

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Розробка асортиментної політики на підприємстві»**  
(за матеріалами ТОВ «МЕДІПРОМТЕК», м. Ірпінь)

Студентки 2 курсу 5 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Управління бізнесом»

Салікової  
Ірини Сергіївни

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Микитенко  
Неля Володимирівна

Гарант освітньої  
програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Федулова  
Ірина Валентинівна

**Київ 2020**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ АСОРИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1. Сутність асортиментної політики підприємства, її функції та роль у комерційній діяльності торговельного підприємства .....	6
1.2. Формування асортиментної політики: основні етапи та методи оцінювання ефективності .....	11
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ АСОРИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МЕДПРОМТЕК»</b> .....	17
2.1. Оцінка стану та перспектив асортиментної політики ТОВ «МЕДПРОМТЕК».....	17
2.2. Оцінка ефективності чинної асортиментної політики ТОВ «МЕДПРОМТЕК».....	26
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ АСОРИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МЕДПРОМТЕК»</b> .....	33
3.1. Напрями удосконалення товарного асортименту підприємства .....	33
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованої асортиментної політики ..	39
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	46
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	50
<b>ДОДАТКИ</b> .....	56

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних економічних умовах важливе значення для кожного підприємства має формування та впровадження асортиментної політики, яке передбачає прийняття управлінських рішень стосовно того, які товари та в якій кількості необхідно виробляти, доцільність розробки та виробництва нових товарів. Планування та управління асортиментною політикою є необхідною частиною діяльності підприємства, оскільки навіть якісно підготовлені плани з реалізації продукції, значні рекламні бюджети не зможуть нейтралізувати наслідки тих помилок, які виникли на етапі планування асортименту продукції.

Від асортиментної політики підприємства значною мірою залежить його частка на ринку, рівень прибутку, рентабельність та в цілому успішність господарської діяльності. Стратегічний перелік основних товарів для виробника має особливе значення, оскільки дозволяє йому залишатися на ринку і нарощувати присутність на ньому. Зміна смаків і вподобань основних споживачів змушують виробників формувати новий товарний асортимент, та вносити зміни до його структури. Тому дослідження процесів формування асортиментної політики на підприємстві не втрачає своєї актуальності сьогодні.

Проблемні питання формування асортиментної політики підприємств досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема І. А. Абрамович, Л. В. Балабанова, Т. В. Білоус, Є. О. Єфімова, В. Я. Кардаш, С. О. Малюк, О. М. Прядко, Н. О. Власова, Т. Б. Шира, Л. О. Ященко та ін.

**Мета випускної кваліфікаційної роботи** – на підставі визначення теоретичних аспектів розробки асортиментної політики підприємства та за результатами оцінки ефективності чинної асортиментної політики ТОВ «Медіпромтек» обґрунтувати напрями вдосконалення процесу розробки асортиментної політики даного підприємства.



**Завданнями** випускної кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність асортиментної політики підприємства, її функції та роль у комерційній діяльності торговельного підприємства;
- дослідити основні етапи та методи оцінювання ефективності асортиментної політики;
- оцінити стан та перспективи асортиментної політики;
- визначити ефективність чинної асортиментної політики;
- запропонувати напрями удосконалення товарного асортименту підприємства;
- обґрунтувати ефективність запропонованої асортиментної політики.

**Об'єктом дослідження** є асортиментна політика підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретично-методичні підходи та практичні аспекти процесу формування асортиментної політики ТОВ «Медіпромтек».

**Методи дослідження.** Під час дослідження теоретичних аспектів формування асортиментної політики підприємства були використані наступні методи: теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, метод порівняння. Під час аналізу господарської діяльності підприємства та його асортиментної політики було використано статистичний метод, коефіцієнтний метод, методи забезпечення оптимальності асортименту. Під час розробки напрямів удосконалення асортиментної політики було використано метод прогнозування.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні документи, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, статті періодичного друку, матеріали збірників наукових праць з управління асортиментом підприємства, ресурси мережі Інтернет, звітність ТОВ «Медіпромтек».

**Наукова новизна дослідження** полягає у розробці засад обґрунтованого використання асортиментної політики на підприємстві з метою підвищення ефективності його господарської діяльності.

**Практичне значення одержаних результатів.** Рекомендації, розроблені в роботі, можуть бути використані ТОВ «Медіпромтек» задля вдосконалення процесу управління асортиментною політикою.

**Інформація про апробацію результатів дослідження.** По темі випускної роботи була опублікована стаття «Фактори, що впливають на формування асортиментної політики підприємства» у Збірнику наукових статей студентів «Менеджмент: імперативи та виклики». На основі проведеного дослідження було здійснено аналіз основних факторів, що впливають на формування асортиментної політики підприємства в мінливих умовах ведення господарської діяльності.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 15 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел містить 44 найменування, викладені на 6 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладені на 5 сторінках.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність асортиментної політики підприємства, її функції та роль у комерційній діяльності торговельного підприємства

Асортиментну політику підприємства неможливо відокремити від реальних умов його функціонування та розвитку зовнішнього середовища, від специфіки виробничо-комерційної та маркетингової діяльності підприємства.

Сьогодні серед науковців не існує єдиного підходу до визначення сутності асортиментної політики. Можна виділити наступні основні підходи до трактування поняття «асортиментна політика» (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Основні підходи до визначення поняття «асортиментна політика»

Автор	Визначення
Л. А. Злупко [9, с. 211]	Наявність заздалегідь обміркованих принципів, завдяки яким забезпечувалась би послідовність рішень та заходів в сфері формування асортименту
В. Я. Кардаш [13, с. 106]	Певний комплекс правил і принципів, якими керується підприємство під час формування асортименту
В. П. Колесніков [1616, с. 49]	Система поглядів на розвиток асортименту
О. П. Корольчук [18, с. 106]	Сутність полягає в тому, щоб у даний момент часу набір товарів, який пропонується підприємством, оптимально відповідав потребам споживачів
Р. С. Кравчук [19, с. 8]	Процес формування оптимальної структури асортименту організацій різних форм власності та галузевої орієнтації
А. Г. Лизанець [21, с. 94]	Цілі, завдання та основні напрямки формування асортименту
В. О. Алексунін [2, с. 117]	Визначення набору товарних груп, видів і різновидів товарів, найбільш бажаних для успішної роботи на ринку, та таких, що забезпечують економічну ефективність діяльності фірми в цілому
М. Б. Павлова [27, с. 71]	Комплекс заходів, спрямованих на формування асортименту й управління ним



Н. О. Власова [3434, с. 103]	курс дій із управління торговим асортиментом, що передбачає уточнення та конкретизацію стратегічної мети й поточних завдань; розробку та обґрунтування засобів, методів і форм діяльності з їх досягнення; визначення реального ресурсного забезпечення реалізації плану
---------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Джерело: узагальнено автором.*

Відповідно до першого напрямку, науковці характеризують асортиментну політику як систему принципів, правил, поглядів на формування чи розвиток асортименту. В рамках другого напрямку сутність асортиментної політики розкривається через процес формування товарного асортименту. Третій підхід до трактування асортиментної політики характеризує її як комплекс заходів не тільки з формування, але й з управління асортиментом.

Таким чином, на основі наведених вище трактувань і наукових поглядів науковців сучасності можна зробити висновок, що асортиментна політика в нинішніх умовах – це пріоритетний напрям діяльності керівництва суб'єкта господарювання, який передбачає формування оптимальної та найбільш ефективної, з економічної точки зору, пропозиції товарів і послуг, реалізація яких сприяє підвищенню прибутковості підприємства та задоволенню потреб споживачів.

Раціонально спланований асортиментний ряд підприємства є результатом організованості торговельно-збутової діяльності та сервісного обслуговування, а також безпосередньо залежить від ступеня насиченості товарною масою споживчого ринку, з одного боку, та показників фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання, з іншого.

Отже, асортиментну політику можна визначити як дії з управління торговим асортиментом, які передбачають конкретизацію стратегічної мети і поточних завдань підприємства, їх збалансованість щодо зацікавлених сторін

(споживачів, конкурентів), розробку і обґрунтування засобів, методів та форм діяльності по їх досягненню.

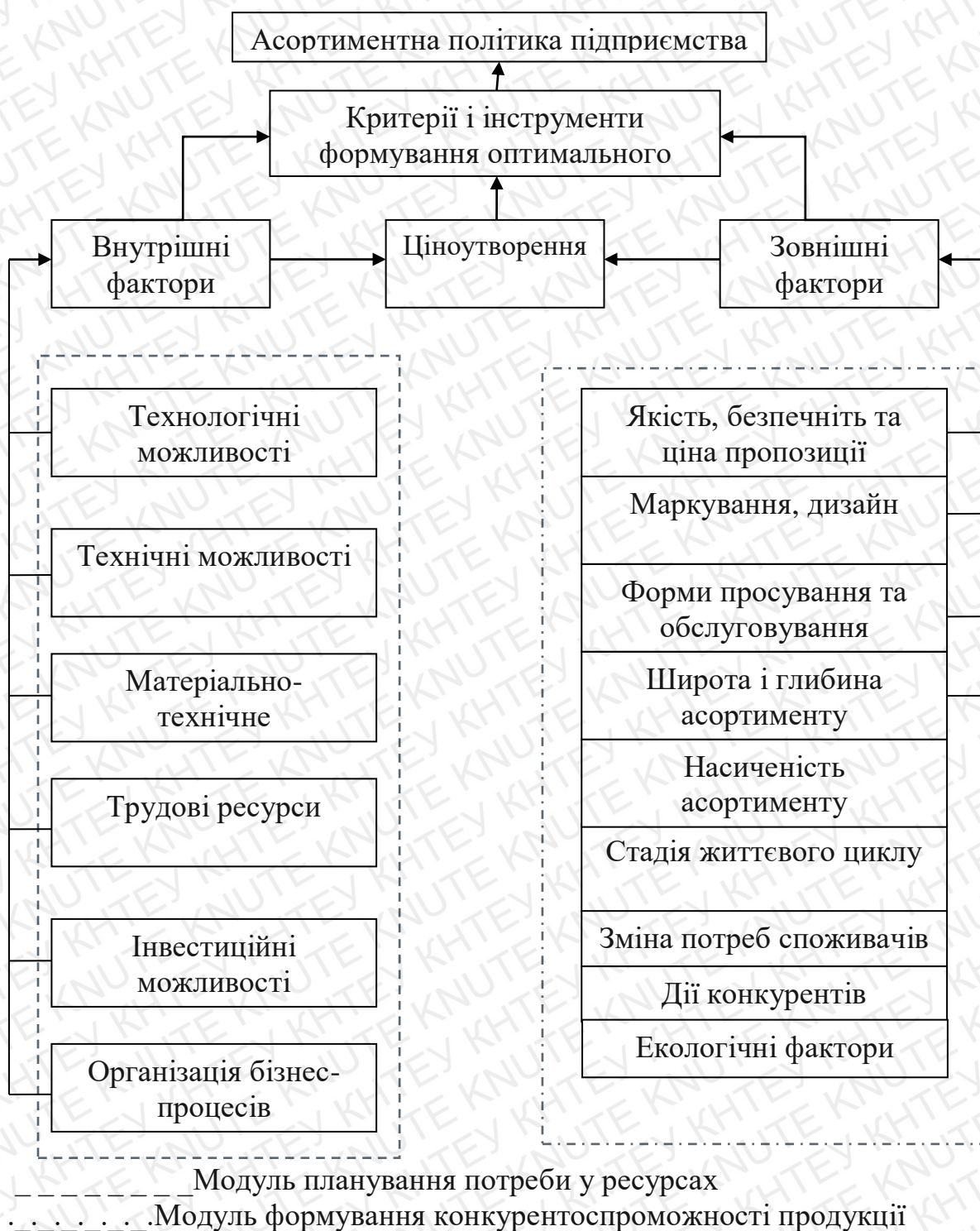
Основними цілями асортиментної політики підприємства є:

- вихід на нові ринки;
- збільшення оборотності товарних запасів;
- зниження витрат, пов'язаних із структурою товарного асортименту;
- забезпечення оптимального завантаження виробничих потужностей підприємства;
- збільшення обсягів реалізації за рахунок оптимізації структури асортименту продукції;
- отримання переваг над конкурентами.

