно визначатися зі стратегією подальшого управління цими асортиментними позиціями. Крім цього є товари, обсяги яких за звітний період характеризуються не прибутком,

а збитком. Для оцінки реального їх внеску в обсяги отриманого прибутку доцільно використати методику маржинального прибутку (величини покриття). Даний підхід дозволяє співставити змінні та постійні витрати, оцінити дійсний вплив кожного товару у фінансовий результат та прийняти раціональні маркетингові рішення.

На ТОВ «Адельфан» розподіл постійних витрат здійснюється пропорційно обсягу реалізації. Тоді на одиницю продукції припадає розрахунок величини постійних витрат буде здійснюватися наступним чином:

$$ПВ_{од.} = ПВ_{заг.} / ОП$$

де $ПВ_{од.}$ – постійні витрати на одиницю продукції, грн..

$ПВ_{заг.}$ - постійні витрати на весь обсяг реалізованої продукції, грн..

ОП. – обсяг продажу, грн.

$$ПВ_{од.} = 1181263 / 482 = 2451 \text{ грн.}$$

В табл. 3.3 представлено розрахунок маржинального прибутку від реалізації одиниці продукції у порівнянні з прибутком. Доцільно зазначити, що у складі асортименту підприємства є товари, реалізація яких забезпечує не прибуток, а збиток. Керівництво підприємства на сьогоднішній день визначає можливості виключення зазначених позицій з асортименту з метою максимізації прибутку по підприємству в цілому. Це такі товари як транспортний пристрій для сівалок John Deere (збиток на одиницю становить -1156 грн), туковий бак (збиток становить -446,71 грн.), туковий сошник (-1063,5 грн.). З першого погляду так, однак розрахунок маржинального прибутку свідчить про те, що підприємство отримує позитивний результат.

Методика маржинального прибутку передбачає розрахунок різниці між ціною від реалізації та змінними витратами. Це свідчить про те, що у випадку виведення з асортименту товарів транспортний пристрій для сівалок John Deere, туковий бак, туковий сошник маржинальний прибуток в цілому підприємства зменшиться.

А саме:

$$1295 * 31 + 2004,29 * 50 + 1387,5 * 40 = 40145 + 100216 + 55500 = 195861 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.3.

Розрахунок прибутку та маржинального прибутку ТОВ «Адельфан»

Найменування товар	Ціна без ПДВ, грн	Обсяги продажу, одиниць	Змінні витрати на одиницю	Постійні витрати на одиницю	Загальні витрати на одиницю	Маржинальний прибуток	Прибуток на одиницю
Бак зерновий в комплекті з кришкою	14194	60	8942,22	2451	11393,22	5251,78	2800,78
Дозатор ДД	26155	10	16477,65	2451	18928,65	9677,35	7226,35
Дозатор клапан	2100	34	1323	2451	3774	777	-1674
Захист шин від проколів	27335	12	17221,05	2451	19672,05	10113,95	7662,95
Комплект втулка+ гільза	11821	22	7447,23	2451	9898,23	4373,77	1922,77
Прикотуючий каток	3750	30	2362,5	2451	4813,5	1387,5	-1063,5
Пристрій для висіву мін. добрива глибокорозпушувача	11417	50	7192,71	2451	9643,71	4224,29	1773,29
Причіпний пристрій	39167	12	24675,21	2451	27126,21	14491,79	12040,79
Система для висіву добрив Great Plains	23345	20	14707,35	2451	17158,35	8637,65	6186,65
Система для висіву добрив John Deere	23335	18	14701,05	2451	17152,05	8633,95	6182,95
Система для висіву дрібнонасіневих культур Great Plains	19200	15	12096	2451	14547	7104	4653
Система для висіву дрібнонасіневих культур John Deere	19120	36	12045,6	2451	14496,6	7074,4	4623,4
Транспортний пристрій для сівалок John Deere	3500	31	2205	2451	4656	1295	-1156
Туковий бак	5417	50	3412,71	2451	5863,71	2004,29	-446,71

Продовження таблиці 3.3

Найменування товар	Ціна без ПДВ, грн	Обсяги продажу, одиниць	Змінні витрати на одиницю	Постійні витрати на одиницю	Загальні витрати на одиницю	Маржинальний прибуток	Прибуток на одиницю
Туковий сошник	3750	40	2362,5	2451	4813,5	1387,5	-1063,5
Туковисівний апарат	38809	42	24449,67	2451	26900,67	14359,33	11908,33

А отже на таку ж величину зменшиться і загальний прибуток підприємства.

