

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка товарної політики підприємства»
(за матеріалами ТОВ «Пласт Бокс Україна»)

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Качанюк
Яни Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко
Неля Володимирівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2020

ПЛАН

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Зміст та процес формування товарної політики	6
1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності розробки товарної політики підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ В ТОВ «ПЛАСТ БОКС УКРАЇНА»	20
2.1 Особливості чинної товарної політики підприємства.....	20
2.2 Оцінка ефективності формування товарної політики ТОВ «Пласт Бокс Україна»	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПЛАСТ БОКС УКРАЇНА»	33
3.1 Напрями оновлення товарного асортименту підприємства	33
3.2 Прогнозна оцінка подальшого розвитку товарної політики	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах жорсткої конкуренції загальні вимоги споживачів забезпечують підприємству вагомі конкурентні переваги. Тому головне завдання будь-якого підприємства – виконати споживчі примхи найкраще і найефективніше серед своїх конкурентів. При неоптимальній структурі асортименту відбувається зниження потенційного і фактичного рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на потенційних ринках і, як наслідок, зниження економічної стійкості підприємства. Актуальність роботи, крім практичних факторів формування оптимальної товарної політики, обумовлена недостатньою методологічною базою для визначення специфіки товарного асортименту, оптимізації продуктового портфеля підприємства та його адаптації в сучасних умовах українського ринку.

Оцінка ефективності розробленої асортиментної політики є одним із найважливіших інструментів управління асортиментом на підприємстві та важливою основою для прийняття управлінських рішень. І вона дає змогу виявити недоліки системи управління товарним асортиментом та вчасно вжити заходів щодо коригування існуючої асортиментної політики.

Дослідження поняття «товарний асортимент» та проблема формування асортименту розглядаються в економічній та маркетинговій науковій літературі. Серед вітчизняних авторів дослідження з питань асортиментної політики розглядали: Балабанова Л.В., Герасимова М.Е., Євченко Ю.М., Кардаш В.Я., Крикавський Є.В., Лищенко М.О., Павленко А.Ф., Смольнякова Н.М., Чайка Т.Ю. та інші. Найбільшу увагу автори приділяють питанням формування асортименту товарів, дослідженню конкурентоспроможності товарів, разом з тим, питання формування оптимальної асортиментної структури залишається недостатньо розкритим.

Мета і завдання дослідження. На підставі визначення теоретичних та методичних основ розробки товарної політики підприємства та результатів оцінки ефективності формування товарної політики «Пласт Бокс Україна»,

обґрунтувати напрями вдосконалення процесу розробки товарної політики даного підприємства. Реалізація мети випускної кваліфікаційної роботи зумовила необхідність вирішення наступних **завдань**:

1. Проаналізувати та узагальнити методичні та теоретичні підходи з тлумачення терміну «товарна політика», визначити специфіку оптимального товарного асортименту та принципи формування товарної політики, систематизувати погляди щодо підходів з розробки оптимальної товарної політики.

2. Розглянути погляди науковців щодо методичних підходів формування асортименту підприємства та оптимізації товарної політики.

3. Провести статистичний аналіз процесу розробки товарної політики в ТОВ «Пласт Бокс Україна».

4. Проаналізувати результати проведеного дослідження, надати узагальнені рекомендації щодо покращення товарної політики аналізованого підприємства.

5. Розробити план удосконалення процесу розробки товарної політики ТОВ «Пласт Бокс Україна».

6. Дати прогностичну оцінку подальшого розвитку товарної політики підприємства.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є товарна політика підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні аспекти розробки товарної політики ТОВ «Пласт Бокс Україна».

Методологія дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження виступали методи статистичного, порівняльного аналізу, методи систематизації та узагальнення, матричні аналітичні методи по оптимізації товарного асортименту – матриця Бостинської Консалтингової Групи (БКГ), АВС-аналіз. Обробка даних проводилася за допомогою табличного редактору Microsoft Office Excel. Інформаційною базою виступала сучасна теорія управлінської діяльності, наукові праці вітчизняних та зарубіжних

вчених, матеріали періодичних видань, комп'ютерна база даних, річні, планові звіти, технічні документації підприємства.

Наукова новизна. Випускна кваліфікаційна робота містить наступні елементи наукової новизни: розглянуто методи формування оптимальної товарної політики з використанням матричних та аналітичних методів; проаналізовано структурування та систематизація принципів формування оптимального товарного портфеля і методів оптимізації товарного асортименту.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати можуть бути використані в ТОВ «Пласт Бокс Україна» у вирішенні управлінських задач а також слугувати теоретичним підґрунтям для подальших досліджень з вдосконалення товарної політики підприємства.

Апробація результатів дослідження. Дану тему було апробовано в збірнику наукових статей студентів «Менеджмент: імперативи та виклики» 2020-го року Київського національно-економічного університету під назвою «Методичні підходи до формування товарного асортименту» (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 47 сторінок, в т.ч. 15 таблиць, 4 рисунка. Список використаних джерел містить 42 найменування. Робота містить 12 додатків.

Робота виконана за матеріалам ТОВ «Пласт Бокс Україна».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст та процес формування товарної політики

Сучасними підприємствами, які функціонують в умовах високої конкуренції та динамічного розвитку у ринковому середовищі, забезпечення й підтримку необхідного рівня конкурентоспроможності може бути досягнуто тільки при належному управлінні товарною політикою. Вона посідає особливе місце в маркетингу як система управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.

Місце і роль товарної політики обумовлені тим, що, в кінцевому рахунку, задоволення потреб залежить від споживчої цінності товару, яка формується в результаті управління товарною політикою.

Дослідження поняття «товарний асортимент» та проблема формування асортименту жваво розглядаються в економічній та маркетинговій науковій літературі. Серед вітчизняних авторів дослідження з питань асортиментної політики можна виділити: Балабанову Л.В., Герасимову М.Е., Євченко Ю.М., Кардаша В.Я., Крикавського Є.В., Лищенко М.О., Павленко А.Ф., Смольнякову Н.М., Чайку Т.Ю. та інших. Найбільшу увагу автори приділяють питанням формування асортименту товарів, дослідженню конкурентоспроможності товарів, разом з тим, питання формування оптимальної асортиментної структури залишається недостатньо розкритим.

Товарна політика відіграє важливу роль у здійсненні комерційної і маркетингової діяльності підприємства на ринку. Маркетинговим аспектом є дії, спрямовані на забезпечення споживачів товарами та послугами, а комерційний аспект – це досягнення економічної ефективності діяльності підприємства у здійсненні закупок і збуті продукції [4, 148].

Важливим засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства та отримання очікуваних економічних результатів є розроблення та впровадження якісного і збалансованого асортименту товарів. У разі

відсутності збалансованості асортименту товарів підприємство втрачає потрібний рівень прибутку та свої переваги на ринку. Отже, враховуючи вищенаведене, основним завданням відділу маркетингу підприємства є планування оптимального складу асортиментного ряду товарів.

Товарна маркетингова політика, в свою чергу, являє собою практичну реалізацію даного елемента комплексного маркетингу. Сама товарна політика приймається як «основний набір маркетингових рішень», оскільки на її основі будується вся інша маркетингова діяльність підприємства: цінова політика, збутова політика, політика просування тощо. Підходи національних авторів щодо визначення товарної політики і її суттєвого наповнення наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

**Аналіз існуючих підходів до визначення
поняття «маркетингова товарна політика»**

Автор, джерело	Зміст визначення «маркетингова товарна політика»
Балабанова Л. В. [3]	Комплекс заходів щодо формування ефективного, з комерційної точки зору, асортименту, спрямований на підвищення конкурентоспроможності продукції, створення нових товарів, оптимізації асортименту, продовження життєвого циклу товару.
Крикавський Є В. [25]	Певний набір заходів підприємства, що спрямований на розроблення нового товару та впровадження його на ринок, а також дослідження окремих компонентів, що забезпечують цей процес.
Горлачук В. В. [11]	Визначений курс дій товаровиробника щодо формування товарного асортименту; його управління; забезпечення конкурентоспроможності товарів на необхідному рівні; знаходження для товарів цільових сегментів ринку; розробки і здійснення стратегії упаковки, маркування, сервісного обслуговування товару; модифікації й модернізації товару і подовження тим самим життєвого циклу товарів (ЖЦТ) і меж використання товару.
Кардаш В. Я. [22]	Обґрунтований алгоритм дій, що передбачає визначення виробничої програми підприємства з урахуванням інтересів споживачів, рівня впливу конкурентів, виробничих та інших ресурсних можливостей підприємства, а також стадії життєвого циклу продукту.