Завдання управління асортиментною політикою підприємства лежать на перетині техніко-економічного і маркетингового аналізу, які дозволять враховувати внутрішні і зовнішні фактори формування асортименту підприємства (рис. 1.1).

Концепція управління асортиментною політикою передбачає певний комплекс дій, який включає: аналіз ринку та брендів; аналіз комунікацій; юридичні відносини; відносини з конкурентами; пакування і транспортування; постачання товарів; продаж і післяпродажне обслуговування.





**Рис. 1.1. Процес формування асортиментної політики підприємства [Error! Unknown switch argument., с. 16]**

Фактори, які складають основу формування асортиментної політики підприємства, – це фактори, на основі яких розробляється приваблива виробнича програма товарів чи послуг, щоб подолати опір ринку.

Основним фактором, що впливає на формування асортименту і його спрямування на максимальне задоволення потреб населення, є споживчий попит. Тому формування асортиментної політики і споживчий попит у своєму розвитку взаємопов'язані [3, с. 64].

Суттєвим фактором, що впливає на формування асортиментної політики, є ціна товару. Споживачі обов'язково визначають для себе граничну ціну чи діапазон цін, в межах яких вони збираються заплатити за покупку. Через це одним із критеріїв раціонального формування товарного асортименту підприємства є забезпечення відповідності якості товарів з різною ціною, що не тільки дає змогу забезпечити задоволення споживчого попиту, але й підвищує економічну ефективність підприємства.

Ухвалення управлінських рішень відносно асортименту залежить від фінансових можливостей підприємства, від його розташування, від конкуренції в галузі, стану купівельної спроможності населення. Сюди додаються можливість постачання продукції (міжнародні зв'язки, особливі права на збут).

Найчастіше боротьба асортиментів відбувається в межах формування та протиборства великих економічних кластерів – комплексних господарських формувань, які прагнуть розширитись за рахунок проникнення в прибуткові галузі економіки. В Україні цей процес викривлений, оскільки пов'язаний з протистоянням різних фінансово-промислових груп, які мають можливість лобіювати власні інтереси, як на рівні законодавчого процесу, так і рішень місцевих органів влади, а також недобросовісному обмеженню конкуренції шляхом створення штучних бар'єрів входження на ринок. Такі дії кваліфікуються з точки зору українського законодавства як недобросовісна конкуренція.

Таким чином, асортимент є сукупністю товарів, що групуються між собою за певними ознаками, які виробник просуває на ринок відповідно з власними можливостями та з урахуванням найбільш повного задоволення вимог покупців, за умови отримання максимально додаткового ефекту.

Асортиментна політика є комплексом дій менеджменту підприємства, спрямованих на формування оптимального асортименту продукції підприємства для підвищення ефективності його господарської діяльності з метою задоволення потреб споживачів.

## **1.2. Формування асортиментної політики: основні етапи та методи оцінювання ефективності**

Світовий досвід формування асортиментної політики свідчить про те, що ефективне управління розвитком підприємства з використанням асортиментної політики повинне базуватися на таких аспектах:

- постійному пошуку нових можливостей у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Пошук можливостей розширення діяльності шляхом виробництва нових продуктів;
- впровадження інновацій у стратегічному розвитку підприємства, які передбачатимуть майбутні зміни в його конкурентному оточенні;
- підвищення конкурентних позицій на ринку.

Формування асортиментної політики включає наступні основні моменти:

- визначення поточних та перспективних потреб споживачів, аналіз способів використання цих товарів та особливостей купівельної поведінки на відповідному ринку;
- оцінка існуючих товарів-аналогів конкурентів;
- вирішення питань, які продукти слід додати в асортимент та структуру, а які виключити з них через зміни в рівні конкурентоздатності;
- розгляд пропозицій стосовно створення нових продуктів, удосконалення існуючих;
- розробка специфікацій нових або поліпшених товарів відповідно до вимог споживачів;



- вивчення можливостей виробництва нових або удосконалених товарів, включаючи питання цін, собівартості та рентабельності;
- проведення тестування нових товарів з урахуванням потенційних покупців задля з'ясування їх прийнятності за основними показниками;
- розробка спеціальних рекомендацій для виробничих підрозділів підприємства щодо якості, дизайну, ціни, найменування, упакування, сервісу, відповідно до результатів проведених іспитів, які підтверджують прийнятність характеристик товару або необхідність їх зміни;
- оцінка та перегляд всього асортименту [34].

До найбільш використовуваних методів при формуванні товарного асортименту за кордоном належать ABC-аналіз, матриця БКГ та матриця McKinsey, SWOT-аналіз.

Сутність ABC-аналізу полягає у принципі Парето: «за більшість можливих результатів відповідає менша кількість причин», а саме – 80% обороту забезпечується 20% товарів. Цей вид аналізу допомагає згрупувати товари за рівнем впливу на кінцевий результат. Сучасний ABC-аналіз – це метод, який дозволяє здійснити класифікацію всієї продукції за рівнем важливості з точки зору обсягів або доходів від реалізації. Його сутність полягає у формуванні трьох класів продукції, які відрізняються своєю важливістю та внеском в дохід підприємства:

Клас А (20% асортименту продукції) – товари повинні постійно зберігатися на складі та вимагають щоденного обліку та контролю.

Клас Б (30% асортименту продукції) – менш важливі товари, які потребують щомісячного контролю.

Клас С (50% асортименту продукції) – це ширина товарного асортименту, яка потребує спрощеного контролю.

Тобто для будь-якого підприємства важливою є товарна продукція класу А, 20% якої забезпечує 80% загального доходу від реалізації. Водночас продукція цієї групи завжди повинна знаходитися на складі, а обсяги її реалізації мають бути максимальними. У той же час 15% доходів

підприємство одержує за рахунок продажу 30% продукції класу В (проміжної продукції) та 5% доходів за рахунок продажу 50% продукції класу С (побічна продукція) [17 с. 75].

Загальний алгоритм проведення АВС-аналізу наступний:

- визначитися з об'єктами аналізу;
- визначити параметри, за яким буде проводитися аналіз об'єкта;
- сортувати параметри в порядку зменшення їх значення;
- визначення груп А, В та С.

Застосування АВС-методики в аналізі збутової діяльності підприємства обумовлене низкою переваг:

- наявністю умов використання методики, а саме значна кількість досліджуваних об'єктів; простота розрахунку та застосування аналізу, що не вимагає великих капіталовкладень;
- широка сфера застосування (оцінювання клієнтів, асортименту, сегментів діяльності, запасів товарів);
- теоретична модель АВС-аналізу дає змогу розраховувати та аналізувати значну кількість параметрів, що характеризують об'єкти досліджень;
- можливість графічного або матричного представлення результатів;
- гнучкість застосування, можливість використання на різних рівнях управління.

При всіх плюсах АВС-аналіз має декілька мінусів: по-перше, і це, мабуть, основний мінус, АВС-аналіз не враховує коливання попиту; по-друге, АВС-аналіз не надасть правильних результатів, коли облік товарів ведеться з постійними змінами в інформаційній системі підприємства (тобто облік товарів повинен вестися на основі єдиного товарного класифікатора); по-третє, АВС-аналіз є ефективним, коли досліджується період не менший, ніж три місяці.

Матриця БКГ (Бостонська консультативна група) більш відома як планування портфеля. Матриця БКГ має можливість розділити стратегічні грошові запаси між окремими стратегічними зонами господарювання та приймати певні рішення щодо позицій на ринку. Коли спостерігають зростання обсягів діяльності підприємства, що є надійним вимірником перспектив, то саме тоді може застосовуватись матриця БКГ за умови, що не змінився життєвий цикл товару та рівень нестабільності. Також потрібно враховувати досвід минулих стратегій та їх фактори ризику.

Побудова модифікованої матриці БКГ передбачає такі етапи:

1. Збирання вхідної інформації, а саме щодо обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), сформованого за функціональним підходом.
2. Розрахунок часток груп товарів на основі даних про обсяг реалізованої продукції за товарним асортиментом. Відповідно до отриманих даних, визначаємо для кожної групи товарного асортименту, чи є частка низькою чи високою. Якщо значення частки ринку менше 10%, вона низька, якщо більше 10% – висока.
3. Розрахунок темпів зростання. Відповідно до отриманих даних, визначаємо для кожної групи товарного асортименту наявність зростання чи падіння. Якщо значення менше 100%, то наявний темп падіння, якщо більше 100% – темп зростання.
4. Побудова модифікованої матриці БКГ та поділ галузей на групи:
  - «собаки» (неконкурентоспроможні товари) – це товари з низькою часткою ринку та темпом падіння обсягів реалізації;
  - «важкі діти» (низька конкурентоспроможність) – це товари з низькою часткою ринку та темпом зростання обсягів реалізації;
  - «дійні корови» (середня конкурентоспроможність) – це товари з високою часткою ринку та темпом падіння обсягів реалізації;
  - «зірки» (галузі з найвищою конкурентоспроможністю) – це товари з високою часткою ринку та темпом зростання обсягів реалізації.



Для товарів, що знаходяться у квадранті «важкі діти», обирається стратегія зростання; для товарів, що знаходяться у квадранті «зірки» – стратегія швидкого зростання; для товарів, що знаходяться в квадранті «дійні корови» – стратегія стабілізації; для товарів що знаходяться в квадранті «собаки» – стратегія спадання.

5. Пропозиція стратегії подальшого розвитку для посилення конкурентоспроможності галузі.

Матриця McKinsey широко застосовується для аналізу поточних ринкових ситуацій з матриць «привабливість-конкурентоспроможність». Її особливістю є більш точне розроблення стратегії компанії, пов'язаної з оптимізацією товарного асортименту. Привабливість ринку використовується як параметр привабливості галузі замість зростання ринку. Привабливість ринку має більше чинників, які визначають привабливість галузі/ринку, ніж тільки темпи зростання ринку.

Порівняно з матрицею БКГ, вона враховує більшу кількість факторів, які впливають на розробку стратегії, базуючись на суб'єктивних показниках конкурентоспроможності та привабливості, які можуть не відповідати дійсності.

Найбільш популярним методом, що використовується в більшості великих компаній при формуванні асортиментної політики та продуктової стратегії, є SWOT-аналіз. Звичайно, в цьому аналізі проводиться комплексне вивчення і сильних, і слабких сторін асортименту підприємства, але при його використанні фінансові та статистичні дані, які як раз є основними в методах першої групи, відходять на другий план.

SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації та поділі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Фактори групуються в матрицю, а потім здійснюється співвідношення їх один з одним, наприклад

визначається, яким чином сильні сторони організації (strengths) можуть компенсувати зовнішні загрози (threats).

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ АСОТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МЕДІПРОМТЕК»**

### **2.1. Оцінка стану та перспектив асортиментної політики ТОВ «Медіпромтек»**

Світова індустрія пакувальних виробів – один з найбільших, диверсифікованих і конкурентних секторів світової економіки, який розвивається швидко і стабільно. Цьому сприяє її величезний потенціал.

За останні роки всі сектори пакувальної індустрії демонстрували позитивну динаміку. Причинами такого зростання є технологічні інновації, зміни собівартості продукції, екологічні ініціативи.

Виробництво упаковки займає найбільшу частку в загальному обсязі промисловості – 81%, за якою слідує послуги з пакування – 14%, а потім пакувальне обладнання – 5%. Пакувальна індустрія країн, що розвиваються оцінюється приблизно в \$ 15,4 млрд. і включає в себе такі матеріали як скло, папір, пластик і дерево [15].