Це відбудеться через те, що постійні витрати, які розподіляються між всіма видами товарів будуть розподіляти між тими, що залишилися. Як результат, на одиницю продукції їх припаде більше. А отже зменшиться прибуток від реалізації одиниці продукції. І в кінцевому результаті прибуток по підприємству в цілому на весь обсяг реалізації.

Результатом застосування методики маржинального прибутку є висновок про те, що ТОВ «Адельфан» не повинно виключати з асортименту товари від реалізації яких формується збиток. Оскільки зазначені асортиментні позиції дозволяють підприємству покрити частково постійні витрати. В подальшого маркетингові рішення на підприємстві щодо формування раціональної асортиментної політики мають передбачати застосування методики маржинального прибутку та оцінки всіх асортиментних позицій у формування фінансового результату від операційної діяльності.

Подальша реалізація стратегії розвитку ТОВ «Адельфан» вимагає побудови модифікованої матриці БКГ. В даному випадку мета ТОВ «Адельфан» - забезпечити зростання обсягів реалізованої продукції на визначеному цільовому сегменті. Однією із складових збереження лідерства – постійне оновлення асортименту підприємства, та створення нових зав'язків шляхом реалізації раціональної конкурентної політики.

З метою розробки відповідних практичних маркетингових рішень доцільно побудувати матрицю БКГ. Матриця БКГ – це найбільш відомий метод класифікації напрямків діяльності підприємства (виробництва продуктів, надання послуг тощо) за

критерієм потенційної прибутковості. Тобто, це простий рейтинг підприємства за критерієм прибутковості. Така класифікація та поділ діяльності компанії на групи допомагає визначити адекватну стратегію та фінансування заради досягнення лідерських позицій чи прибутковості певного напрямку господарської діяльності на базі загальних даних про обсяги реалізації. Розрахунок здійснимо на підставі даних за 2017 – 2018 роки. (табл.. 3.4)

Таблиця 3.4

**Вихідні дані для побудови модифікованої матриці БКГ за ключовими
напрямами діяльності ТОВ «Адельфан»**

№	Страте- гічна асорти- ментна група	Обсяги реалізації у 2017 році, млн.грн.	Обсяги реалізації 2018 році, млн.грн.	Обсяги реалізації лідерів, млн.грн.	Темп приросту, %	Відносна частка ринку, %	Радіус кола
1	Реалізації техніки сільсько- госпо- дарського призна- чення	3,11	3,85	2,78	0,08	1,12	0,81
2	Послуги зі сервіс- ного обслугов- ування техніки	2,99	2,82	1,95	0,10	1,11	0,74
3	Реаліза- ція запасних частин	2,65	3,26	2,65	0,13	1,13	0,46
Сума			9,93				
Середнє			3,31				

Відповідно, можна побудувати таку матрицю БКГ для ТОВ «Адельфан» (рис. 3.3). Із побудованої матриці БКГ ми можемо зробити наступні висновки.

Найбільш перспективним напрямом є «Послуги зі сервісного обслуговування техніки», коло потрапило майже в середину і займає позицію «високий темп зростання – висока частка ринку». Цей сегмент характеризується великим обсягом продажу, сильною конкурентоспроможністю та популярністю. Потрібно зберегти позиції та прибутки і не призвести до зменшення продажу цього продукту. Основними завданнями має бути:

- захист і зберігання позицій;
- фінансування;
- забезпечення високого темпу зростання.