Після аналізу та узагальнення всіх варіантів тлумачення поняття «маркетингова товарна політика» можна визначити товарну маркетингову політику як сукупність дій підприємства, орієнтованих на навчання й управління конкурентним асортиментом продукції, за умови ефективного використання наявних можливостей для задоволення вимог споживачів і

отримання підприємством прибутку. Крім того, виходячи з визначень, слід зазначити, що товарна політика тісно пов'язана з промисловими і ресурсними можливостями підприємства і повинна обов'язково враховувати їх.

У загальному сенсі під товарною політикою розуміють інструмент маркетингу, представлений як комплекс цілеспрямованих рішень і заходів щодо встановлення оптимальної номенклатури виробів, формування і управління асортиментом, підтримання якості та конкурентоспроможності товарів на відповідному рівні, створення упаковки й маркування товарів, розробка марочної політики підприємства.

Головним завданням товарної політики є її внесок у збереження і розвиток підприємства як соціально-економічної системи.

Компоненти товарної політики включають:

- визначення оптимального асортименту продукції та його постійне вдосконалення, оновлення;
- якість продукції;
- дизайн продукції;
- розробка і впровадження упаковки;
- ступінь відповідності критеріям споживача;
- підтримання конкурентоспроможності продукції;
- пошук оптимальних ніш продукту;
- обслуговування продукту;
- надання послуг з продажу та експлуатації товарів.

Розробка та реалізація товарної політики вимагають чіткого бачення мети виробництва й продажів у майбутньому, наявності виробничої стратегії й маркетингової діяльності підприємства, якісного знання ринку і характеру його вимог, чіткого уявлення про свої можливості як поточних, так і майбутніх ресурсів [37].

Процес розробки товарної політики вимагає наступного переліку робіт:

- комплексний аналіз потенціалу існуючих ринків з точки зору успішної реалізації попередньої товарної номенклатури, тобто оцінка ринку;
- оцінка рівня конкурентоспроможності власних і аналогічних товарів, вироблених конкурентами;
- вибір найбільш сприятливих ринків і встановлення відповідної номенклатури обсягів продажів і цін цих ринків;
- аналіз еволюції виручки, визначення її оптимальних обсягів і відповідних цін, а також складання плану перспективної номенклатури продукції з урахуванням її конкурентоспроможності.

При проведенні заходів товарної політики головне – це управління якістю і конкурентоспроможністю товарів.

Асортиментна політика, як складова корпоративної маркетингової діяльності, сприяє ефективності продажу товарів. Основна мета ефективної політики маркетингу товарів – це створення продукту, що має певні конкурентні переваги, максимально задовольняє потреби ринку і приносить прибуток підприємству. До основних цілей товарної маркетингової політики належать: максимальне задоволення потреб споживачів, зменшення витрат на виробництво та маркетинг, підвищення рівня обігу товарів, збільшення частки ринку підприємства, отримання прибутку від бізнесу, поліпшення іміджу товарів та послуг підприємства в цілому [3].

Цінність товарів – це сукупність матеріальних і нематеріальних характеристик товарів або послуг, що пропонуються споживачам. Цінність, з точки зору споживача, полягає в сприйнятті споживачем певного ланцюжка створення вартості, тобто в аналізі переваг, які він отримує від покупки. Вона має бути адекватною і оптимальною.

Поняття оптимального товарного асортименту можна розглядати як з боку споживача, так і з боку виробника. Для споживача оптимальний асортиментом є набір товарів, який максимально відповідає пропонованим до нього вимогам споживачів, а для виробника – набір товарів, реалізація яких дозволяє підприємству досягти найбільш ефективної роботи. Незбалансована

структура асортименту призводить до зниження рівня прибутку, втрати конкурентних позицій на потенційних ринках і, як наслідок, зниження економічної стійкості підприємства [20].

Система формування асортименту складається з [24]:

- 1) визначення поточних і майбутніх споживчих потреб, аналіз моделей використання представленої продукції та характеристик купівельної поведінки покупців на відповідних ринках;
- 2) оцінка однорідних товарів, що існують в одних і тих же напрямках;
- 3) критична оцінка виробленої продукції, обов'язково з точки зору покупця;
- 4) аналіз пропозицій щодо розроблення нових та вдосконалення існуючих продуктів;
- 5) створення специфікацій на нові або вдосконалені продукти відповідно до вимог, що пред'являються покупцями;
- 6) вивчення можливостей виробництва нової або удосконаленої продукції, включаючи питання ціни, рентабельності, собівартості;
- 7) тестування нових продуктів;
- 8) розробка рекомендацій для виробничих підрозділів підприємства щодо якості, стилю, ціни, назви, упаковки.

Формування асортименту може здійснюватися за [3, 31]:

- створенням параметричного ряду (productline) – горизонтальна стратегія;
- диференціацією товару, призначаючи кожен новий варіант для конкретного ринкового сегмента, – концентрична стратегія;
- диверсифікованістю виробництва та розробкою товарної номенклатури (productmix) – конгломеративна стратегія.

Розробка і реалізація товарної політики практично завжди впливає на характер і характеристики складових маркетингового комплексу, а також на регулярне та ефективний розвиток підприємства. Розробка та реалізація асортиментної політики вимагає дотримання наступних умов [24]:

- чітке розуміння стратегічних цілей діяльності підприємства;
- досконале знання ринку та характер його вимог;
- якісне розуміння його можливостей та ресурсів (наукові дослідження, наука й техніка, виробництво, маркетинг, робоча сила тощо) на сьогодні та в майбутньому.

Визначення оптимального асортименту, забезпечення належної якості, відповідне дизайнерське оформлення передбачає включення у виробничу програму підприємства товарів, виробництво та збут яких орієнтовано на ринкові потреби, які позитивно впливають на розвиток підприємства, дають прибуток, сприяють досягненню стратегічних цілей.

Процес розробки товарного асортименту базується на стратегічному підході, який передбачає формування довгострокової та перспективної орієнтації та передбачає наступні основні завдання [24]:

- оптимізація та відновлення асортименту продукції з урахуванням життєвого циклу продукту та взаємозв'язок між новими та «старими» продуктами в асортиментній програмі;
- цілеспрямована адаптація асортименту продукції до потреб цільового ринку та споживачів;
- гарантія якості та конкурентоспроможності товарів;
- освоєння нових ринків збуту існуючих та нових товарів;
- керування процесом розробки та впровадження нової продукції;
- стратегічне позиціонування продукції на ринку;
- планування процесу вилучення з програми виробництва та (або) продажу товарів, що втрачають ринкові позиції.

Концепція товарної політики може бути розглянута з різних точок зору в залежності від середовища, в якій вона розроблена: якщо товарна політика підприємства сфокусована на споживчих потребах, то підхід буде відрізнятися від фокусування на виробничих потужностях підприємства.

1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності розробки товарної політики підприємства

Ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства багато в чому визначається саме його товарною політикою. Деякі підприємства не реалізують товарну політику, перш за все, через управлінські помилки з боку провідних менеджерів.

Організація ефективної товарної політики здійснюється у вигляді суворо впорядкованої системи об'єктів, процесів і задіяних людей. Також, як вже зазначалося, товарна політика є складовою частиною маркетингової політики підприємства.

У маркетингу термін «ефективність» використовується широко, якщо говорити про ефективність управління та ефективність менеджменту. Вона пов'язана з виробництвом необхідних суспільству матеріальних і соціальних продуктів, а так само і з їх споживанням, де акцент приділяється тому, що виробляє продукт, і тому яку користь він принесе.

Для позначення якості управлінської діяльності використовується поняття «ефективність управління», необхідність якої обумовлена тим, що вона виступає провідним критерієм для оцінки та вибору рішення. З огляду на багатозначність і багатоаспектність ефективності, якщо спиратися на процес управління, його розуміння істотно ускладнюється, оскільки слід брати до уваги залежність від ефективності управління в цілому, ефективність систем управління та ефективність виробництва.