Як і в усьому світі, в Україні пакувальна індустрія є фактором зростання економіки. Українські виробники – національні лідери – у своєму розвитку спираються на аналіз трендів європейського ринку, адже їх дія буде обумовлювати розвиток основних ринків комерційного споживання упаковки. Більш того, в останні роки спостерігається тенденція активного пошуку українськими компаніями виходів на європейські ринки зі своєю продукцією. Та й внутрішній ринок має хороший запас зростання споживання упаковки, залишаючись в повному обсязі ненасиченим у багатьох сегментах.

Основна проблема ринку пакування країн, що розвиваються, - обмеженість пакувальних рішень, що відповідають вимогам міжнародного ринку. Крім того, слабкий внутрішній попит на пакувальні матеріали призводить до зниження інвестицій з боку пакувальної промисловості.



ТОВ «Медіпромтек» - підприємство, що спеціалізується на виготовленні упаковки/тари для медичних, косметичних засобів, а також виготовленні готової продукції під ТМ компаній-замовників.

ТОВ «Медіпромтек» знаходиться за адресою м. Ірпінь, вул. Стельмаха, б. 9. За цією ж адресою розташовані виробничі потужності компанії, головний офіс та відділ продажу.

Компанія була заснована в 2014 році. Досвід і результат роботи фахівців дозволив розробити і впровадити асортимент продуктів, які сьогодні є дуже відомими на ринку під ТМ Golden Defence, Silver Defence і Ultra Protect.

Бізнес-модель компанії дозволяє дуже швидко використовувати сучасну наукову інформацію для розробки і виробництва нових високоефективних продуктів, швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, адаптуючи свою асортиментну політику під них. Підприємство має широкий асортимент каністр, банок, пляшок, ковпаків та кришок.

За допомогою SWOT-матриці проаналізуємо діяльність підприємства та встановимо зв'язок між його сильними й слабкими сторонами.

Таблиця 2.1

**SWOT–матриця середовища функціонування ТОВ «Медіпромтек»**

<b>СИЛЬНІ/СЛАБКІ СТОРОНИ</b>	<b>МОЖЛИВОСТІ / ЗАГРОЗИ</b>
<p><b>Потенційні внутрішні сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність власних виробничих ліній, які дозволяють випускати готову продукцію під ТМ замовника;</li> <li>2. Швидкі строки виконання замовлень – лише 7 днів;</li> <li>3. Стабільна висока якість продукції;</li> <li>4. Постійне вдосконалення технологічних процесів виробництва;</li> </ol>	<p><b>Потенційні зовнішні та внутрішні можливості фірми:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення обсягів експорту;</li> <li>2. Розширення асортименту;</li> <li>3. Розширення виробничої лінії;</li> <li>4. Участь у тендерах та укладання договорів для виготовлення продукції для відомих ТМ.</li> </ol>

## Продовження Таблиці 2.1

<p>5. Висока кваліфікація фахівців;          6. Ефективна цінова політика (доступність товарів для різних цінових сегментів);          7. Наявність міжнародних сертифікатів якості товарів, що дає можливість співпрацювати з іноземними замовниками.</p>	
<p><b>Потенційні внутрішні слабкі сторони:</b></p> <p>1. Недостатньо розвинута експортна система;          2. Слабка рекламна діяльність;          3. Недостатній асортимент, порівняно з конкурентами;          4. Висока собівартість сировини; Залежність від іноземних постачальників (затримки у постачаннях, коливання курсу).</p>	<p><b>Потенційні зовнішні загрози:</b></p> <p>1. Зростання ринку екологічного упакування;          2. Висока залежність від зниження попиту на товари компаній-замовників;          3. Зростаюча вимогливість покупців;          4. Зміна потреб і смаків споживачів та ринку.</p>

Отже, сьогодні ТОВ «Медіпромтек» - сучасне підприємство, що динамічно розвивається та швидко реагує на ринкові зміни та потреби споживачів.

Незважаючи на економічну ситуацію у 2020 році, наявність великої кількості конкурентів на ринку України, середовище є сприятливим для прибуткової діяльності компанії, існують як загрози, так і можливості для її подальшого розвитку.

Товарний асортимент готової продукції компанії складається з трьох основних груп товарів: товари захисту для собак, товари захисту для котів, антисептичні товари.

Товари захисту для собак – це краплі проти паразитів, що випускаються під ТМ Golden Defence, Silver Defence і Ultra Protect. В товарних лінійках присутні різні продукти, в залежності від ваги тварини.

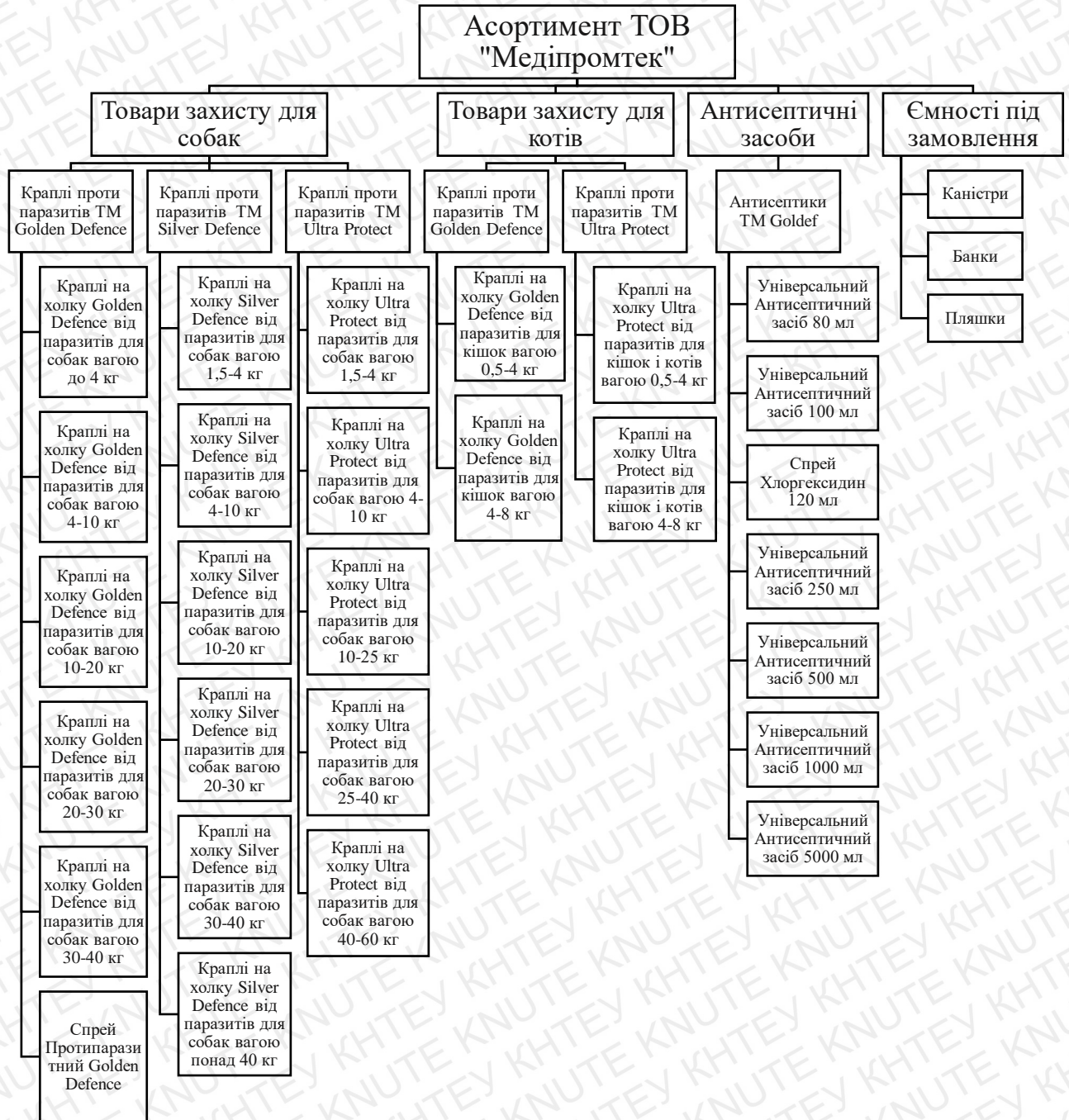


Товари захисту для котів – це краплі проти паразитів, що випускаються під ТМ Golden Defence та Ultra Protect. В товарних лінійках присутні різні продукти, в залежності від ваги тварини.

Антисептичні засоби – це лінійка антисептиків, у різних за об'ємом ємностях (від 80мл до 5000мл).

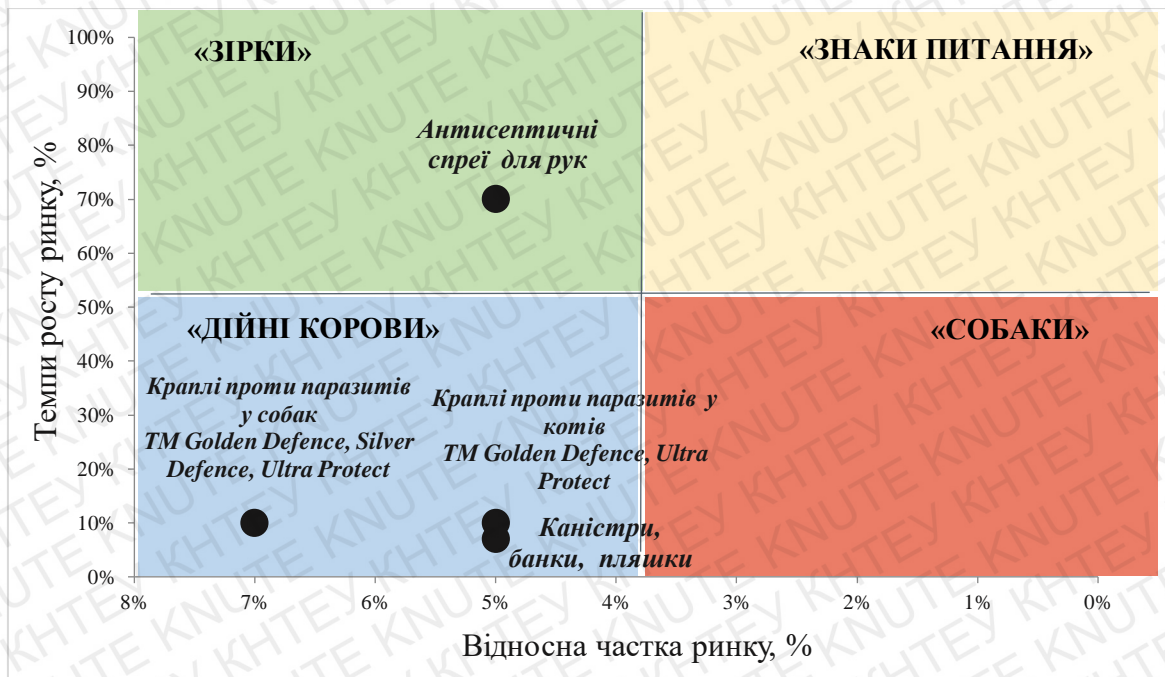
Також під замовлення ТОВ «Медіпромтек» виробляє різноманітні ємності (каністри, банки, пляшки, ковпаки та кришки) для оптових покупців (одна партія замовлення – від 250 одиниць).





**Рис. 2.1. Товарний асортимент ТОВ «Медіпромтек»**

Наступним кроком для аналізу асортиментної політики сформуємо матрицю БКГ для конкретної оцінки положення різних товарних груп підприємства.



**Рис. 2.2. Матриця БКГ ТОВ «Медіпромтек»**

В результаті проведеного аналізу за допомогою матриці БКГ можемо зробити висновок, що антисептичні засоби – це «Зірки». Тобто, товарна група, що знаходиться на піку популярності і без інвестування у рекламу та маркетинг демонструє органічне зростання.