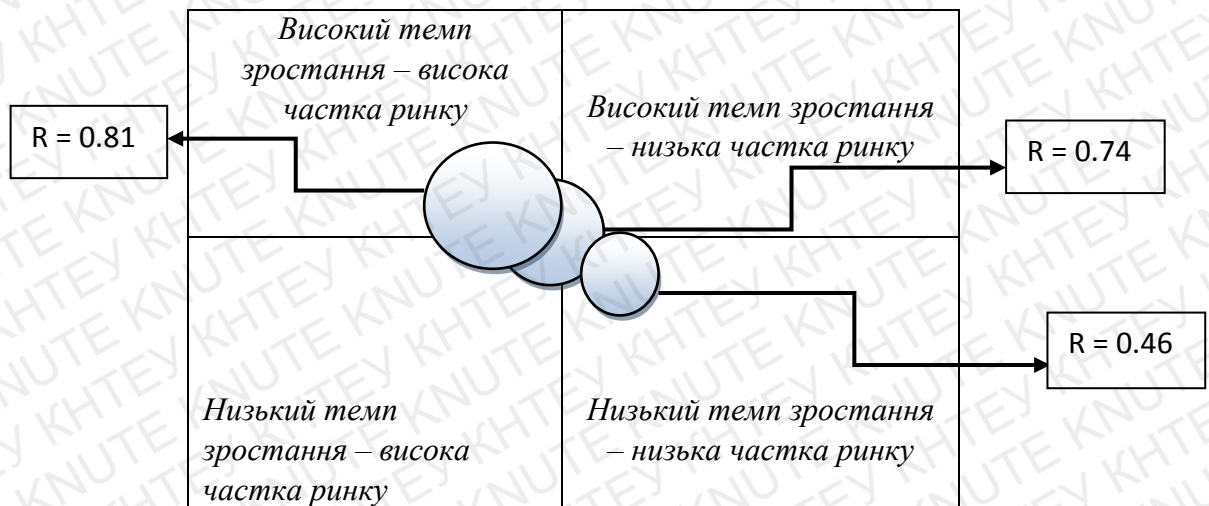


Рис. 3.3. Матриця БКГ за видами діяльності ТОВ «Адельфан»

За матрицею BCG стратегічна група «Реалізації техніки сільськогосподарського призначення» є лідером з високими темпами росту, тому рекомендованою стратегією є утримання, яке передбачає активізацію комунікаційної діяльності, зниження ціни, розширення способів надання послуги. Ця стратегічна група ще потребує інвестицій, але вже відтворює грошовий потік доходів.

Стратегічна група «Послуги зі сервісного обслуговування техніки» наближається до лідера за часткою ринку з високими темпами росту, тому

вважається доцільним застосувати стратегію підсилювання. Вона означає пошук нових каналів збуту. Для збільшення частки ринку цієї стратегічної товарної групи необхідним є збільшення стимулюючих та просувальних заходів

Напрямок діяльності «Реалізація запасних частин» займає позицію «низький темп зростання – низька частка ринку». Для збереження частки «Реалізація запасних частин» потрібні значні інвестиції, хоча даний підрозділ здатний самостійно генерувати потік готівки. Основна стратегічна проблема у цьому випадку – врахувати окупність вкладених інвестицій.

Представлений аналіз свідчить про те, що підприємство має продовжувати реалізовувати політику диверсифікації асортименту, що в результаті забезпечить стабільний прибуток, можливості створення та реалізації нових товарів. Більшість товарів знаходиться в стадії ЖЦТ «високий темп, висока частка».

Наведені вище рекомендації щодо маркетингових стратегічних рішень доцільно узагальнити в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Стратегічні орієнтири конкурентної стратегії ТОВ «Адельфан»

Стратегія	Характеристика
Товарна стратегія	Пропонування клієнтам широкого асортименту товарів, а також розширення переліку послуг з реалізації запчастин для сільськогосподарської техніки. Це дозволить найбільш повно задовольнити вимоги клієнтів цільового сегменту, запропонувати їм комплексне вирішення питання гарантійного обслуговування. Доцільним є введення в асортимент нових видів запасних частин за існуючими типами, а саме: для зернових сіялок, для зернозбиральних комбайнів; для ґрунтопоглиблювачів; та нового типу запасних частин для кормозбиральних комбайнів; просапних сіялок виробництва ЄС; для агрегатів в галузі тваринництва.

Цінова стратегія	Ціна на продукцію маю бути середньоринковою. Пропонується дотримуватися стратегії конкурентних цін, здійснювати постійний моніторинг цін конкурентів. Заходи щодо оптимізації асортименту доцільно здійснювати за результатами використання методики маржинального прибутку.
Збутова стратегія	Розширення каналів залучення нових клієнтів. З урахуванням того, що сегмент надання послуг сервісного обслуговування та реалізація запасних частин створений, підприємство має приділити увагу формуванню довгострокових партнерських зв'язків. Підприємству необхідно розширювати зв'язки з усіма сегментами в регіонах: аграріями, фермерами та приватними фірмами, які надають послуги по обробці ґрунту.
Комунікаційна стратегія	Постійне інформування споживачів про товари, особливо у разі появи нових пропозицій. Доцільним є формування нового бренду «Adelfan Raptor», який дозволить в асортименті виокремлювати агрегати, які будуть призначені для глибокої обробки ґрунту після збору врожаю. Використання каналів поширення інформації, що найбільш відповідають цільовій аудиторії. Використання сучасних цифрових засобів та інструментів реклами.