Українські науковці зазначають, що управління товарною політикою – це комплекс заходів і рішень, направлених на встановлення оптимальної номенклатури виробів, формування і управління асортиментом, підтримки якості та конкурентоспроможності товарів на відповідному рівні, створення упаковки та маркування товарів [37].

Управління товарами здійснюється на рівні марки, тобто здійснюється вибір сегменту для марки та позиціонування, а також розробляється комплекс маркетингових заходів для даної марки; на рівні асортименту –

здійснюється вибір сегменту для товарного асортименту та його позиціонування, розробляється комплекс маркетингу для товарного асортименту, здійснюється вибір його структури та координація марок у межах даного асортименту.

З точки зору маркетингу, економічні цілі підприємства будуть досягнуті тільки в тому випадку, якщо будуть задоволені потреби покупців. Тому оцінка управління товарною політикою повинна включати вивчення цінності продукту для споживача, тобто здатності матеріального або нематеріального товару задовольняти потреби споживачів відповідно до їх очікувань, що позитивно впливає на їх купівельну поведінку, сприяє зростанню доданої вартості продукту, покращуючи тим самим діяльність підприємства [38].

Управління товарною політикою – це процес, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою реалізації інструментів товарної політики та вплив її керівників на учасників процесу. Оцінка реалізації товарної політики повинна здійснюватися за п'ятьма основними критеріями [33, 123]:

- 1) організація внутрішніх бізнес-процесів;
- 2) трудові ресурси;
- 3) інновації і розвиток;
- 4) відносини з споживачами;
- 5) фінансові результати.

Кожен аспект діяльності, в свою чергу, характеризується системою показників.

Показники, що характеризують організацію бізнес-процесів: витрати на реалізацію товарної політики та окремих її напрямків, частка якісних товарів, питома вага своєчасно поставлених товарів, середній термін розробки нового товару (послуги), частка товарів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, витрати на гарантійний ремонт товарів.

Аспект трудових ресурсів характеризують такі показники: частка співробітників, зайнятих реалізацією товарної політики в загальній чисельності співробітників служби маркетингу, частка співробітників, зайнятих розробкою нових товарів в загальній чисельності співробітників підприємства, питомі річні витрати на перепідготовку персоналу, час, витрачений на підготовку і перепідготовку персоналу.

Показники аспекту інновацій та розвитку: питома вага нових товарів (послуг) в асортименті підприємства, витрати на дослідження і розробки, питома вага ресурсів, виділених на дослідження і розробки в загальній величині ресурсів підприємства, тривалість проектів з досліджень і розробок, витрати на розробку і впровадження нових товарів, інвестиції в підготовку персоналу для встановлення відносин зі споживачами, маркетингові витрати на одного споживача.

Аспект відносин зі споживачами характеризують такі показники: кількість споживачів конкретного товару, кількість відвідувань споживачів, кількість рекламаций, кількість втрачених покупців, річний обсяг продажів товару на одного споживача, рентабельність обсягу продажів по різних категоріях споживачів, питома вага укладених угод у загальній кількості контактів, середній час між контактом із споживачем і укладенням угоди, індекс задоволеності споживачів, індекс прихильності споживачів.

Фінансова діяльність оцінюється за такими показниками: грошовий потік в розрізі товарів, сума витрат в розрізі товарів, маржинальний дохід від кожного товару, прибуток в розрізі товарів, рентабельність в розрізі товарів, рентабельність продажів в розрізі товарів, собівартість в розрізі товарів.

Модель управління товарною політикою дозволяє провести оцінку діючої товарної політики на підприємстві за всіма її показниками щодо її маркетингової та економічної ефективності.

Побудова універсальної моделі формування ефективності товарної політики досить проблематична в силу наявності множинності та

різномірності як чинників ефективності, так і власне самих результатів. Така модель повинна враховувати специфічні особливості підприємства та ринку.

Для формування товарного асортименту існує значна кількість методів [21], які можна об'єднати в три основні групи: методи споживчих переваг, методи економічного аналізу та методи портфельного аналізу.

Вибір конкретного методу реалізації товарного асортименту з огляду управління ґрунтується на його оцінці з використанням критеріїв економічної, організаційної та соціальної ефективності. Цими критеріями є наступні [14, 207-212]:

- економічна ефективність відображає ефективність організації для певної системи управління;
- організаційна – описує якість побудови організації, її систему управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на напруги, конфлікти, організаційні зміни тощо;
- соціальна – відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, вплив на досягнення виробничих та економічних результатів і задоволення потреб ринку (продуктивність праці, заробітна плата, рівень задоволення потреб споживачів тощо).

Ці критерії або їх комбінація визначають вибір оптимального методу аналізу товарного асортименту з трьох груп: методи економічного аналізу, методи виявлення споживчих переваг методи портфельного аналізу (Табл. 2).

Таблиця 1.2.

Класифікація методів формування асортименту [25, 171-178]

Назва групи методів	Методи, що входять до групи методів формування асортименту
Методи виявлення споживчих переваг	1) засобів спостереження, залежно від стадії вияву споживчих переваг; 2) засобів спостереження, залежно від форми вияву споживчих переваг; 3) методів диференціювання елементів і властивостей продуктів; 4) модель Розенберга; 5) багатомірні методи; 6) методи зіставлення необхідного і реального профілю; 7) моделі з ідеальною точкою.

Продовження таблиці 1.2

Методи економічного аналізу	1) ABC-XYZ-аналіз; 2) Дібба-Симкіна; 3) матриця Маркон; 4) методи лінійного програмування.
Методи портфельного аналізу	1) матриця BCG, адаптована матриця BCG; 2) матриця General Elektrik або McKinsey; 3) матриця «Темпи росту підприємства та темпи росту ніші»; 4) матриця «Продукт та форма існування малого підприємства»; 5) матриця розробки товару; 6) матриця конкуренції за М.Портером; 7) матриця «Товар-ринки» за І.Ансофом; 8) матриця росту за рахунок зовнішнього придбання; 9) матриця «Ціна-якість»; 10) матриця «Якість й вертикальна інтеграція»; 11) матриця стратегій на фазі впровадження.

Ці методи являють собою напрямки для вибору оптимальних критеріїв асортименту.

Інший напрямок включає в себе основні, фінансові, структурні, якісні та регулятивні критерії [28]:

- основні: ширина; насиченість; новизна; стабільність; раціональність; структура асортименту; глибина; гармонійність;
- фінансові: рівень відшкодування; прибуток товарного класу; точка беззбитковості; резерв фінансової стійкості;
- структурні: обмеження обсягів продажів; обмеження на виробничі потужності; обмеженість ресурсів; цінові обмеження; обмеженість товарно-матеріальних запасів; ритмічність продажів товарів;
- регламентуючі: відповідність стандартам; органолептичні властивості; безпека;
- якісні: популярність; відповідність перевагам споживачів; стадії життєвого циклу продукції; конкурентоспроможність продукції.

Для повного аналізу асортиментної політики ці методи повинні бути об'єднані і адаптовані до діяльності конкретного підприємства. Результати аналізу порівнюються один з одним і на основі отриманої інформації розробляються пропозиції щодо оптимізації асортиментної політики. Розглянемо найпростіші й поширені методи.

Проведення аналізу ABC є найпростішим і найпоширенішим методом формування товарного асортименту. Головна ідея ABC-методу полягає в принципі Парето: «за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин». Або так: «20% відсотків всіх товарів дають 80% обороту». У цьому аналізі продукти групуються відповідно до їх впливу на загальний результат. В ході аналізу формується класифікація активів, при якій активи в групі А приносять найбільший дохід бізнесу, В – середній, а С – найменший. [39, 176-181].

Другим поширеним методом є матричний аналіз, адаптований компанією BCG (Бостон Консалтинг Груп). Матриця побудована на основі внутрішньої інформації підприємства і дозволяє проводити повний аналіз та робити висновки про структуру продукції. При побудові, по осі Х позначається частка в обсязі продажів підприємства. Це відношення обсягу продажів продукту до обсягу продажів всього підприємства за певний період. Вісь Y – темп зростання продажів продукції порівняно з попереднім періодом. Це співвідношення між обсягом продажу даного товару за поточний період та обсягом продажу того ж товару за попередній період. Точка розділу продукту за темпами зростання – середній темп приросту всієї продукції підприємства за розрахунковий період. Розмір точки, за допомогою якої маркується товар, означає або обсяг продажу даного товару, або прибуток від його продажу. Чим більша точка, тим більший прибуток.