Товари захисту для котів та собак, а також тара під замовлення відносяться до категорії «Дійних корів». Дані товари знаходяться на інших ринках, емність яких є стабільною, хоча компанія й має непогані частки ринку, проте для розширення частки продажів чи розширення ринку збуту необхідними є значні інвестиції у рекламу та маркетинг.

Для більш повної картини проведемо також аналіз компанії за матрицею «McKinsey». Це матриця, яка використовує показники привабливості ринку і конкурентоспроможності підприємства, кожен з яких характеризується трьома рівнями: низьким, середнім і високим. Для початку обираємо для ринку кожної товарної групи істотні критерії оцінки привабливості: розмір ринку, темп зростання, конкурентна ситуація, рівень цін, прибутковість, технологічний рівень. Кожному з них даємо оцінку за п'ятибальною шкалою і заносимо в таблицю 2.2.



Таблиця 2.2

## Оцінка критеріїв привабливості ринку

Критерій привабливості ринку	Оцінка критеріїв, бали			
	Товари захисту для собак	Товари захисту для котів	Антисептичні засоби	Ємності під замовлення
Розмір ринку	2	3	4	3
Темп зростання	1	1	4	2
Конкурентна ситуація	3	3	5	3
Рівень цін	4	4	5	4
Прибутковість	4	4	5	3

Кожному з критеріїв присвоюємо коефіцієнт вагомості, який відповідає значущості даного чинника у світлі цілей підприємства. В сумі вага всіх чинників дорівнює одиниці. Дані заносимо до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Вага критеріїв привабливості ринку

Критерій привабливості ринку	Вага критеріїв			
	Товари захисту для собак	Товари захисту для котів	Антисептичні засоби	Ємності під замовлення
Розмір ринку	0,2	0,2	0,2	0,25
Темп зростання	0,15	0,15	0,2	0,2
Конкурентна ситуація	0,25	0,25	0,3	0,2
Рівень цін	0,15	0,15	0,1	0,15
Прибутковість	0,25	0,25	0,2	0,2

Обчислюємо зважену оцінку кожного критерію привабливості ринку, знаходимо загальний показник привабливості ринку (сума зважених оцінок по кожному ринку).



Таблиця 2.4

## Зважена оцінка критерію привабливості ринку

Критерій привабливості ринку	Вага критеріїв			
	Товари захисту для собак	Товари захисту для котів	Антисептичні засоби	Ємності під замовлення
Розмір ринку	0,4	0,6	0,8	0,75
Темп зростання	0,15	0,15	0,8	0,4
Конкурентна ситуація	0,75	0,75	1,5	0,6
Рівень цін	0,6	0,6	0,5	0,6
Прибутковість	1	1	1	0,6
Загальний показник привабливості ринку	2,9	3,1	4,6	2,95

Наступним кроком є визначення конкурентної позиції кожної товарної групи ТОВ «Медіпромтек». Критеріями оцінки конкурентоспроможності є: розмір, частка ринку, прибутковість, ціна. Оцінюємо кожну товарну групу за п'ятибальною шкалою, результати занесено до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Оцінка конкурентоспроможності товарної групи

Критерій конкурентоспроможності товарної групи	Оцінка критеріїв по товарним групам, бали			
	Товари захисту для собак	Товари захисту для котів	Антисептичні засоби	Ємності під замовлення
Розмір	4	3	4	4
Частка ринку	4	4	3	4
Прибутковість	3	3	5	2
Ціна	4	4	5	4

Коефіцієнти вагомості критеріїв конкурентоспроможності для кожної товарної групи внесено до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Вага критеріїв конкурентоспроможності товарної групи**

<b>Критерій конкурентоспроможності товарної групи</b>	<b>Вага критеріїв по товарних групах</b>			
	<b>Товари захисту для собак</b>	<b>Товари захисту для котів</b>	<b>Антисептичні засоби</b>	<b>Ємності під замовлення</b>
Розмір	0,2	0,2	0,2	0,2
Частка ринку	0,3	0,3	0,15	0,2
Прибутковість	0,3	0,3	0,35	0,3
Ціна	0,2	0,2	0,3	0,3

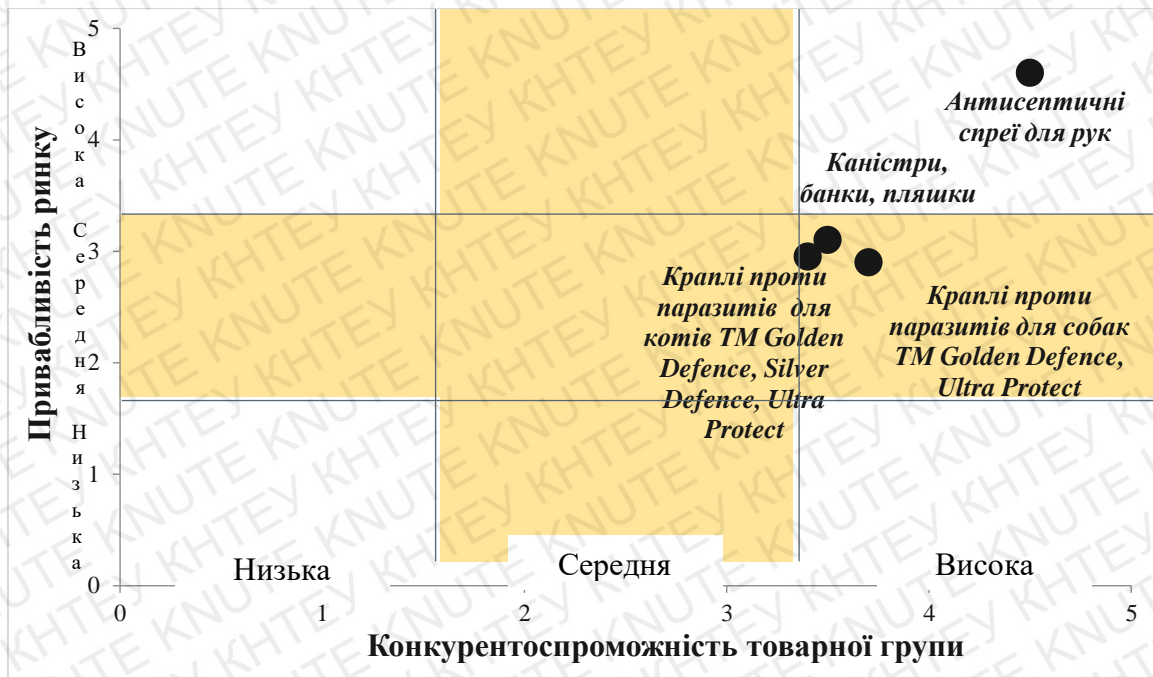
Обчислюємо зважену оцінку кожного критерію конкурентоспроможності товарної групи, знаходимо загальний показник конкурентоспроможності по групі та заносимо результати до таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності товарної групи**

<b>Критерій конкурентоспроможності товарної групи</b>	<b>Зважена оцінка критеріїв по товарних групах</b>			
	<b>Товари захисту для собак</b>	<b>Товари захисту для котів</b>	<b>Антисептичні засоби</b>	<b>Ємності під замовлення</b>
Розмір	0,8	0,6	0,8	0,8
Частка ринку	1,2	1,2	0,45	0,8
Прибутковість	0,9	0,9	1,75	0,6
Ціна	0,8	0,8	1,5	1,2
Загальний показник конкурентоспроможності товарної групи	3,7	3,5	4,5	3,4

Згідно даних показників будуємо матрицю McKinsey підприємства.



**Рис. 2.3. Матриця McKinsey TOB «Медіпромтек»**

Антисептичні засоби знаходяться в зоні, де поєднується високий рівень конкурентоспроможності та високий рівень привабливості галузі. Ці бізнес-одиниці працюють на дуже привабливих ринках. Вони повинні бути об'єктом інвестування для посилення їх позицій на ринку.

Засоби захисту для собак і котів та ємності під замовлення знаходяться в зоні, де поєднується високий рівень конкурентоспроможності та середній рівень привабливості ринку. Це зона вибіркового збору врожаю чи інвестування. Ці групи товарів мають хорошу силу, але ринок вже втрачає свою привабливість.

## 2.2. Оцінка ефективності чинної асортиментної політики ТОВ «Медіпромтек»

Основною метою асортиментної політики є досягнення найбільшої відповідності потребам споживачів, водночас асортиментна політика повинна надавати оптимальні рішення щодо розподілу ресурсів підприємства й забезпечувати при цьому отримання максимального прибутку.

Розглянемо асортимент товарної продукції ТОВ «Медіпромтек».



Таблиця 2.8

**Динаміка реалізації продукції ТОВ «Медіпромтек»  
за товарними групами, млн. грн.**

<b>Товарна група</b>	<b>2018*</b>	<b>2019*</b>	<b>2020*</b>	<b>Темп Приросту (2020 vs 2019)</b>
Ємності під замовлення	9,5	16,2	11,7	-27,8%
Антисептичні засоби	-	-	11	-
Товари захисту для собак	-	2,7	5	+ 85,2%
Товари захисту для котів	-	1,1	2,3	+ 109,1%

*\*наведено дані за січень-вересень*

На основі звітності можна визначити, що обсяги реалізації підприємства протягом 2 років показують позитивну динаміку. У 2020 році негативний темп приросту мають лише ємності під замовлення, проте це пов'язано з тим, що виробничі лінії для тари завантажені виробництвом антисептику, реалізація якого є більш рентабельною.

Таблиця 2.9

**Динаміка структури асортименту продукції  
ТОВ «Медіпромтек», %**

<b>Товарна група</b>	<b>2018*</b>	<b>2019*</b>	<b>2020*</b>	<b>Відхилення 2020 vs 2019</b>
Ємності під замовлення	100%	81%	39%	- 42%
Антисептичні засоби	-	-	36,67%	-
Товари захисту для собак	-	13,5%	16,67%	+3,17%
Товари захисту для котів	-	5,5%	7,67%	+2.17%

*\*наведено дані за січень-вересень*

Отже, випуск антисептичних засобів у 2020 році відбувся за рахунок зменшення випуску ємностей під замовлення. Товари захисту для собак та котів показують стабільну динаміку росту.

Проведемо аналіз та оцінку глибини і ширини асортименту продукції.

Широта асортименту підприємства дорівнює 4 (товари захисту для собак, товари захисту для котів, антисептичні засоби та ємності під замовлення). Насиченість асортименту становить 28 асортиментних одиниць, а також різноманітні види тари під індивідуальні замовлення. В цілому асортимент гармонійний.

Для визначення ступеню раціональності асортименту продукції ТОВ «Медіпромтек», скористаємося даними з табл. 2.10.

Для оцінки ступеня раціональності структури асортименту продукції підприємства скористаємося формулою (2.1).

$$K_{rsa} = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n (P_{bi} - P_{pi})^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2.1),$$

де  $K_{rsa}$  – коефіцієнт раціональності структури асортименту;

$b$  – корегуючий співмножник;

$n$  – кількість видів виробів в асортименті;

$P_{bi}$  – ранг випуску виробу виду  $i$ ;

$P_{pi}$  – ранг рентабельності виробу виду  $i$ .

Таблиця 2.10

**Вхідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту продукції за 2020 рік**

Товарна група	Питома вага у випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, $P_{bi}$	Ранг рентабельності, $P_{pi}$	Різниця рангів, $(P_{bi} - P_{pi})$	Квадрат різниці рангів $(P_{bi} - P_{pi})^2$
Ємності під замовлення	39	22	1	4	-3	9

Продовження Таблиці 2.10

Антисептичні засоби	36,67	55	2	2	0	0
Товари захисту для собак	16,67	62	3	1	2	4
Товари захисту для котів	7,67	53	4	3	1	1
Разом	100%		10	10		14

Якщо значення  $K_{rsa}$  перевищує рівень нормативу 0,6, робиться висновок про раціональну структуру асортименту продукції, що виробляється.

$$K_{rsa} = 1 - \frac{6 * 14}{4(16 - 1)} = 1 - 1,4 = -0,4$$

Значення коефіцієнту менше нормативного, тому можна зробити висновок, що асортимент є нераціональним.