Обґрунтовані маркетингові стратегії вимагають розробки тактичних планів їх реалізації, що мають відповідати наступним умовам: бути гнучкими, досяжними, чіткими та актуальними для сучасних умов функціонування ТОВ «Адельфан» на ринку товарів, призначених для задоволення потреб сільського господарських підприємств.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах направленість підприємств на споживачів та задоволення їх потреб вимагають від керівництва розробки та ефективної реалізації асортиментної політики. Зазначена політика має забезпечити ефективне функціонування підприємства в стратегічному період та позитивно впливати на розвиток бренду. Досягнення зазначених завдань можливо у випадку використання процедур стратегічного управління асортиментною політикою та оцінки його значення в сучасних процесах бренд-менеджменту на вітчизняних підприємствах.

В дипломній роботі досліджено теоретичні аспекти реалізації стратегічного управління асортиментною політикою в системі бренд-менеджменту підприємства. Визначено, що на сьогоднішній день брендинг є концепцією, направленою на створення та підтримку індивідуального враження про товар шляхом формування у свідомості споживачів незмінних позитивних асоціацій про товар. Акцентовано увагу на необхідності використання на вітчизняних підприємствах бренд-орієнтованого управління. Встановлено, що бренд-менеджмент є процесом стратегічного зростання вартості, а отже ефективність асортиментної політики підприємств має оцінюватися шляхом використання процедур стратегічного управління.

Проведено порівняльний аналіз методів стратегічного управління, які застосовуються в маркетинговій діяльності. Як результат, доведено, що механізми формування раціональної асортиментної політики шляхом використання інструментів стратегічного управління в системі бренд-менеджменту спроможні забезпечити конкурентоспроможність товарів та стрімкий розвиток вітчизняних підприємств.

В другому розділі випускної кваліфікаційної роботи досліджено маркетингове середовище ТОВ «Адельфан» та оцінено особливості реалізації асортиментної політики. За результатами використання SWOT аналізу визначено, що сучасними можливостями для підприємства є використання цифрових технологій, розробка нових маркетингових рішень, формування конкурентних переваг. Загрози для ТОВ

«Адельфан» формуються під впливом недосконалості нормативно-правового регулювання у сфері сільського господарства та зниженням рівня платоспроможності населення. Сильними сторонами підприємства є подальше поширення послуг з налагоджування та обслуговування, а також досконалість системи менеджменту. Основними слабкими місцями для підприємства є цінова політики, нестача власних фінансових ресурсів, імідж, репутація, технічне забезпечення. У сфері заходів щодо удосконалення бренд-менеджменту в частині реалізації асортиментної політики можливим є розтягування бренду на нові товарні категорії (brand expansion) шляхом формування асортиментних брендів.

Для розробки заходів щодо удосконалення асортиментної політики в системі бренд-менеджменту в роботі проведено стратегічний аналіз асортименту на підставі застосування ABC аналізу. Отримані результати дозволили сформулювати заходи щодо використання відповідних маркетингових комунікацій до сформованих асортиментних груп.

Третій розділ роботи містить конкретні рекомендації щодо розробки напрямів удосконалення асортиментної політики в бренд-менеджменті ТОВ «Адельфан». Застосування SPACE-аналізу стало основою для розробки рекомендацій у реалізації напрямів конкурентної стратегії. Для досліджуваного підприємства вона має включати цільові орієнтири у сфері оптимізації асортиментних позицій, захист конкурентних позицій, утримання зайнятої ринкової ніші, сегментування ринку з метою посилення конкурентних позицій. У процесі формування рішень щодо оптимізації асортиментної політики в роботі запропоновано використовувати методику маржинального прибутку та доведено її доцільність.

Доведено, що з метою вибору стратегічних напрямів розвитку підприємства необхідно провести пошук кращої конкурентної стратегії на основі створення стійких конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності, непередбачуваності ситуацій на ринку. Це передусім її ступінь складності й обсяг зусиль для того, щоб дана стратегія була застосована на практиці.