Результати побудови дозволяють виділити 4 групи товарів «зірки», «дійні корови», «знаки питання», «собаки», до кожної з яких застосовується певна стратегія. Аналіз даної матриці необхідно проводити постійно, хоча б кожен квартал. Недолік цього методу – суворість збору даних і обмеженість стратегій, що не включають корекцію життєвого циклу [15, 307-312].

Матриця McKinsey більш досконала, ніж 3-точкова матриця BCG. Ринкова (промислова) привабливість використовується в якості параметра привабливості галузі, а не зростання ринку. Конкурентна перевага замінює частку ринку в якості параметра оцінки конкурентоспроможності. Вона

також включає в себе більше факторів, які можуть визначити конкурентну перевагу стратегічної бізнес-одиниці. Нарешті, матриця GE працює в форматі 3x3, а матриця BCG – у форматі 2x2, тому асортимент продукції формується в певному порядку.

Головною особливістю даної моделі є те, що вона вперше враховує не тільки «фізичні» фактори (такі як обсяг продажів, прибуток, рентабельність інвестицій тощо), але і суб'єктивні характеристики бізнесу, такі як технології, статус зайнятості тощо. Модель заснована на використанні моделі GE/McKinsey. Вона фокусується на майбутньому прибутку або на майбутній окупності інвестицій, які можуть бути зроблені для організацій.

На відміну від матриці BCG модель GE/McKinsey розглядає кожную вісь координат як багатфакторну і багатовимірну вісь вимірювання. Це робить модель багатшою з точки зору аналізу, ніж матриця BCG, і в той же час більш реалістичною з точки зору позиціонування підприємства [24].

Інші методи менш поширені, але використовуються при аналізі. Наприклад, в першій групі методів економічного аналізу Модель Розенберга є аналітичною моделлю для оцінки ринкової адекватності товару. Вона заснована на оцінці споживачами придатності товарів для власних потреб. Однак, важко адекватно визначити важливі критерії для товарів.

Неможливо з точністю зробити об'єктивні висновки про структуру бізнесу, ґрунтуючись виключно на одному методі аналізу. Адже кожен з них охоплює тільки один метод визначення синергетичного ефекту.

Висновки до Розділу 1

Товарна асортимент промислових підприємств являє собою сукупність дій підприємства, спрямованих на формування та управління конкурентоспроможним асортиментом, за умов ефективного використання існуючих можливостей, з метою задоволення потреб споживачів та отримання підприємством прибутку. Оптимальний асортимент продукції індивідуальний для кожного підприємства і залежить від ринку, попиту,

самого виробництва, фінансових та інших ресурсів. В основному – це продукція, яка користується попитом і успішно продається на ринку.

Оцінка реалізації товарної політики повинна здійснюватися за показниками бізнес-процесів, адже вони є незамінним інструментом для контролю досягнення цілей, для порівняння із нормативами, стандартами та досягненнями конкурентів. Формування асортименту має здійснюватися з урахуванням необхідних ресурсів, рівня техніки та технології її виробництва, наявності управлінських кадрів та кваліфікаційного персоналу на всіх ланках виробничого циклу: наявності стійких зв'язків із постачальниками; ступеня ризику, пов'язаного із сезонністю попиту. Формування асортименту орієнтоване на оптимізацію використання технологічних знань та досвіду підприємства, оптимізацію фінансових ресурсів з точки зору рентабельності вироблених товарів.

Важливими критеріями для оцінки товарної політики є аспект трудових ресурсів та показників інновацій та розвитку, за їх допомогою можна знайти питому вагу нових товарів, витрати на дослідження і розробки; реальну кількість споживачів конкретного товару.

Оптимальний товарний асортимент визначається за допомогою декількох методів, таких як матриці BCG або ABC-аналіз. Аналіз товарного асортименту підприємства повинен проводитися з використанням різних методів, кожен з яких дає можливість грамотно формувати і оптимізувати асортимент. Більш того, ці методи не повторюються, вони доповнюють один одного, що дозволяє сформувати асортимент, який користуватиметься попитом і буде раціональним для виробника.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ В ТОВ «ПЛАСТ БОКС УКРАЇНА»

2.1 Особливості чинної товарної політики підприємства

ТОВ «Пласт Бокс Україна» – це сучасне підприємство, що є передовим виробником упаковки з пластмаси. Підприємство було засноване в 2004 році в м. Чернігові. Це сучасне підприємство з 100 % іноземними інвестиціями, що динамічно розвивається в умовах сучасного ринку. Головним акціонером є фірма Plast-BoxS.A., яка входить до списку провідних польських підприємств – виробників пластикової упаковки. В 2005 році був відкритий перший завод на території України, на якому підтримувалися традиції ведення бізнесу європейського рівня. У 2011 році відбулося відкриття другого сучасного високотехнологічного заводу із переробки пластмас.

Основний напрям діяльності підприємства – це виробництво контейнерів різного об'єму, форми і кольору з пластиковими або металевими ручками. Велике значення підприємство приділяє розробкам нових рішень в секторі дизайну та декорування тари та упаковки. Клієнтам підприємства доступний широкий асортимент контейнерів круглої, овальної і прямокутної форми ємністю від 0,5 л до 33 л, які дозволяють гнучко вирішувати завдання виробничої економії, зберігання і транспортування, успішного просування бренду за рахунок створення незабутнього образу. Розглянемо товарний асортимент ТОВ «Пласт Бокс Україна» (Таблиця 2.1)

Таблиця 2.1

Показники ширини та глибини асортименту продукції підприємства

№ п/п	Ширина, кількість асортиментних груп у всій сукупності товарної продукції	Глибина, кількість виробів в асортиментній групі
Біг-бокси та піддони	2 (біг-бокс, піддон)	6
Ящик	3 (штабельований, конусний, складний)	11
Відро	3 (круглі, прямокутні, овальні)	18
Малолітражна упаковка	1 (малолітражна упаковка)	9
Термоформування	1 (термоформування)	6
ВСЬОГО	10	50

Джерело: складено автором

Широта асортименту ТОВ «Пласт Бокс Україна» – 5 асортиментних груп товарів, а глибина 50 асортиментних одиниць. Асортимент постійно поповнюється за рахунок нових товарів або вдосконалення існуючих. Зокрема вдосконалення та дизайну упакування.

Враховуючи вимоги ринку і сучасні технології, ТОВ «Пласт Бокс Україна» пропонує декорування упаковки з використанням технології IML (In-Mould-Labeling). Цей метод декоративного оформлення здійснюється шляхом впаювання заздалегідь надрукованих етикеток у вироби в момент їх формування. Додаткові ефекти, які можна додати структурі поверхні ємкості (матовість, сатин, блиск, надання фактурності), значно збільшують привабливість такої упаковки.

Тактичний рівень управління ТОВ «Пласт Бокс Україна» включає в себе логіста, помічників директора зі зв'язків з громадськістю, відділ маркетингу, головного бухгалтера, помічників директора з виробничих питань, тестувальників тощо. Оперативні функції покладені на механіків, їх помічників, водіїв, вантажників, оброблювачів, бухгалтерів тощо.

Структура управління ТОВ «Пласт Бокс Україна» зображена на рисунку 2.1.

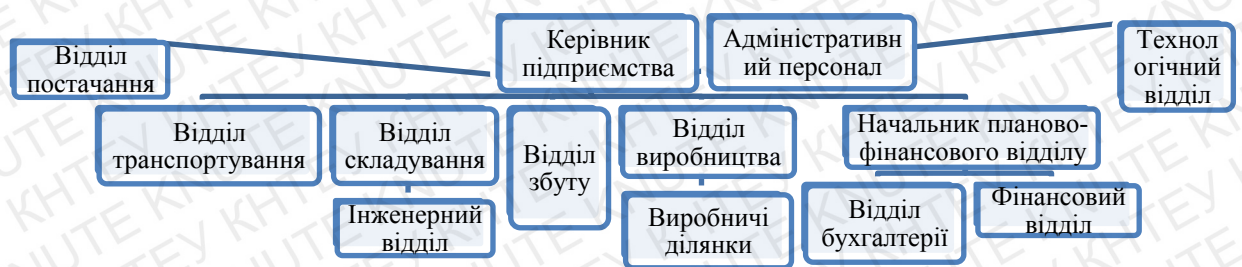


Рис. 2.1 Організаційна структура в ТОВ «Пласт Бокс Україна»

Джерело: складено автором

Середньооблікова чисельність працівників облікового складу за 2017 р. – 294 особи, за 2018 р. – 302 особи, за 2019 р. – 273 особи.