Головною метою вивчення асортиментної політики підприємства є виробництво в подальшому товарів, що максимально задовольняють попит споживачів та забезпечують високий рівень доходу.

Наступним кроком проведемо АВС-аналіз: визначимо частку кожної товарної групи в товарообороті підприємства та розмістимо їх в порядку її зменшення. Також розрахуємо частку в обсязі товарообігу накопичувальним підсумком і визначимо групи А, В та С.

Таблиця 2.11

### АВС – аналіз асортименту ТОВ «Медіпромтек»

Товарна група	Оборот по групі за 2020*, млн. грн	Частка в товарообігу, %	% накопичувальний підсумок	Категорія АВС
---------------	------------------------------------	-------------------------	----------------------------	---------------



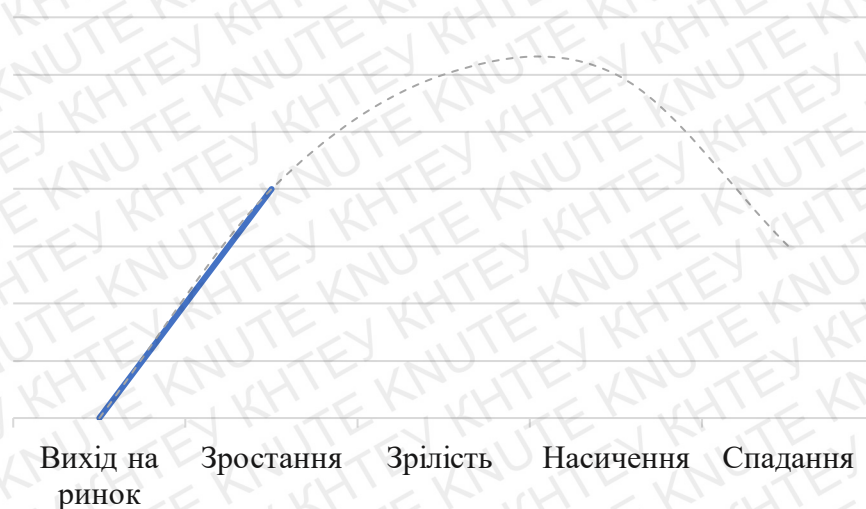
Продовження Таблиці 2.11

Ємності під замовлення	11,7	39%	39%	A1
Антисептичні засоби	11	36,67%	75,7%	A2
Товари захисту для собак	5	16,67%	92,3%	B
Товари захисту для котів	2,3	7,67%	100%	C

\*наведено дані за січень-вересень

Для підприємства, що аналізується, ми пропонуємо наступні пропорції. Група А – дуже важливі товари, приносять до 80 % результату, на досліджуваному підприємстві за товарообігом на їх частку приходиться 22,7 млн. грн., вони завжди повинні бути в наявності, тобто необхідно створювати значний запас. Ці товари потребують детального планування, постійного обліку та контролю (проведення частіших інвентаризацій, застосування для ідентифікації RFID-технологій тощо).

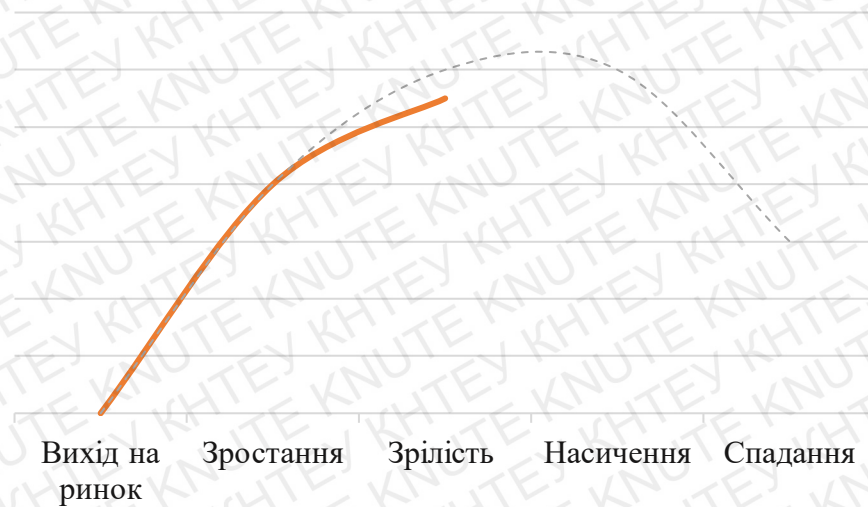
Також розглянемо всі товарні групи підприємства з позиції життєвого циклу товару. Оскільки антисептичні засоби з'явилися в асортименті лише у 2020 році, після зростання ситуативного попиту на них, то дана товарна група знаходиться на стадії зростання (рис. 2.4).



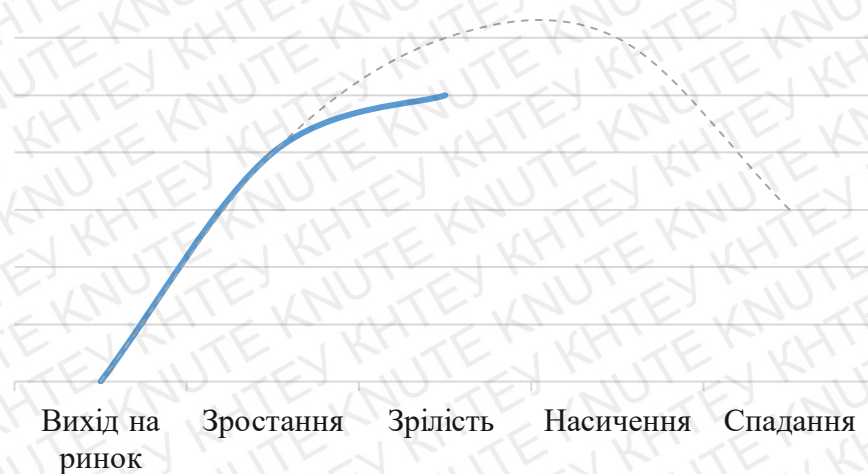
**Рис. 2.4. Життєвий цикл антисептичних засобів**

З точки зору прибутковості підприємства, дані товарні категорії забезпечують сталий прибуток та вимагають незначних інвестицій для підтримки продукції.

Для решти товарних груп (товари для захисту тварин, ємності під замовлення) характерним є вже етап зрілості (рис. 2.5 і рис. 2.6). Дані категорії не «драйвляться» самостійно і тому для розширення ринку збуту чи збільшення обсягу продажів необхідно розвивати інші канали збуту та інвестувати кошти у маркетинг та рекламу товарів.



**Рис. 2.5. Життєвий цикл товарів для захисту тварин**



**Рис. 2.6. Життєвий цикл ємностей під замовлення**



Для забезпечення збалансованого розвитку всіх видів діяльності пропонується для кожної товарної групи застосовувати власну стратегію розвитку, напрям яких пов'язаний із життєвим циклом.



### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ АСОТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МЕДІПРОМТЕК»

#### 3.1. Напрями удосконалення товарного асортименту підприємства

Як показує досвід останніх років, лідерство в конкурентній боротьбі отримує той, хто найбільш грамотно підійшов до вибору асортиментної політики, застосовує ефективні методи управління нею.

При формуванні асортиментної політики підприємство має враховувати, який попит на ринку на продукцію, так і оцінювати найбільш ефективне використання власних трудових, сировинних, технічних, технологічних, фінансових та інших ресурсів.

Система вдосконалення асортиментної політики включає в себе такі основні моменти:

- ✓ визначення поточних і перспективних потреб покупців;
- ✓ оцінку рівня конкурентоспроможності продукції, що продається;
- ✓ вивчення життєвого циклу продукції і прийняття своєчасних заходів по впровадженню нових, більш рентабельних видів продукції;
- ✓ оцінку економічної ефективності і ступеня змін в асортименті продукції.

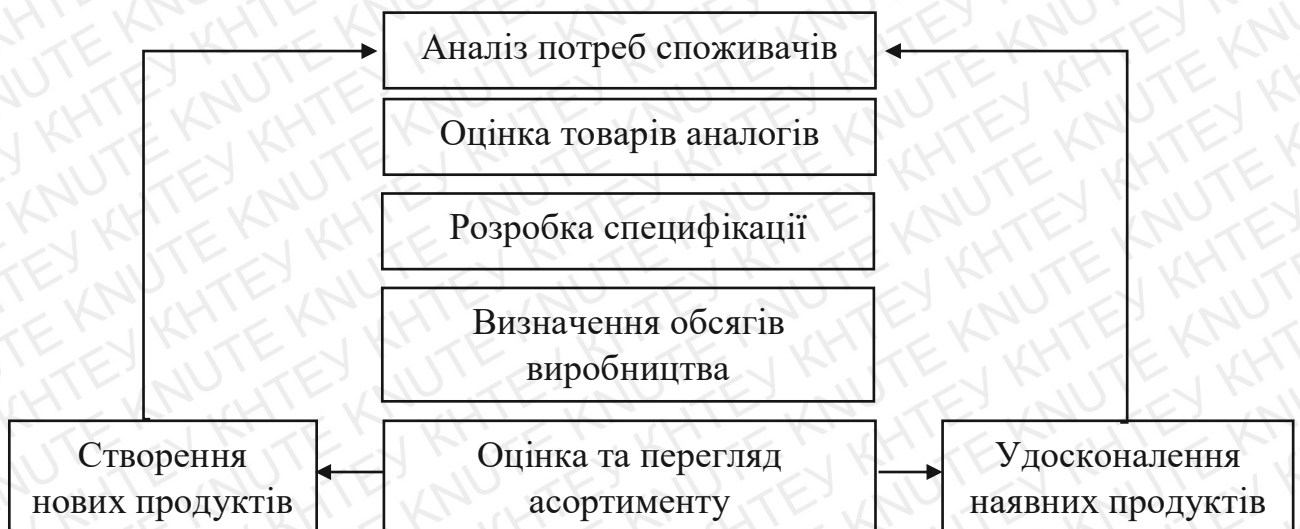


Рис. 3.1. Формування асортименту продукції

Сьогодні змінюється і сама роль підприємств на ринку, оскільки відбувається їх перехід на активну ринкову позицію, асортиментна політика формується на принципах маркетингу. Вагомою мотиваційною причиною в змінах стали зміни в попиті і збільшення собівартості продукції, високий попит на нові товари та відносне зменшення попиту на товари, які активно продавались у минулому.

Асортиментна політика спрямована на постійне розширення і оновлення асортименту товарів, які виробляються на підприємстві. Основним завданням її є більш повне задоволення потреб населення, поліпшення структури споживання, що у підсумку зводиться до розробки і випуску оптимального асортименту товарів за високого рівня ефективності виробництва та мінімальних витрат.

Підприємству необхідно орієнтуватися, в першу чергу, на споживача. Не можна забувати, що будь-яка компанія досягає своїх цілей шляхом задоволення купівельного попиту. Зростання основних економічних показників діяльності підприємства залежать від правильно сформованого асортименту товарів. Тому керівництву компанії рекомендується виготовляти продукцію, що користується найбільшим попитом (товари групи А і меншою мірою В) з деяким надлишком, з метою максимального задоволення попиту на продукцію.

Оскільки поточний стан ринку збуту нестабільний, важливо працювати не тільки на залучення клієнтів, але і на їх утримання – поступово формуючи лояльність до підприємства. При оптимізації асортименту необхідно враховувати не тільки фінансові інтереси компанії, але й стратегічні цілі. Слід скорочувати запаси продукції, яка не користується попитом, а вивільнені оборотні кошти направляти на товарні позиції, що приносять великий прибуток.