З метою розробки відповідних практичних маркетингових рішень побудовано матрицю БКГ. Її аналіз дозволив розробити стратегічні напрями реалізації

асортиментної політики в системі бренд менеджменту. Основними з них є такі: розширення переліку послуг з реалізації запчастин для сільськогосподарської техніки; введення в асортимент нових видів запасних частин за існуючими типами (для зернових сівалок, для зернозбиральних комбайнів; для ґрунтопоглиблювачів), введення в цілому нового типу запасних частин (для кормозбиральних комбайнів; просапних сівалок виробництва ЄС; для агрегатів в галузі тваринництва); оптимізувати асортиментну політику на основі врахування ринкових потреб та потреб підприємства з позиції впливу на обсяги постійних витрат; здійснювати постійний моніторинг цін конкурентів; розширення каналів залучення нових клієнтів з урахуванням можливостей сервісного обслуговування; формування нового бренду «Adelfan Raptor», який дозволить в асортименті виокремлювати агрегати, які будуть призначені для глибокої обробки ґрунту після збору врожаю; використання сучасних цифрових засобів та інструментів реклами.

Таким чином, врахування розроблених заходів підвищить ефективність функціонування ТОВ «Адельфан» та забезпечить розвиток вітчизняних підприємств в цілому.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер А.Д. Стратегическое рыночное управление / А.Д. Аакер. – 7-е изд. – СПб: Литер, 2002. – 544 с.]
2. Бернет Дж., Морлартл С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Перевод с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб: Питер, 2001. – 864 с.
3. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. – Київ : Політехніка, 2004. – 400 с.
4. Бродюк І.В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства / І.В. Бродюк // Економіка та держава. – Київ, 2015. – № 4. – С. 131–133.,
5. Бурденюк Т. Г. Стратегічні аналітичні дослідження в управлінні підприємством / Т. Г. Бурденюк // Вісник Тернопільського національно-економічного університету. — 2004. — № 9. — С. 131–133.
6. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. - К: КНЕУ, 2000. - 360 с.
7. Годін А. М. Брендинг: Навчальний посібник / А.М. Годін. - 3-е изд., перероб. і доп. - М.: Дашков і К, 2012. – 184 с..
8. Григорчук Т.В. Брендинг: навчальний посібник для дистанційного навчання [Електронний ресурс]. – Режимоступу: https://sites.google.com/site/brendingsoccult/branding_in_business_activities
9. Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблік рилейшнз. - М.: Изд Юнити-Дана, 2003. – 416 с.
10. Диксон П. Управление маркетингом. – М.: Бином, 1998. – 420 с
11. Келлер К.Л. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. – 2-е изд. – К., М., СПб.: Вильямс, 2005. – 704 с.
12. Котлер Ф. Основы маркетинга / Филип Котлер. – Москва : Издательский дом “Вильямс”, 2007. – 656 с.
13. Маджаро С. Международный маркетинг / С. Маджаро. – М.: Международные отношения, 1979. – 264 с.

14. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник / Укладач: І.Я.Мендела. – Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. – 102 с.
15. Офіційний сайт Державної служби статистики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
16. Павленко А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика : монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, Т.О. Примак. – К. : КНЕУ, 2005. – 408 с.
17. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 362 с
18. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.), Р. Скільський (пер. з англ.). — К.: Основи, 1998. — 390 с.
19. Ромат Є. В. Бренд-менеджмент : опор. конспект лекцій / Є. В. Ромат. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. — 90 с.
20. Стеблюк Н.Ф. Стратегічні пріоритети формування бренд-орієнтованої системи управління/ Н.Ф. Стеблюк. – Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – №12.– 2016. – 146–С. 148
21. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 635 с.
22. Філановський Олексій. Головна маркетингова книга від Олексія Філановського / Олексій Філановський ; пер. з рос. Г. Якубовська. — Харків : Вид-во «Фабула», 2018. — 304 с.
23. Шульгіна, Л. М., Лео, М. В. Брендинг: теорія та практика (на прикладі об'єктів комерційної нерухомості) : монографія / Л. М. Шульгіна, М.В. Лео; Нац. техн. ун-т України “КПІ”, Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Європейський ун-т. – К. ; Тернопіль : Астон, 2011. – 266 с.