ТОВ «Пласт Бокс Україна» здійснює свою діяльність відповідно до діючого законодавства України і статуту підприємства, самостійно визначає структуру керування, штатний розклад. Керування здійснюється директором.

На сучасному етапі розвитку підприємство має налагоджену співпрацю приблизно із 15 іноземними партнерами, тобто зв'язки ці вже є постійними. Основним видом зовнішньоекономічної діяльності, яким займається ТОВ «Пласт Бокс Україна», є експорт. Експортована продукція реалізується в Білорусь, Німеччину, Польщу, Молдову, Грузію, Росію. Обсяг експорту становив у 2015 р. 3 632 650 тис. грн. Підприємство займається й імпортом, продукція імпортується в межах всієї України.

Одним з центральних завдань товарної політики ТОВ «Пласт Бокс Україна» є збереження та розвиток соціально-економічної системи. Тому найголовнішими цілями підприємства є наступні: забезпечення гарантій збереження підприємства; створення умов для збільшення виробництва. Показниками досягнення цих цілей можуть бути: обсяги збуту, покриття змінних і постійних витрат, прибуток і зниження собівартості продукції, зростання підприємства і його ринкової частки. Слід також пам'ятати, що випуск нової продукції може помітно зменшити продаж інших вигідних для фірми товарів. Отже, необхідно вибирати такий асортимент товарів і так регулювати товарну політику, щоб це сприяло зростанню продажу та прибутків підприємства.

Для визначення ефективності діяльності ТОВ «Пласт Бокс Україна» на ринку виробників пластмасової тари в Україні проведемо аналіз стану фінансово-господарської діяльності за 2017-2019 р., дані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пласт Бокс Україна», тис. грн.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				18/17 рр.	19/18 рр.	18/17 рр.	19/18 рр.
Оборотні активи	12880476	15945576	26786568	3065100	10840992	23,8	67,99
Необоротні активи	39546228	36878895	38459202	-2667333	1580307	-6,74	4,29
Власний капітал	32620857	37407513	51375093	4786656	13967580	14,67	37,34
Поточні зобов'язання	19413201	14802417	12947781	-4610784	-1854636	-23,75	-12,53
Чистий прибуток	7338507	10161201	18506814	2822694	8345613	38,46	82,13
Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)	44799132	47259081	51236964	2459949	3977883	5,49	8,42
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	23699547	26098371	22117254	2398824	-3981117	10,12	-15,25
Валовий дохід	21099585	21160710	29119710	61125	7959000	0,29	37,61
Адміністративні витрати	3366885	3807621	5768562	440736	1960941	13,09	51,5
Витрати на збут	3408309	3950265	4544841	541956	594576	15,9	15,05

Джерело: складено автором

За визначений період оборотні активи ТОВ «Пласт Бокс Україна» мають тенденцію до зростання: у 2018 році порівняно з 2017 роком вони зросли на 23,8 %, а у 2019 році порівняно з 2018 роком – на 67,99 %. Це є позитивною тенденцією змін, оскільки підприємство збільшує обсяги надання послуг і зв'язку.

Щодо необоротних активів, то у 2018 році порівняно з 2017 роком вони зменшились на 6,74 % (тобто на 2667333 грн.), а у 2019 році порівняно з 2018 роком вони збільшились на 4,29 % (тобто на 1580307 грн.). Зменшення необоротних активів більш за все спричинене зменшенням основних засобів, а також появою нових конкурентів на ринку.

Динаміка власного капіталу підприємства є позитивною, за всі 3 роки простежується його зростання: у 2018 році на 14,67 %, а у 2019 році на 37,34

% порівняно з попередніми роками. Це є досить позитивною тенденцією для підприємства, оскільки збільшення власного капіталу дозволяє підприємству розвиватися і бути менш залежною від зовнішніх джерел фінансування. Щодо поточних зобов'язань то спостерігається їх зменшення у 2018 році на 23,75 %, та на 12,53 % у 2019 році, що є досить позитивним результатом господарювання та управління, оскільки на фоні збільшення власного капіталу та зменшення зобов'язань підприємство зменшує свою залежність від зовнішніх джерел фінансування і є більш конкурентоспроможною на ринку та привабливою для інвесторів.

Чистий прибуток ТОВ «Пласт Бокс Україна» має тенденцію до зростання: у 2018 році порівняно з 2017 роком він збільшився на 38,46 %, а у 2019 році порівняно з 2018 роком – на 82,13 %. Це свідчить про те, що підприємство є доволі прибутковим, і воно нарощує свій прибуток за рахунок розширення асортименту послуг, а також формує власну цінову політику.

Виручка від реалізованої продукції також має позитивну динаміку до збільшення, у 2018 році спостерігаємо її зростання на 5,49 %, а у 2019 році на 8,42 % порівняно з попереднім роком. Щодо валового доходу, то даний показник також має позитивну тенденцію до зростання, у 2018 році показник збільшився на 0,29 % (тобто на 61 125 тис. грн), а у 2019 році на 37,61 % (тобто на 7 959 000 тис. грн).

Собівартість реалізованої продукції (послуг) зросла на 10,12 % у 2018 році та зменшилась на 15,25 % у 2019 році, відповідно. Адміністративні витрати та витрати на збут є майже однаковими і мають тенденцію до зростання: за 2018 рік щодо 2017 року адміністративні витрати зросли на 13,09 %, а витрати на збут на 15,9 %; за 2019 рік щодо 2018 року адміністративні витрати зросли на 51,5 %, а витрати на збут на 15,05 %.

Отже, проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пласт Бокс Україна», спостерігаємо, що підприємство має позитивну динаміку розвитку та збільшує свій товарний асортимент, нарощуючи прибуток і власний капітал, що у свою чергу, спричиняють

збільшення собівартості реалізованих товарів та інших витрат діяльності й зменшення поточних зобов'язань, надає змогу бути підприємством-лідером на ринку України.

ТОВ «Пласт Бокс Україна» успішно розробило та впровадило Систему управління безпекою та якістю упаковки відповідно до вимог стандартів ISO 9001:2015 та ISO 22000:2005 (див. Додаток М). Ці стандарти визнані у всьому світі одними з найефективніших показників управління підприємством. Вони охоплюють весь цикл, починаючи з розробки проекту і закінчуючи фазою виробництва.

Характерною особливістю сертифікації ISO є те, що її вимоги повинні постійно виконуватися. Для дотримання цього стандарту підприємство повинно регулярно вживати заходи для вдосконалення всіх виробничих та бізнес-процесів, які знаходяться під постійним контролем органу з сертифікації та підтверджуються під час щорічної перевірки.

Будучи добровільною сертифікацією, ISO є стратегічним кроком, який демонструє надійність та стабільність ТОВ «Пласт Бокс Україна» на сучасному ринку пластикової тари та упаковки.

Політика підприємства у сфері якості передбачає тісну взаємодію із клієнтом. Співробітники підприємства постійно спілкуються зі споживачем, прислуховуються до його потреб і відслідковують його задоволеність співпрацею. Завдяки цим знанням, помноженим на багаторічний досвід, підприємство йде в ногу із потребами клієнта та підтримує якість своєї продукції.

2.2 Оцінка ефективності формування товарної політики ТОВ «Пласт Бокс Україна»

В умовах ринкової економіки, коли часто пропозиція перевищує попит, значно підвищується значення процесу формування товарної політики, яка повинна мати комплексний характер та базуватись на певному аналізі.

Мета управління товарною політикою підприємства – систематизація усієї безлічі груп, підгруп і видів товарів, виявлення сильних і слабких сторін серед сукупності товарної продукції. Чим якісніше підібраний асортимент товарів підприємства, тим більший прибуток буде отриманий.