На основі аналізу показників асортименту ТОВ «Медіпромтек» можна зробити наступні висновки: асортимент товарів має достатньо високу

оновлюваність, задовольняє попит за широтою та глибиною асортименту, має високу стійкість асортименту.

Проте, хоча наявний асортимент ТОВ «Медіпромтек» й дає можливість підприємству отримувати прибуток, для досягнення максимальної ефективності асортиментної політики все ж необхідно внести певні зміни.

Основними рекомендаціями по удосконаленню ефективності чинного асортименту є:

- концентрація зусиль на підтримці та посиленні сильних сторін і конкурентних переваг групи товарів антисептичних засобів;
- інвестування в розвиток на зайнятих сегментах товарів для захисту котів та собак та ємностей під замовлення, щоб зростати швидше за ринок та посилювати своє лідерство на ринках.

Необхідно враховувати, що ринок упакування сьогодні дуже насичений, що призводить до гострої конкурентної боротьби. Тому підприємству слід більше приділяти уваги системі управління асортиментом. Також необхідно постійно поповнювати асортимент новинками. Щодо цінової стратегії, компанії рекомендовано дотримуватися стратегії ціноутворення, заснованої на конкурентному аналізі, за якого ціни можуть бути нижчими за ринкові, на рівні ринкових або вище них – в залежності від категорії товару, клієнта, реальних і передбачуваних відмінностей між товарами і конкурентним середовищем.

Оскільки для ринку характерним є еластичний попит на продукцію, тобто невелика зміна ціни впливає на збільшення попиту, компанії пропонується якомога частіше встановлювати знижки, акції, і широко це рекламувати. Це допоможе відвернути покупців від конкурентів або змусити їх раніше зробити плановану покупку.

Беручи до уваги епідеміологічну ситуацію в Україні, зростання кількості хворих на COVID-19, доречною є також пропозиція розширення лінійки антисептичних засобів.



За підсумками 2019 року, ринок антисептиків склав близько 4 000 тон: 1000 тон імпорту і близько 3000 тон внутрішнього виробництва. При цьому, близько 70% споживання антисептиків і дезінфекторів в Україні припадало на сегмент B2B [30].

На тлі пандемії коронавірусу і карантину, введеного в Україні і в більшості країн світу, стався різкий стрибок попиту на антисептичні засоби. В Україні відзначається дефіцит на ринку дезінфекторів, зокрема, антисептиків.

Оскільки підприємство виробляє засоби об'ємом від 80 мл, ми вважаємо, що необхідно внести зміни у дану лінійку і тим самим підвищити знання ТМ та розширити базу роздрібних споживачів.

Оптимальними варіантами є 30 мл та 50 мл. Аналізуючи розділ антисептичних засобів на маркетплейсі Rozetka (рис. 3.2), можна зробити висновок, що оскільки від продавців найбільша кількість пропозицій саме у цих об'ємах, то вони й є найбільш популярними серед споживачів.

- 30 л (1)
- 30 мл (303)
- 300 мл (26)
- 350 мл (8)
- 4 л (5)
- 4.7 л (1)
- 40 мл (13)
- 400 мл (9)
- 5 л (279)
- 50 мл (185)
- 500 мл (212)

**Рис. 3.2. Антисептики за об'ємом на маркетплейсі Rozetka [12]**

Для збільшення об'ємів продажу ми також рекомендуємо розпочати виготовляти продукцію на експорт для європейських ринків. Оскільки, продукція підприємства сертифікована, відповідає всім вимогам щодо якості та вже експортується до США, розширення збуту й на інші ринки,

наприклад, Польщі, Угорщини, Литви, приведе до розширення клієнтської бази та масштабування виробництва.

Ще однією важливою рекомендацією є оптимізація виробничої діяльності підприємства. Товари для захисту собак та котів мають високий сезонний попит (період кліщів у весняно-літній сезон). Тому, на нашу думку, підприємству слід зосередити всі виробничі потужності на виробництві даних товарів у зимовому періоді (до кінця лютого), аби перші поставки вже з'явилися на полицях на початку березня. Така оптимізація дозволить максимально задовольнити попит ринку, мінімізувати ризики, пов'язані з недопостачанням готової продукції, а також з перезавантаженням виробничих ліній у «високий» сезон.

У наступні ж місяці, за період яких виробнича завантаженість зменшиться, підприємство може розширити асортимент іншими товарами.

Надзвичайно важливим рішенням щодо оптимізації асортименту є прийняття рішення стосовно його розширення. Розширення асортименту доцільно, якщо дозволяють виробничі потужності, а також є достатні логістичні можливості.

Здатність створювати нові види продукції відрізняє ефективно діючі підприємства від конкурентів і є ознакою підприємств, орієнтованих на маркетинг. Перспективний товарний асортимент, розроблений з урахуванням усіх необхідних аспектів та вимог, буде лише посилювати конкурентні позиції виробника.

Для покращення становища ТОВ «Медіпромтек» на ринку, для підвищення його економічного стану потрібно провести такий захід, як розширення асортименту. Тому є доцільним виведення на даний ринок нової лінійки товарів, яка б змогла задовольнити існуючий попит та принести прибуток підприємству.

А саме ми рекомендуємо запустити лінійку рідкого мила, для виробництва якого ТОВ «Медіпромтек» вже отримало експлуатаційний дозвіл Держпродспоживслужби. Для виробництва мила ми рекомендуємо



закуповувати дозатори в китайських постачальників, оскільки навіть з врахуванням логістичних витрат та затрат на розмитнення, їх ціна значно нижча, ніж в Україні.

Проаналізувавши пропозицію (рис. 3.3), ми дійшли висновку, що для лінійки рідкого мила оптимальними об'ємами є 225 мл, 400 мл, 1 л та 5 л. Найбільш популярними є об'єми до 600 мл (для домашнього використання), проте ТОВ «Медіпромтек» має базу оптових клієнтів і тому виробництво великих об'ємів рідкого мила є доцільним та рентабельним для підприємства.

Об'єм ємності для рідкого мила ^

- до 350 мл (109)
- 350 - 600 мл (158)
- 601 - 999 мл (7)
- 1 - 1.49 л (23)
- 1.5 - 2 л (10)
- более 2 л (17)

**Рис. 3.3. Рідке мило за об'ємом на маркетплейсі f.ua [11]**

Споживчий ринок — окремі особи та господарства та підприємства, які купують товари та користуються послугами для особистого або сімейного споживання чи використання. Індивідуальні споживачі переважно відрізняються один від одного смаками, рівнем освіти та доходів, віком, статтю.

Цільовими споживачами товару є населення старше 18 років, з середнім та вище рівнем доходу, проживають у містах з населенням більше 50 тисяч жителів, а також турбуються про власну особисту гігієну та цінують зручність.

Основний кінцевий споживач такого мила – жінки, які доглядають за собою і дбають про свою сім'ю. Часто це мами, мило беруть і для себе, і для дітей. У милі вони цінують оригінальний дизайн, його натуральність, косметологічні властивості. Часто вони купують онлайн, потрібно



забезпечити їм доставку або домовитися з роздрібною точкою, яка виконає функцію пункту видачі.

Інша важлива категорія споживачів – це компанії-замовники. Для таких клієнтів важлива оперативність поставки, якість виготовлення і можливість безготівкової оплати.

Конкурентів можна поділити на декілька груп: любителі (домашні виробництва), локальні виробники та міжнародні бренди. Важливо виділятися серед конкурентів за допомогою позиціонування та фірмового стилю. Наприклад, можна зробити акцент на натуральності інгредієнтів, користі застосування або зручності використання.

Отже, для оптимізації наявної асортиментної політики підприємства ми рекомендуємо зосередитись на таких основних напрямках: розширення асортименту, оптимізація виробничого плану, диверсифікація виробництва.

### **3.2. Обґрунтування ефективності запропонованої асортиментної політики**

Асортиментну політику неможливо відокремити від реальних умов функціонування й розвитку середовища підприємства, від специфіки його виробничо-комерційної діяльності. Розроблення рішень у галузі управління асортиментною політикою припускає обґрунтування доцільності рекомендацій щодо підготовки виробництва нової продукції, випуску асортименту, що вже склався, зняття з виробництва застарілих або збиткових товарів.

ТОВ «Медіпромтек» планує розвиватися в трьох основних напрямках: збільшення реалізації антисептичної продукції, розширення асортименту за рахунок розширення лінійки антисептиків та запуску нових товарів, а саме рідкого мила, а також оптимізація виробництва, створення ефективного виробничого плану, розрахунок оптимального виробничого навантаження.

В першу чергу розрахуємо економічний ефект від розширення лінійки антисептиків (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

**Планові економічні показники впровадження нових товарів до лінійки антисептичних засобів**

Товар	Відпускна ціна	Собівартість	Рентабельність, %	Плановий річний обсяг виробництва	Річний обсяг доходу
30 мл	23 грн	14 грн	39,1%	60 тис. од.	540 тис. грн
50 мл	32 грн	19 грн	40,6%	60 тис. од.	780 тис. грн

Собівартість виробництва 30 мл антисептичного засобу становить 14 грн., а 50 мл – 19 грн., а планова рентабельність для товарів – 39,1% та 40,6% відповідно. За даних планових показників відпускна ціна товарів становить 23 грн. за 30 мл та 32 грн. за 50 мл.

Плановий річний обсяг виробництва спрогнозовано відповідно до виробничих потужностей виробництва підприємства і він складає 60 тисяч одиниць кожного товару щорічно.

Прорахуємо річні планові витрати на виробництво нових форматів:

30 мл: 14 грн x 60000 од. = 840 тис. грн

50 мл: 19 грн x 60000 од. = 1 млн 140 тис. грн

Розрахуємо плановий річний дохід (збиток) для нових товарів:

30 мл: 23грн. x 60000 од. – 14 грн. x 60000 од. = 540 тис. грн.

50 мл: 32 грн x 60000 од.– 19 грн x 60000 од. = 780 тис. грн

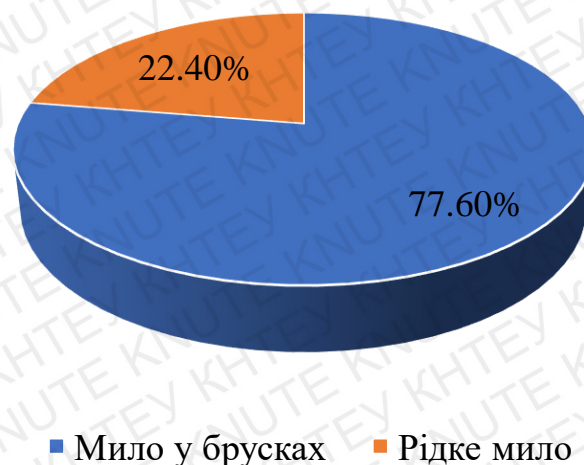
Отже, планові витрати на виробництво нових форматів антисептиків становлять 1980000 грн., а прогнозований річний економічний ефект 1320000 грн.

Розширення лінійки дозволить підвищити рівень знання бренду та розширити базу споживачів, а тим самим сприятиме не лише збереженню частки ринку бренду, але й її збільшенню.

Наступною пропозицією щодо покращення асортиментної політики є випуск нових товарів, а саме виробництво рідкого мила.

Відповідно до звіту «Не перестаючи прибирати: аналіз ринку побутової хімії в Україні» компанії Pro-Consulting, одним із вагомих елементів ринку товарів побутової хімії є виробництво мила [26]. За рахунок зростання обсягів виробництва у 2016 р., у поєднанні з активною експортно-імпоротною діяльністю, місткість ринку даного товару зросла на 18,5% порівняно з 2015 р. Це одна з найбільш активних позицій зростання на ринку. Ситуація частково погіршилась у 2017 р. Незважаючи на зростання обсягів виробництва (з 15,5 тис. тон у 2016 р. до 16,3 тис. тон у 2017 р.) у зв'язку зі зменшенням обсягів імпорту (однією з причин стало зростання валютного курсу) та зростанням обсягів експорту даної продукції, місткість ринку за даною товарною групою скоротилася на 5,8%.