Додаток А

Таблиця 1

Комплексна класифікація товарних стратегій

№	Класифікаційна ознака	Вид товарної стратегії	Зміст
1	Відносно товарної номенклатури	Розширення	Включення до номенклатури нових асортиментних груп товарів
		Збільшення насиченості	Збільшення насиченості існуючих асортиментних груп, щоб приблизитися до положення вичерпного асортименту
		Поглиблення	Запропонувати більше варіантів кожного з наявних товарів
		Гармонічність	Цілеспрямовано зменшувати або збільшувати гармонічність між товарами різних асортиментних груп
2	Стратегії диверсифікації	Концентричної (горизонтальної) диверсифікації	Підприємство додає до товарів номенклатури нову продукцію, яка виробляється із використанням тих самих технологій або потребує аналогічних маркетингових програм. Наприклад, підприємство з виготовлення побутових пластмас починає виробництво деталей із тих самих матеріалів для машинобудування
		Вертикальної диверсифікації	Базується на тому, що діюча виробнича програма доповнюється продукцією попереднього та наступного ступенів. Наприклад, виробництво напоїв доповнюється виготовленням пляшок та створенням мережі власних кафе
		Латеральна (поздовжня) диверсифікація	Здійснюється тоді, коли підприємство приймає рішення ввійти в галузі, які не збігаються з його головною діяльністю. Така диверсифікація є надто ризикованою, і таку спробу можуть дозволити собі лише фірми зі значним науково-технічним, технологічним та фінансовим потенціалом
3	Відносно матриці вектора росту (наслідків змін у товарі та ринку)	Обробка ринку	Компанія нарощує обсяги продажів існуючих товарів шляхом агресивних продажів, просування та збуту
		Розвиток ринку	Компанія нарощує обсяги продажів шляхом входу з існуючою продукцією на новий ринок
		Розвиток товару	Компанія нарощує обсяги продажів шляхом розробки більш досконалих товарів для існуючих ринків
		Диверсифікація	Компанія нарощує обсяги продажів шляхом розробки нових товарів для нових ринків
4	Інноваційний фактор	Модифікація	Зміна властивостей товару з метою підвищення його конкурентоспроможності щодо замінників і наслідувачів товару
		Імітування	Забезпечення конкурентної переваги шляхом «копіювання» вдалих товарів, скорочуючи собівартість і знижуючи ризики невдачі в реалізації

			товару
		Інновація	Створення нового товару, виведення на ринок якого пов'язане з ризиком провалу і отриманням високого конкурентної переваги у випадку удачі
5	Конкурентні стратегія за Портером	Лідерування на основі зниження витрат (цін)	Виробництво стандартизованої продукції тільки кількох різновидів, обмеженість вибору для споживачів. Висока продуктивність у розрахунку на одного працівника, проте значне зниження витрат на інновації
		Диференціація	Асортимент характеризується різноманітністю, можливістю вибору за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо. Створюється більше однієї відмінної характеристики товару (послуги) формування системи КФУ. Постійно відбуваються різноманітні інновації товару
		Фокусування	Спеціалізація на певну нішу: цільову групу покупців, сегмент географічного регіону тощо. Товар може мати специфічні властивості, які цікавлять лише певний сегмент споживачів. Ця стратегія є досить цікавою за умови відсутності конкурентів та сталості сегменту
6	На основі рішень відносно товарів	Інновація	Процес безперервного вдосконалення продукту, пов'язаний зі створенням оригінальних, поліпшених або модифікованих продуктів
		Варіація	Під варіацією продукту розуміється свідома зміна його параметрів: фізичні та технологічні, естетичні властивості, ринкова атрибутика товару, додаткові супроводжуючі товар послуги
		Елімінація	постійний процес контролю і регулювання виробничої програми підприємства, виділення товарів, які підлягають переатестації. Причини застосування стратегії елімінації це старіння товару, зміна смаків і переваг споживачів, загострення конкуренції на ринку
7	На основі теорії сегментування ринку	Недиференційована	Ринок розглядається як єдине ціле, тож товари, що пропонуються на різних територіях не відрізняються один від одного за характеристиками, упаковкою чи способом представленості, тобто товар є однорідним
		Диференційована	Орієнтована на повне охоплення ринку з пристосуванням до кожного його сегменту, для кожного з котрих пропонується свій товар. При цій стратегії витрати зростають, але численні варіанти товарів дають можливість більше залучити споживачів
		Концентрована	Зусилля зосереджуються на більш повному задоволенні потреб одного або обмеженої кількості сегментів
8	Товарні стратегії сучасного	Просте розширення	Фірма використовує один і той же товар для внутрішнього і зовнішнього ринку. Цей простий підхід дозволяє мінімізувати витрати, якщо продукція