Проведення ABC-аналізу є найпростішим і найпоширенішим методом формування товарного асортименту. Головна ідея ABC-аналізу полягає в принципі Парето: «за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин». Або так: «20% відсотків всіх товарів дають 80% обороту». У цьому аналізі продукти групуються відповідно до їх впливу на загальний результат. В ході аналізу формується класифікація активів, при якій активи в групі А приносять найбільший дохід бізнесу, В – середній, а С – найменший [17, 192-194].

Методом аналізу ABC проведемо оцінку ефективності формування товарної політики ТОВ «Пласт Бокс Україна». Для цього буде використано програму Microsoft Excel, де буде створена таблиця з продуктами, які випускає виробництво. Метод ABC дозволяє розсортувати список значень на три групи, які надають різний вплив на кінцевий результат.

Аналіз буде проведений з товарів, які є виключно власністю ТОВ «Пласт Бокс Україна», тобто без урахування замовлень суміжних компаній, з якими підприємство співпрацює, дані заносимо до табл. 2.3 (Додаток Б). Для проведення аналізу, виконаємо такі кроки:

1. Складання таблиці асортименту підприємства. Відсортуємо дані в таблиці за прибутком, по зменшенню. Додаємо в таблицю ще один рядок – «Всього», відраховуємо загальну суму прибутку (393 825 000, 00 грн).

2. Розрахунок частки кожного елемента в загальній сумі. Створюємо третій стовпець «Частка», призначаємо для його комірок процентний формат.

3. Розрахунок частки наростаючим підсумком. Додамо в таблицю 4 стовпець «Накопичена частка». Для першої позиції вона буде дорівнювати індивідуальній частці. Для другої позиції – індивідуальна частка + частка наростаючим підсумком для попередньої позиції.

4. Розподіл позицій в ту чи іншу групу. До 80% – до групи А. До 95% – В. Решта – С. Щоб було зручно користуватися таблицею, виділимо групи різними кольорами (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Результати АВС-аналізу: визначення меж зон

Група А		Група В	Група С
Відро кругле 1 л	Піддон 1500 кг 800x1200x160	Ящик штабель. перфорований 46 л	Відро овальне 5 л
Відро кругле полегшене 2.5 л	Кришка РР зі складною ложечкою 7.5	Ящик штабель. перфорований 52 л	Відро прямокутне 10 л
Відро овальне 3 л	Прямокутний контейнер W-51 140 мл	Ящик конусний перф. Стіни/тверде дно 33 л	Біг-бокс 4000 кг 1200x1000x830
Відро кругле з 2 окант. 12 л	Прозора висока кришка для кювет	Лоток для багетів морозива PS	Кювета з полістерола чорна/біла 1.4 л
Відро овальне 12 л	Піддон 4000 кг 1200x800x165	Ящик штабель. перфорований 61 л	Відро кругле 5 л
Відро кругле полегшене 10 л	Біла кришка для кювет 2.3/2.5 л	Ящик штабель. перфорований 82 л	Гладкий контейнер 1 л PS
Овальна кришка РР	Ящик штабель. суцільний 41 л	Ящик штабель. Складний перфорований 82 л	Упаковка OPS
Відро кругле з 2 окант. 3 л	Ящик конусний суцільний 33 л	Біг-бокс 2000 кг 1200x800x850	Відро кругле 3 л
Відро кругле з 2 окант. 33 л	Контейнер РР 1 л	Біг-бокс 1200 кг 1000x700x650	Відро кругле 33 л
Відро прямо кут. 2.5 л	Ящик штабель. перфорований 15 л	Відро прямокутне високе 10 л	Відро кругле 10 л
Стакан РР овал 135 г	Прозора кругла кришка діаметр 64 мм	Біг-бокс 4000 кг 800x1200x135	
Відро кругле з 2 окант. 10 л	Ящик штабель. суцільний 25 л	Кришка з ложкою 7.5 PS	
Відро прямокутне 5 л	Ящик штабель. перфорований 32 л		
Кришка РР 1 л	Стакан М 010 150 г		

Джерело: складено автором

В даному аналізі ефективності формування товарної політики підприємства, було виявлено, що від групи товарів «Відро» підприємство

має найбільший прибуток. Це недивно, адже головним об'єктом продажу на підприємстві є саме відра різного об'єму та форми. Проте цей товар входить як і в А групу, так і в В і С, тобто він не абсолютний лідер. «Ящики» та «Піддони» також приносять високий рівень прибутку підприємству, великий обсяг реалізації пояснюється високою ціною порівняно з іншими товарними одиницями. Можна сказати, що ці товари – найбільш рентабельні.

Такі товари, як «кювета з полістерола чорна/біла 1.4 л», «гладкий контейнер 1 л PS», «упаковка OPS», потрапили до групи С, проте не можна сказати, що вони не мають права на існування на виробництві. Адже, звертаючи увагу на їхню низьку ціну, прибуток цей товар приносить і попитом користується.

За підсумками першої частини АВС-аналізу, можна сказати, що на підприємстві діє ефективна товарна політика, проте це якщо спиратися лише на прибуток, який приносить підприємству, товари, слід ще проаналізувати саме рентабельність кожної товарної одиниці.

Наступною частиною АВС-аналізу є аналіз асортименту підприємства за внеском товарів у маржинальний прибуток (покриття витрат). Для розрахунку цих значень, використовуємо програму Microsoft Excel. Вихідні дані вказуємо в табл. 2.5 (Додаток В). Щоб розрахувати дані, виконуємо такі кроки:

1. Розрахунок маржинального прибутку на одиницю. Для цього від ціни за одиницю віднімаємо змінні витрати.
2. Розрахунок загального маржинального прибутку. Необхідно маржинальний прибуток на одиницю помножити на загальний обсяг продажу.
3. Визначення частки кожного товару в маржинальному прибутку. Для даного стовпчика виставляємо процентний формат, ділимо маржинальний прибуток конкретного товару на загальний маржинальний прибуток та множимо на 100.

4. Впорядкування товарів за зменшенням частки товару в маржинальному прибутку та розрахунок кумулятивних часток. Визначаємо сортування значень в комірках стовпчику «Частка товару у виручці, впорядкована за зменшенням, %» від максимального до мінімального. Потім створюємо окремий стовпчик з кумулятивними частками товару у виручці, де використовуємо формулу наростаючої частки.

5. Визначення границь зон. Виділимо різними кольорами. Зона А $\approx$ 0-50%, синій колір, В $\approx$ 51-80%, червоний колір, С $\approx$ 81-100%, зелений колір. Позначимо дані в табл. 2.6 (Додаток Г).

Товари, що потрапили до зони А (14 найменувань), приносять підприємству найбільше прибутку, потрібно сконцентрувати зусилля на просуванні цих товарів. Товари, що потрапили до зони В (14 найменувань), також є важливими, але їм можна приділяти відносно менше уваги. Товари, що потрапили до зони С (22 найменування) є кандидатами на виключення з асортименту, адже приносять найменше прибутку.

Спираючись на зроблений АВС-аналіз, можна зробити висновок, що над ефективністю формування товарної політики ТОВ «Пласт Бокс Україна» ще слід попрацювати. Після проведення аналізу на маржинальний прибуток виявилось, що на підприємстві асортиментна політика не на високому рівні.

Проаналізуємо ТОВ «Пласт Бокс Україна» за Матрицею BCG, де оцінимо стан портфеля продукції за позиціями кожного продукту, розподіливши продукти по квадрантам матриці, проведемо аналіз стану продуктів портфеля підприємства, зіставивши дані по ряду звітних періодів, в нашому випадку, років. До того ж, проведемо аналіз стану продуктів портфеля головного конкурента, зіставивши його дані за останніми роками та за допомогою цих даних проведемо порівняльний аналіз.

Побудова матриці буде відбуватися в Microsoft Excel, за допомогою формул, зведеної таблиці 2.7 (Додаток Д) та діаграм (Додаток Е). Для того, щоб створити зведену Матрицю BCG, слід виконати наступні кроки:

1. Збір даних і побудова вихідної таблиці. На першому етапі складається список елементів, які будуть аналізуватися. Для кожного показника необхідно вказати обсяг продажів (прибутку), аналогічні дані у ключового конкурента (підприємство «JOKEY» – виробник пластмасової тари в Німеччині). Аналізовані періоди – 2019 та 2018 роки.