Подальше дослідження сегментації місткості ринку мила в Україні засвідчує надання переваги споживачами милу в брусках. Його частка становила 77,6% від загального обсягу товарної продукції за даною товарною групою (рис. 3.4) [26].



**Рис. 3.4. Сегментація ємності ринку мила України у натуральному вимірі, % [26]**



100% населення користуються туалетним милом. На ринку в основному домінує небрендована вітчизняна продукція.

Як свідчать дані дослідження, ринок рідкого мила є перспективним, тому розрахуємо економічний ефект для ТОВ «Медіпромтек» при випуску нових товарів та виходу на новий ринок.

Таблиця 3.2

**Планові економічні показники впровадження нової лінійки товарів до асортименту підприємства**

Товар	Відпускна ціна	Собівартість	Рентабельність, %	Плановий річний обсяг виробництва	Річний обсяг доходу
225 мл	21 грн.	16 грн.	23,8%	90 тис. од.	450 тис. грн.
400 мл	26 грн.	19 грн.	26,9%	120 тис. од.	840 тис. грн.
1 л	60 грн.	43 грн.	28,3%	40 тис. од.	680 тис. грн.
5 л	130 грн.	87 грн.	33,1%	10 тис. од.	430 тис. грн.

Собівартість виробництва рідкого мила складає: 16 грн за 225 мл, 400 мл – 26 грн, 1 л – 60 грн та 5 л – 130 грн. Планова рентабельність для кожного об'єму різна і відповідно коливається від 23,8% до 33,1%. За даних планових показників відпускна ціна товарів становить 21 грн за 225 мл, 26 грн за 400 мл, 60 грн за 1 л та 130 грн за 5 л.

Плановий річний обсяг виробництва спрогнозовано відповідно до виробничих потужностей нового обладнання, а також на основі опитування потенційних компаній-клієнтів про обсяги їх можливих замовлень.

Прорахуємо річні планові витрати на виробництво рідкого мила:

225 мл: 16 грн x 90000 од. = 1 млн 440 тис. грн.

400 мл: 19 грн x 120000 од. = 2 млн 280 тис. грн.

1 л: 43 грн x 40000 од. = 1 млн 720 тис. грн.

5 л: 87 грн x 10000 од. = 870 тис. грн.

Розрахуємо плановий річний дохід (збиток) для нових товарів:

225 мл: 21 грн x 90000 од. – 16 грн x 90000 од. = 450 тис. грн.

400 мл: 26 грн x 120000 од. – 19 грн x 120000 од. = 840 тис. грн.

1 л: 60 грн x 40000 од.– 43 грн x 40000 од. = 680 тис. грн.

5 л: 130 грн x 10000 од.– 87 грн x 10000 од. = 430 тис. грн.

Отже, прогнозований річний економічний ефект 2400000 грн., вартість встановлення лінії для виробництва мила становить 4000000 грн., а отже період окупності всього 20 місяців. Що також свідчить про прибутковість та доцільність впровадження.

Отже, проводячи аналіз пропозицій щодо вдосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «Медіпромтек» представлених у першій частині третього розділу, можемо стверджувати, що запропоновані заходи є достатньо ефективними та принесуть підприємству додатковий прибуток.

Впровадження змін у політику підприємства полягає у виконанні поставлених тактичних задач, які вказані вище. Впровадження мають здійснюватися в узгодженості з іншими стратегіями (ціновою стратегією, стратегією просування, стратегією збуту) підприємства, таким чином доповнюючи їх.

Таблиця 3.3

### Планування внесення змін щодо вдосконалення асортиментної політики

#### ТОВ «Медіпромтек»

Завдання	Термін виконання	Відповідальний	Бюджет
Створення нового виробничого плану	До лютого 2021 року	Директор з виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ залучення зовнішніх консультантів – 20 тис. грн.;</li> <li>✓ впровадження системи «Управління виробничим підприємством 8» в компанії EIC (EIS) в програму 1С – 140 тис. грн.</li> </ul>

## Продовження Таблиці 3.3

Додавання в асортименту у групу «антисептичні засоби» нових позицій	До квітня 2021 року	Бренд – менеджер категорії	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ розробка дизайну упакування нових продуктів – 5 тис. грн.;</li> <li>✓ додавання нових товарних позицій на сайт – 2 тис. грн.;</li> <li>✓ рекламна діяльність в Інтернеті – 10 тис. грн.</li> </ul>
Виведення нового продукту на ринок	До червня 2021 року	Керівник лабораторії підприємства, директор з виробництва, директор з маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ розробка дизайну товарів – 10 тис. грн.;</li> <li>✓ проведення тестувань рецептури мила – 5 тис. грн.;</li> <li>✓ купівля аналітичних досліджень ринку та проведення фокус-групи – 50 тис. грн.;</li> <li>✓ додавання нових товарних позицій на сайт – 8 тис. грн.;</li> <li>✓ рекламна діяльність в Інтернеті – 20 тис. грн.</li> </ul>

Основними можливостями для ТОВ «Медіпромтек» від впровадження нової автоматизованої системи управління виробництвом є:

- ✓ швидке визначення можливого терміну виготовлення продукції за запитом клієнта;
- ✓ своєчасне виконання зобов'язань перед клієнтом за термінами і асортименту;
- ✓ моніторинг ходу виконання замовлень;
- ✓ гнучка система оперативного управління;
- ✓ управління пріоритетами виконання замовлень;
- ✓ формування узгодженого за доступними потужностями і ресурсів графіка виробництва;
- ✓ оперативна реакція на відхилення у виконанні графіка і зміна замовлень, включаючи перепланування;



- ✓ ефективне використання виробничих ресурсів і зниження собівартості;
- ✓ виключення робіт, які не користуються зовнішнім і внутрішнім попитом;
- ✓ контроль виконання нормативів.

При процесі виведення нового товару на ринок, то важливим є підтримка товарів маркетинговою діяльністю та рекламою. Реклама прагне познайомити з товаром, створити знання про нього, тому й вимагає певних витрат.

В цілому етап виведення товару на ринок починається з моменту поширення товару і надходження його в продаж. Процедура виведення товару на ринок вимагає часу, і збут в цей період зазвичай росте повільно.

Повільне зростання може пояснюватися такими ключовими факторами:

1. Торговий персонал не «прив'язується» до новинки; торгові представники мають звичай представляти новий товар в останню чергу, тому що цей товар зобов'язує змінювати звичну поведінку. Слід мотивувати торговий колектив специфічними засобами стимулювання та передбачити допоміжні засоби, щоб переконати клієнтів у цінності товару.

2. Споживач також часто не наважується на покупку нового товару.

Стимулювання, спонукання спробувати або випробувати новий товар, полегшує покупцеві знайомство з ним. Такі прийоми як: період знижених цін, пропозиції зразків, розстрочки, додаткова кількість товару за ті ж гроші і т. д. – сприяють старту продажів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Асортиментна політика є невід'ємним елементом в успішній діяльності організації. Ефективна асортиментна політика підприємства є свого роду гарантом не тільки побудови оптимальної асортиментної моделі, а й збереження позицій на ринку, вона безпосередньо впливає на формування іміджу компанії.

У ході досліджень було з'ясовано, що аналіз асортиментної політики прийнято проводити декількома методами, щоб, зіставивши в кінці результати за всіма способам, отримати більш точний результат. Найбільш ефективними методами дослідження асортиментної політики є АВС-аналіз, матриця БКГ та матриця McKinsey, SWOT-аналіз.

У роботі було проведено аналіз чинної асортиментної політики ТОВ «Медіпромтек». Підприємство є сильним гравцем ринку, проте на сьогодні ринок є висококонкурентним та нестабільним і тому для забезпечення прибутку слід миттєво реагувати на будь-які зміни.

На основі проведеного АВС-аналізу було визначено дві основні групи товарів, що забезпечують підприємству 80% всього прибутку – антисептичні засоби та тара під замовлення. Саме на ці товарні категорії необхідно звернути увагу у першу чергу: контролювати наявний запас, ввести систему детального планування, постійного обліку та контролю.

На основі матриць БКГ та «McKinsey» було зроблено висновок про те, що головним драйвером продажів підприємства є товарна категорія антисептичних засобів. Дана група товарів знаходиться в зоні, де поєднується високий рівень конкурентоспроможності та високий рівень привабливості галузі. Інші асортиментні групи: товари захисту для тварин та тара під замовлення знаходяться на інших ринках, ємність яких та доля компанії є стабільними, тому для збільшення об'єму продажів необхідними є значні інвестиції у розвиток даних категорій.

Детальний аналіз номенклатури продукції дав змогу визначити, що товарна лінійка антисептичних засобів потребує розширення. В якості рекомендацій було запропоновано додати два нові формати антисептиків – 30 мл та 50 мл. Введення в асортимент підприємства антисептиків менших об'ємів дасть змогу збільшити кількість споживачів та підвищити рівень знання бренду Goldef. І як результат це принесе ТОВ «Медіпромтек» додатковий щорічний прибуток розміром 1 млн. 320 тис. грн.

Як показує практика, виробництво лише однієї основної лінійки недостатньо для того, щоб бути визнаним багатьма споживачами. Фокус необхідно робити на дослідження нових трендів та переваг споживачів, щоб залишитися на плаву в сфері продажів.

Тому наступною рекомендацією для покращення асортиментної політики ТОВ «Медіпромтек» є диверсифікація виробництва та випуск нової товарної групи – рідкого мила з дозатором. Даний продукт дозволить вийти компанії на новий ринок, задовольняючи потреби великої кількості нових споживачів.

Як свідчать дослідження ринку компанії Pro-Consulting, сегмент рідкого мила займає 23% ринку та має значні перспективи для розвитку. Для запуску виробництва нового товару вже отримало експлуатаційний дозвіл Держпродспоживслужби. Для виробництва мила рекомендовано закуповувати вітчизняну сировину, проте дозатори для упакування у китайських постачальників, оскільки навіть з врахуванням логістичних витрат та затрат на розмитнення, їх ціна значно нижча, ніж в Україні.

Для запуску виробництва мила підприємству необхідно придбати та встановити обладнання, з врахуванням всіх витрат період окупності проекту складає 20 місяців. Отже, випускаючи новий продукт, компанія підвищить рівень роботи асортиментної політики, поліпшить свою фінансову стабільність та закріпиться на ринку даного продукту, завоювавши нових споживачів.



Для підвищення ефективності асортиментної політики ТОВ «Медіпромтек» також рекомендується оптимізувати план виробництва, відповідно до сезонного попиту на товари. У зимові місяці слід направити всі потужності на виробництво товарів для захисту тварин, щоб перші поставки з'явилися без затримок на полицях на початку березня. Така оптимізація дасть змогу підприємству максимально задовольнити попит ринку, мінімізувати ризики, пов'язані з недопостачанням готової продукції, а також з переизавантаженням виробничих ліній у «високий» сезон.

У наступні ж місяці, за період яких виробнича завантаженість зменшиться, підприємству рекомендується оптимізувати виробничий план інших груп товарів та розширити асортимент новими товарами.

У першу чергу, це оптимізація плану виробництва, а саме створення умов для оптимальної завантаженості виробничих потужностей та працівників підприємства. Рекомендується виготовлення товарів для захисту собак та котів у зимовий період (до початку сезонного попиту на дану групу товарів), у інші ж періоди перерозподілити ресурси на виготовлення інших видів продукції.

Для цього найбільш ефективним є встановлення додаткового програмного забезпечення. Фінансова та господарська діяльність всіх відділів підприємства після установки програмного продукту стає наочною, контрольованою і керованою, оскільки результат їх діяльності відображається в єдиній інформаційній базі.