	міжнародного маркетингу		фірми може продаватися за кордоном без змін в дизайні, складі, упаковці тощо
		Адаптація продукції	Найчастіше використовується в міжнародному маркетингу. Тут фірма виходить з того, що необов'язково створювати нові товари, а досить внести невеликі зміни до товарів, що вже випускаються, з урахуванням вимог зарубіжних споживачів
		Зворотне розширення	Орієнтація фірми на країни, що розвиваються, виробництво більш простої продукції, ніж тієї що продається на національному ринку
		Стратегія нових винаходів	Найбільш ризикований і дорогий план, оскільки фірма розробляє нові товари для своїх ринків з урахуванням їх специфіки. Але такий підхід містить чималий потенціал отримання прибутку, а в деяких випадках навіть світового визнання
9	Марочні стратегії	Стратегія однієї марки	Одне найменування товарної марки використовується для різноманітних товарів, наприклад «Sony»
		Стратегія одного кореня	Часто використовується крупними підприємствами, котрі мають багато торгових марок, назви котрих мають спільний корінь з назвою фірми, наприклад «Нестле»: «Нескафе», «Несквік», «Несті»
		Стратегія індивідуальних марок	Підприємство виробляє різноманітні товари, кожен з котрих має індивідуальну марку
		Парасолькова	Як парасольковий бренд може виступати фірмова назва. Так, фірма «ПроктерендГембл» має безліч торгових марок (Тайд, Блендамед, Фері, Олвейз і т.д.), «парасолькою» для яких служить назва фірми

Додаток Б

Таблиця 1

Порівняльна характеристика основних методів управління вибором стратегій розвитку

Назва методу	Застосування	Переваги	Недоліки
SWOT – аналіз	Вибір напрямів і варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства	Простота і наочність аналізу. Можливість застосування для усіх товарів і ринків	Орієнтація на зростання. Урахування лише двох факторів: товар-ринок. Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо впливу середовища та внутрішнього стану підприємства
SNWпідхід	Аналіз внутрішнього середовища існування (сильних, нейтральних та слабких сторін)	Усі переваги SWпідходу. Чітко фіксується ситуаційний середньоринковий стан, (своєрідна нульова точка конкуренції)	Урахування лише двох факторів: товар-ринок. Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо можливого вкладення грошових коштів
PEST – аналіз або STEPаналіз	Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на підприємство	Відстежування змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольованих підприємству, але які впливають на ухвалення стратегічних рішень	Труднощі визначення та урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм їх оцінки. Не виявляє конкретної стратегії, лише виявляє найбільші фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство
GAPаналіз	Вибір прогалин ринку, які можна заповнити новою продукцією	Простота. Дозволяє виявити напрями удосконалення товарної політики	Орієнтація на прибуток. Труднощі і невисока точність прогнозування життєвого циклу товару
П'ять сил конкуренції Портера	Вибір конкурентних стратегій	Простота і наочність. Придатність як для великих, так і для малих підприємств	Урахування лише двох факторів: рентабельність, частка ринку
Матриця БКГ	Аналіз ефективності товарної номенклатури і вибір шляхів удосконалення товарної політики	Простота, незначні витрати, об'єктивність. Можливість збалансувати товарну номенклатуру	Обмеженість критеріїв, спрощеність аналізу і рекомендацій. Орієнтація на галузі масового виробництва. Не враховує стану галузі. Неможливість довгострокового прогнозування розвитку СГП
Матриця Мак Кінсі Джеренал	Аналіз ефективності товарної номенклатури і вибір детальних	Детальність аналізу, можливість оцінки проміжних позицій.	Труднощі урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм у визначеності

Електрик	шляхів удосконалення товарної політики	Гнучкість. Можливість обґрунтованого перерозподілу коштів у найбільш ефективні СГП. Труднощі побудови.	показників. Рекомендації мають загальний характер
Матриця Shell DMP	Вибір стратегії розвитку виходячи з перспективи чи поточних цілей	Можливість застосування у будь-якій фазі життєвого циклу попиту, порівняння СЧГП, що перебувають на різних його фазах. Зведення балансу грошових потоків шляхом розвитку перспективних СГП	Недоліки двох попередніх. Неточність результатів порівняння СГП різних галузей
STP - аналіз	Визначення цільових ринків, їх сегментів і ніш	Детальність аналізу, достовірність. Можливість точно визначити на ринку і орієнтовно оцінити попит	Труднощі застосування для радикальних інновацій
Матриця Artur D.Little	Аналіз портфеля замовлень та вибір раціональної стратегії диверсифікації	Поєднує стратегічне і оперативне планування. Деталізований характер рекомендацій. Можливість застосування на корпоративному і бізнес-рівнях. Дозволяє раціоналізувати портфель замовлень за стадіями розвитку галузі	Обмеженість використання в основному високотехнологічними галузями з коротким життєвим циклом товарів. Неможливість використання у ситуаціях зміни життєвого циклу галузі
Діловий комплексний аналіз PIMS	Виявлення ключових факторів, що визначають економічні результати діяльності підприємства, та розроблення рекомендації щодо підвищення ефективності господарювання	Детальність і формалізований характер аналізу. Використання досвіду інших	Урахування тільки кількісних характеристик факторів маркетингового успіху, неможливість урахування якісних характеристик