2. Розрахунок темпу зростання ринку. Потрібно обчислити, наскільки збільшилися або зменшилися обсяги продажів в порівнянні з попереднім періодом. Для цього нам потрібні дані по реалізації за 2018-й рік.

3. Розрахунок відносної частки ринку. Для кожного з аналізованих товарів потрібно порахувати відносну ринкову частку по відношенню до аналогічного товару у ключового конкурента. Зробити це можна шляхом ділення обсягу продажів продукту підприємства на обсяг продажів аналогічного продукту конкурента.

4. Розрахунок середнього значення показників темпу зростання ринку та відносної частки ринку. Для цього використовуємо формулу для підрахунку середнього значення в стовпчику. Для темпу зростання ринку – це 120,50%, для відносної частки ринку – 1,7. Створимо діаграму, спираючись на проведений аналіз. По горизонтальній осі – відносна частка ринку. За вертикальною – темп ринкового зростання. Область діаграми поділена на 4 однакових квадранта, зображені на рис. 2.2 (Додаток Е).

Горизонтальна вісь, розташована справа наліво, тобто лівобічний вектор, відображає найважливішу характеристику фірми – частку ринку щодо основного конкурента. Це параметр внутрішнього середовища підприємства, параметр її потенціалу.

Вертикальна вісь відображає темп зростання ринку продукту щодо зростання галузевого ринку або зростання валового національного продукту. Це параметр зовнішнього середовища підприємства, параметр клімату або умов підприємницької діяльності фірми.

5. Розподіл за товарними категоріями. Дивлячись в якій зоні діаграми знаходиться товар, можна визначити, до якої групи Матриці BCG відноситься той чи інший продукт, відобразимо це в табл.2.8 (Додаток Ж).

Кожна координата може відображати безліч ситуацій (різних значень параметра). Горизонтальна вісь ділиться на дві частини – велику (Б) і малу (М) частки ринку; вертикальна вісь також ділиться на дві частини – високий (В) і низький (Н) темп зростання ринку. Отримуємо всього 4 ситуації [14]:

1. БВ – велику частку ринку і високий темп зростання ринку, яка постає найвигіднішою для фірми і найменування її – «Зірка»;
2. МВ – малу частку ринку і високий темп зростання ринку, яка не так очевидно вигідна. Її називають «Знак питання»;
3. МН – малу частку ринку і низький темп зростання ринку, яка зовсім не вигідна. Її називають «Собака»;
4. БН – велику частку ринку і низький темп зростання ринку. Несе з собою спокійне життя. Певною мірою вигідна, її називають «Дійна корова».

Після створення Матриці BCG для ТОВ «Пласт Бокс Україна» можна зробити деякі висновки стосовно товарного асортименту підприємства. За підсумками проведеного аналізу ми знайшли місце товарів підприємства на матриці та, відповідно, на ринку. «Зірок» підприємства 11 найменувань, вони найвигідніші для бізнесу, адже займають велику частку ринку і високий темп зростання ринку, такі товари завжди мають бути на підприємстві; ситуація «Знак питання» постає для 17 товарів, що означає – ці товари мають високий темп зростання ринку, вони в подальшому зможуть бути «Зірками», таких найменувань багато і це добре; невигідна ситуація «Собака» є для 9-ти товарів, це меншість, тому робимо висновок, що підприємство над товарним асортиментом працює; і ситуацію «Дійна корова» займають 13 товарів, вона певною мірою вигідна, тому має також бути на підприємстві.

Висновки до Розділу 2

Дослідження проводилося за матеріалами ТОВ «Пласт Бокс Україна» – високотехнологічного підприємства, яке спеціалізується на виробництві виробів з пластмас. Головною особливістю даного підприємства є особлива увага до якості продукту, це є основою бізнесу на вітчизняному ринку. ТОВ «Пласт Бокс Україна» працює за європейськими стандартами якості та постійно вдосконалює своє виробництво.

Підприємство працює над вдосконаленням не тільки економічної системи, а й над забезпеченням гарантій збереження підприємства. Адже дуже велику роль в будь-якому бізнесі відіграє репутація. Задля її збереження та навіть покращення підприємство приділяє величезну увагу саме якості своїх продуктів.

Після проведення ABC-аналізу, було виявлено, що на ТОВ «Пласт Бокс Україна» найбільшу частину товарів становить група С, що означає не досить правильний вибір товарів на виробництві. На їх реалізацію йдуть великі затрати, порівняно з прибутком, які вони приносять. Рівні частини товарів становлять групи А і В, це означає, що виробництво має покращити стан своєї асортиментної політики для кращої рентабельності бізнесу. Слід попрацювати над розробкою товарної політики та просувати ті товари, які користуються більшим попитом і мають менші затрати на реалізацію. Менеджмент підприємства має завжди працювати над модернізацією та вдосконаленням реальної товарної політики, адже це є одним з основних напрямів для продовження ведення ефективного та прибуткового бізнесу.

Аналізуючи підприємство за Матрицею BCG виявлено, що товарна політика ТОВ «Пласт Бокс Україна» сформована доволі ефективно, адже до найменш ефективної ситуації «Собаки» потрапила менша частина всіх товарів, це є гарним показником. Прослідковується ріст ефективності товарної політики з ситуацією «Знак питання», адже ці товари мають перспективи розвитку. «Дійні корови» на підприємстві займають середнє значення і це допустимо.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПЛАСТ БОКС УКРАЇНА»

3.1 Напрями оновлення товарного асортименту підприємства

Товарна політика ТОВ «Пласт Бокс Україна» досить грамотно розроблена, але в умовах ринкової економіки вона вимагає постійного вдосконалення. Проаналізувавши товарну політику ТОВ «Пласт Бокс Україна», було виявлено деякі прогалини в її структурі, над якими ще слід попрацювати. Для того, аби працювати над оновленням товарного асортименту підприємства, необхідно ознайомитися з основними напрямками, при роботі з якими підприємство буде більш конкурентоспроможним на ринку, збільшиться товарообіг, а відтак, зростатиме прибуток. Тому можна запропонувати ряд пропозицій:

1. Безперервна робота над вдосконаленням якості продукції. Щоб це забезпечити, слід завжди звертати увагу на зворотній зв'язок від клієнтів, проводити серед них анкетування, для визначення переваг та недоліків в роботі підприємства. Також можна впровадити проведення тестування продукції із залученням технологів і менеджерів з продажів для більш точних результатів дослідження у великих маркетах (наприклад, ТМ «Епіцентр», один з найбільших клієнтів підприємства, може залучитися до тестування).

2. Розширення клієнтської бази даних. Звичайно, це здійснення пошуку нових покупців, що і так безперервно продовжується, наприклад, участь в різних виставках виробів з пластмас, які проходять кожного місяця в різних містах України, де є можливість знайти нову клієнтуру. Також для розширення клієнтської бази можна ввести нові умови співпраці: бонусні програми, знижки тощо.

3. Вдосконалення технічного виробництва товарів. Це те, над чим працює ТОВ «Пласт Бокс Україна»: заміна обладнання, придбання нового, поліпшення матеріально-технічної бази підприємства. Збільшення обсягу виробництва також приведе до вдосконалення товарного обороту.

4. Аналіз всього асортименту виробленої продукції. На основі анкетування прибрати товари, які не задовольняють потреби цільового споживача, і виводити на ринок нові види товарів, які користуватимуться попитом. Також це можна здійснити за допомогою представленого в даній роботі аналізу.

5. Формування нової цінової політики. Підприємство повинно звернути увагу на ціноутворення, оскільки ціна продукту є не найнижча на ринку, тут працює висока якість та відповідність стандартам. Тому технічний відділ та відділ якості безперервно працює над модернізацією продуктів, аби використовувати менше сировини, яка і займає вагому частку (80%) від всієї вартості одиниці, для зменшення ціни на продукцію, але так, щоб не вплинути на якість товару – те, над чим менеджмент працює дуже довго і те, що просуває підприємство на ринку України.