Використання програми надає користувачам всіх рівнів наступні переваги:

- працівникам облікових служб підприємства – засоби для автоматизованого ведення обліку в повній відповідності з вимогами законодавства і корпоративними стандартами підприємства;
- керівникам підрозділів, менеджерам і працівникам виробництва, збуту, постачання та іншої операційної діяльності – інструменти, що підвищують ефективність повсякденної роботи за своїми напрямками;

➤ керівництву підприємства і менеджерам, відповідальним за розвиток бізнесу, - широкі можливості аналізу, планування і гнучкого управління ресурсами компанії для підвищення її конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Абрамович І. А.* Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування / І. А. Абрамович // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип. 12(1).– С. 6–9.
2. *Алексунін В. А.* Маркетинг : навч. посіб. / В. А. Алексунін ; 6-е вид., перероб. і доп.– М. : Дашков і Ко, 2018.– 216 с.
3. *Балабанова Л. В.* Маркетинг підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 611 с.
4. *Білоус Т. В.* Особливості управління товарним асортиментом на малому підприємстві / Т. В. Білоус, О. І. Гарафонова, О. В. Ульченко // Бізнес Інформ.– 2016.– № 11.– С. 216–221.
5. *Вавдійчик І. М.* Управління товарними ресурсами підприємств роздрібної торгівлі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Вавдійчик І. М. – Київ, 2015.– 20 с.
6. *Гармідер Л. Д.* Дослідження формування товарного асортименту підприємства / Л. Д. Гармідер, І. О. Самай // Академічний огляд. – 2016.– № 1.– С. 111–118.
7. *Гросул В. А.* Управління стійким розвитком підприємств роздрібної торгівлі : монографія / В. А. Гросул, Г. С. Баламут ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2015. – 258 с.
8. *Єфімова Є. О.* Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібної торгівлі / Є. О. Єфімова // Траектория науки. – 2016.– Т. 2, № 7.– С. 3.1–3.14.
9. *Злупко Л. А.* Формування товарного асортименту – засіб підвищення ефективності товарної політики. / Л. А. Злупко, Х. Ю. Дида, І. С. Білан, О. М. Косяченко // Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. - № 22.4. - С. 210-214.



[Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2012\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22)

10. *Іванчук К. О.* Управління стійким економічним розвитком торгівельного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Іванчук К. О. – Харків, 2015.– 20 с.

11. *Інтернет-магазин F.ua* [Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
<https://f.ua>

12. *Інтернет-магазин Rozetka.ua* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rozetka.com.ua>

13. *Кардаш В. Я.* Маркетингова товарна політика : підручник / В. Я. Кардаш.– К. : КНЕУ, 2010. – 240 с.

14. *Климко О. Г.* Економіко-математичне моделювання асортименту товарів малого підприємства / О. Г. Климко, В. С. Рибас // Економіка і регіон.– 2016.– № 1.– С. 139–145.

15. *Ключникова Н.* Пакет не потрібен: ринок упакування і його майбутнє // AgroPortal.ua — онлайн-ресурс інформації про агропромисловий комплекс України – Режим доступу :  
<https://agroportal.ua/publishing/analitika/paket-ne-nado-rynok-upakovki-i-ego-budushchee/#>

16. *Колесніков В. П.* Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього та зовнішнього ринку / В. П. Колесніков // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка.– 2013.– Вип. 23.– С. 48–50.

17. *Корабахіна А. Ю.* Особливості застосування АВС-аналізу у процесі формування товарного асортименту сільськогосподарської продукції / А. Ю. Корабахіна // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2014. – Вип. 3(2).– С. 75–82.

18. *Корольчук О. П.* Маркетингова товарна політика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / *О. П. Корольчук, І. Р. Лошенко, Г. В. Любківська* ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011.– 345 с.

19. *Кравчук Р. С.* *Формування асортиментної політики нафтопереробних підприємств* : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / *Кравчук Р. С.* – Івано-Франківськ, 2010.– 19 с.

20. *Куденко К.* *Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі* / *К. Куденко* // *Траектория науки.*– 2016.– Т. 2, № 7. – С. 3.15–3.37.

21. *Лизанець А. Г.* *Регулювання товарної та асортиментної політики підприємства на засадах категорійного менеджменту* / *А. Г. Лизанець, Т. Т. Долинай* // *Науковий вісник Мукачівського державного університету.* Сер. : Економіка. – 2016. – Вип. 2.– С. 91–96.

22. *Малюк С. О.* *Використання матричних методів стратегічного аналізу при формуванні асортиментної стратегії* / *С. О. Малюк* // *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва.* Серія : Економічні науки.– 2015.– № 1.– С. 171–178.

23. *Малюк С. О.* *Маркетингова товарна політика хлібопекарських підприємств України* / *С. О. Малюк* // *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва.* Сер. : Економічні науки.– 2014.– № 3.– С. 183–187.

24. *Малюк С. О.* *Маркетинговий підхід до трактування сутності товару й товарного асортименту підприємства* / *С. О. Малюк* // *Вісник аграрної науки Причорномор'я.*– 2014.– Вип. 4. – С. 55–60.

25. *Маркус О.* *Застосування АВС-костингу при калькулюванні собівартості продукції* / *О. Маркус* // *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.*– 2015.– № 1. –С. 64–71.



26. *Не перестаючи прибирати: аналіз ринку побутової хімії в Україні. Інформаційний дайджест / Pro-Consulting.* – Режим доступу : <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/ne-perestavayaubirat-analiz-rynka-bytovoj-himii-v-ukraine>
27. Павлова М. Б. Асортиментна політика на роздрібних торговельних підприємствах / М. Б. Павлова // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць.– 2014.– Вип. 16.– С. 70–72.
28. Парсяк В. Н. Маркетинг : сучасна концепція та технології : підручник / В. Н. Парсяк.– Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015.– 324 с.
29. Прядко О. М. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики : монографія / О. М. Прядко, Л. О. Попова, Г. А. Синицина. – Харків : ХДУХТ, 2014. – 152 с.
30. *Ринок дезінфікуючих засобів в Україні - огляд Pro-Consulting/ Pro-Consulting.* – Режим доступу : <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-dezinficiruyushih-sredstv-v-ukraine-obzor-pro-consulting>
31. Розвиток маркетингу в умовах глобалізації: сучасні тенденції та перспективи : монографія / Н. Голдата ін. ; за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль : Вид-во ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2015. – 419 с.
32. Смольнякова Н. М. Суть і зміст асортиментної політики торговельного підприємства: понятійний базис / Н. М. Смольнякова, А. М. Волосов // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2016.– Вип. 1.– С. 65–77.
33. Труш Ю. Л. Формування асортиментної політики на підприємстві /Ю. Л. Труш, А. О. Гриценко // Формування ринкових відносин в Україні.– 2016.– № 1.– С. 67–70.
34. Формування асортиментної політики підприємства роздрібною торгівлі : монографія / Н. О. Власова, Н. С. Краснокутська, Н. М. Смольнякова, О. А. Круглова, Л. І. Безгінова, Т. С. Мазена.– Харків : ХДУХТ, 2009. – 189 с.



35. *Харинович-Яворська Д. О.* Комплексний економічний аналіз і контроль діяльності торговельних підприємств у конкурентному середовищі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)». – Львів, 2015. – 21 с.

36. *Чубукова О. Ю.* Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства / О. Ю. Чубукова, А. В. Яренко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 3. – С. 107–113.

37. *Шаповал О. Ф.* Моделювання оптимального асортименту продукції підприємства / О. Ф. Шаповал, Н. П. Скригун, Л. О. Коннова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 2. – С. 75–78.

38. *Шимко О. В.* Формування асортиментної політики торговельного підприємства: маркетинговий підхід / О. В. Шимко // Бізнес Інформ. – 2016. – № 11. – С. 408–413.

39. *Шира Т. Б.* Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності / Т. Б. Шира // Наукові записки Української академії друкарства. Серія : Економічні науки. – 2015. – № 1. – С. 63–73.

40. *Троян А. В.* Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання [Режим доступу] / А. В. Троян // Ефективна економіка. – 2014. – № 1. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_1\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_55).

41. *Яценко Л. О.* Оцінювання конкурентоспроможності галузей харчової промисловості залежно від стадій життєвого циклу та позицій на модифікованій матриці БКГ / Л. О. Яценко // Прикладна статистика: проблеми теорії та практики. – 2016. – Вип. 18–19. – С. 122–130.

42. *Hossain, H., & Kader, M. A.* An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix // International Journal of Contemporary Research and Review, 11(10). – 2020. – Режим доступу : <https://doi.org/10.15520/ijcrr.v11i10.848>

43. *Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Mairead Brady, Malcolm Goodman, Torben Hansen. Marketing Management // Pearson UK. – 2019.– 802 pages*

44. *Zbyshko Kostiantyn; Fernandes Paula O.; Vavdiyuk Nataliya Formation of the commodity assortment of the company based on its optimality and efficiency // 4th Regional Helix. Instituto Politécnico do Porto. – 2019.–p. 217-224.*

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**



## Додаток Б

## Фінансовий звіт діяльності ТОВ «Медіпромтек»

		По состоянию на: 01 янв 2020			
		Единица измерения: тыс. УАН . без десятичного знака			
Выручка	Всего активов	Всего обязательств		Чистые активы	
25 000	10 000	10 000		'-2 000	
▲ 313.02%	▼ 13.36%	▼ 17.5%		▲ 32.16%	
Ключевые финансовые показатели					
		Единица измерения: тыс. УАН . без десятичного знака			
	на 31.12.2015 г.	на 31.12.2016 г.	на 31.12.2017 г.	на 31.12.2018 г.	на 31.12.2019 г.
Выручка	50...60	30...40	400...500	5 000...6 000	20 000...25 000
Размер активов	5 000...6 000	6 000...7 000	5 000...6 000	10 000...15 000	10 000...15 000
Всего обязательств (в том числе):	7 000...8 000	8 000...9 000	7 000...8 000	15 000...20 000	10 000...15 000
долгосрочные обязательства				000	000
(%)	96,48%	90,34%	96,03%	58,28%	61,06%
текущие обязательства (%)	3,52%	9,66%	3,97%	41,72%	38,94%
Чистые активы	'-3 000...-2 000	'-3 000...-2 000	'-3 000...-2 000	'-4 000...-3 000	'-3 000...-2 000
			000	000	000

Персонал	Баланс	1	1	3	7	32
		<b>Единица измерения: тыс. UAH . без десятичного знака</b>				
		<b>на 31.12.2015 г.</b>	<b>на 31.12.2016 г.</b>	<b>на 31.12.2017 г.</b>	<b>на 31.12.2018 г.</b>	<b>на 31.12.2019г.</b>
Всего активы		5 000...6 000	6 000...7 000	5 000...6 000	10 000...15 000	10 000...15 000
Всего внеоборотные активы:		4 000...5 000	4 000...5 000	4 000...5 000	5 000...6 000	5 000...6 000
Незавершенные капитальные инвестиции		4 000...5 000	4 000...5 000	4 000...5 000	400...500	60...70
Основные средства:		0...10	300...400	300...400	4 000...5 000	5 000...6 000
первоначальная стоимость		0...10	300...400	300...400	5 000...6 000	7 000...8 000
износ (%)		n/a	n/a	n/a	12,87%	21,16%
Долгосрочные биологические активы		0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Долгосрочные финансовые инвестиции		0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Прочие внеоборотные активы		0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Всего оборотни активы:		900...1 000	1 000...2 000	1 000...2 000	6 000...7 000	4 000...5 000
Запасы (в том числе):		200...300	600...700	500...600	700...800	600...700
товары и готовая продукция (%)		n/a	n/a	n/a	31,05%	64,29%
Текущие биологические активы		0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Дебиторская торговая задолженность		0...10	0...10	0...10	2 000...3 000	3 000...4 000

Дебиторская задолженность	100...200	90...100	100...200	200...300	0...10



## Додаток В

### Асортимент ТОВ «Медіпромтек»