Додаток В

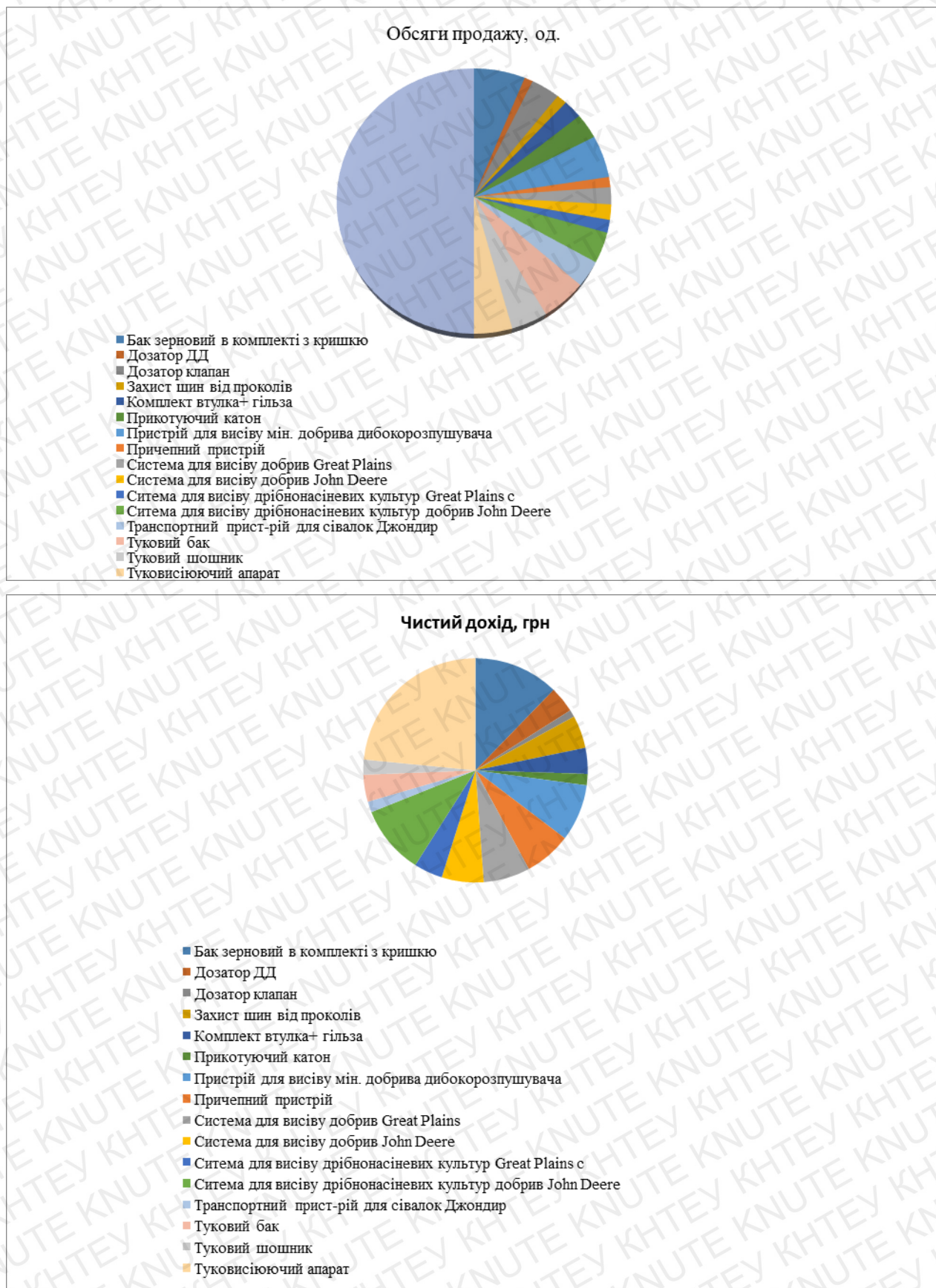


Рис. 1. Структура асортименту ТОВ «Адельфан»