В умовах ринкової економіки і великої кількості конкурентів було б бажано використовувати метод ціноутворення – встановивши ціну на рівні середньоринкових цін на аналогічні товари, можна підвищити рівень конкурентоспроможності товарів, а в подальшому збільшити обсяг продажів [32, 139-143]. Проте це може не подіяти на даному підприємстві, адже такий рівень якості та професійності вітчизняні підприємства надати не в змозі, ТОВ «Пласт Бокс Україна» не має конкурентів на теренах України, якщо звертати увагу на якість. Основна увага приділяється вдосконаленню якості товару та його співвідношенню «ціна-якість», формуванню асортименту, стимулюванню попиту на товари, шляхом опрацювання зворотного зв'язку з клієнтами та виправлення виявлених проблем. Відбувається вивчення всього асортименту продукції і, на основі проведеного аналізу, вилучення товарів, що не відповідають потребам цільового споживача.

У результаті проведених досліджень слід запропонувати заходи, які підвищать ефективність управління асортиментом на ТОВ «Пласт Бокс Україна», зокрема: розширити асортимент продукції, забезпечити необхідну прибутковість за рахунок збільшення асортименту та досягнення економічної

потужності виробництва, забезпечити високу якість товарів і посилити увагу до сертифікації і стандартизації, сировини, готової продукції та системи якості та забезпечити інноваційну та інвестиційну привабливість асортименту.

Для забезпечення успішного розвитку підприємства потрібна добре продумана і детально розроблена товарна стратегія. Ефективна товарна стратегія – це розробка товарного асортименту підприємства, на основі даних про попереднє виробництво, реалізацію та просування товарів чи послуг, статистичний аналіз конкурентоспроможності підприємства та інших, найбільш впливових підприємств, збір статистичних даних щодо позиції товарів чи послуг підприємства на ринку, а також, обов'язково необхідно враховувати особливості, напрямки та цілі подальшого розвитку досліджуваного підприємства [30, 73-80].

Товарна стратегія підприємства розробляється на перспективу і може включати три стратегічних напрямки покращення привабливості його товарного асортименту, зобразимо типові товарні стратегії в табл. 3.1 (Додаток І).

Стратегія інновації товару розуміється як процес отримання нових ідей з приводу наявного продукту, а також розробки і виведення на ринок нових продуктів. Стратегія інновації товару визначає програму розроблення і впровадження нових товарів.

«Новий товар» використовується як для позначення удосконалення, оновлення існуючих товарів, так і для характеристики абсолютно нових споживчих благ, які вперше надаються споживачам [22]. В ТОВ «Пласт Бокс Україна» можна виділити перелік товарів, які слід дещо змінити, модернізувати, аби вони приносили більше прибутку підприємству.

Спираючись на дані зроблених аналізів, зокрема на Матрицю BCG, виділимо ті товари, на які слід звернути увагу при втіленні інновацій. Це товари групи «Дійні корови» та «Собаки», для яких інновації, на нашу думку, підуть на користь, адже вони вже «відпрацювали» своє, або ж приносять

прибуток, але можуть збільшити його, якщо розробити правильну стратегію інноваційного розвитку продукту. Диференціація товару може відбутися, наприклад, коли розширити кольорову гамму на ніжні «дівочі» кольори. Можна зробити цілу колекцію таких салонних виробів з пластмас, які будуть служити довго і доповняти інтер'єри салонів краси або модних бутіків. Так можна зробити з відрами, які входять до групи «Собаки» або ж до «Дійних корів». Тобто таким способом просунути товар на новий ринок. Розроблення різних варіантів товару може бути між конкурентами однотипних товарів і між товарами одного виробника, орієнтованими на різні сегменти ринку. Диференціація товару сприяє збільшенню його конкурентоспроможності.

Стратегія варіації функціональних властивостей на підприємстві також може бути використана та принести свій вклад у ефективну роботу товарної політики. На підприємстві завжди працює технічний відділ та відділ якості для того, аби покращувати якість продукції, її модифікувати. Головна їх ціль полягає в тому, аби використовувати менше сировини для виготовлення виробів, проте щоб це в жодному разі не вплинуло на якість продукції. Отож можна запропонувати у технічний відділ таку ідею: розробити упаковки, які зможуть через деякий проміжок часу самі розкластися. Це буде чудовим ходом на сучасному ринку, де як раз споживачі «топлять» за екологічні продукти. По-перше, на таку продукцію завжди буде попит, по-друге, це дасть можливість ще довше стояти на плачу серед конкурентів, по-третє, знову ж таки, екологія буде чистіше та безпечніше.

Для забезпечення збереження навколишнього середовища, для економії ресурсів природи, зараз підприємство використовує термоформування – процедуру, яка полягає у формуванні упаковок з плівки за допомогою температури і тиску. Це технологічний процес, під час якого з жорсткої плівки, попередньо нагрітої до визначеної температури, наближеної до температури розм'якшення (характерної для даного пластику), формується

упаковка визначеної форми. Відносно проста, дешева та високоефективна обробка робить термоформування дуже популярним серед клієнтів.

Вартість упаковки, яка виготовляється таким способом, є дешевшою за упаковку, виготовлену за допомогою лиття під тиском. Термоформування дає можливість виробництва з різних матеріалів, таких як, наприклад, полістирен, ПЕТ або поліпропілен. Упаковка придатна для повторної переробки.

Варіація функціональних властивостей також може бути втілена в дизайні упаковки. Дуже важливим є саме оформлення продукції, адже це перше, що бачить споживач. На нашу думку, ефективним варіантом дизайну буде його розробка самим замовником. Слід на підприємство влаштувати дизайнера упаковок, який зможе реалізувати задуми клієнтів. Це збільшить попит на товар і дасть змогу бути найбільш конкурентним серед інших виробників тари з пластмаси.

Стратегія елімінації може здійснюватися шляхом зміни маркетингової стратегії, продажу виробництва товару іншому підприємству, продовження обслуговування наявних клієнтів, зняття товару з виробництва і виведення з ринку. Це доволі сурова стратегія, яку, на нашу думку, на даному підприємстві не слід використовувати [6]. Хіба що можна зменшити кількість товарів, які за Матрицею BCG потрапили до групи «Собаки», адже вони є «тягарем» для підприємства. Так як на підприємстві головним продуктом є відра, а до найменш рентабельної групи потрапили деякі види відер, пропонуємо прибрати їх з товарного асортименту підприємства. Наприклад, можна замінити прямокутне відро на кругле, так як за проведеними аналізами воно є найбільш популярним. Деякі види товарів немає можливості прибрати, адже ним нема замінників, як, наприклад, відрам, тому такі товари як «Гладкий контейнер 1 л ps», «Піддон 4000 кг 1200x800x165», хоч і залишаються в групі «Собаки», проте вони залишаються на виробництві. Можна їх удосконалити, зробити новий привабливий дизайн або модифікувати на інший не суміжний з існуючим ринок.

Для конкретних товарних груп можна запропонувати окремі товарні стратегії (Рис. 3.1).



Рис. 3.1 Альтернативні товарні стратегії для ТОВ «Пласт Бокс Україна»

Джерело: складено автором

Товарні групи розподілені за певними товарними стратегіями на фоні аналізу їх ефективності на підприємстві. До стратегії інновації товару потрапили групи товарів «Відро» та «Термоформування», адже дані групи товарів приносять постійний дохід, проте вдосконаливши їх візуальні характеристики, зробивши товари привабливішим для певного цільового ринку, на нашу думку, можна досягти доволі високих результатів підвищення рентабельності. Можна, наприклад, розробити деяку товарну лінійку з даних товарів, які будуть призначені для нетипового для підприємства споживача. Це має відіграти велику роль в просування даних товарних груп.

До стратегії «Варіація функціональних властивостей» слід віднести товарні групи «Ящик» та «Малолітражна упаковка», адже ці групи товарів на сьогоднішній день приносять дохід підприємству, проте не мають постійного доходу (за матрицею BCG відносяться до групи товарів «Знак питання»), тому їх слід модернізувати, покращивши якісні характеристики, наприклад, змінити дизайн, форму, додати привабливі ефекти: зробити матовим, нетипової форми тощо. Дані групи товарів стануть приносити постійний прибуток за рахунок свого яскравого виділення серед інших.

Стратегія «Елімінації» буде використана тільки для деяких одиниць товарних груп «Відро», «Ящик», «Біг-бокси та піддони», адже, за проведеними аналізами товарного асортименту ТОВ «Пласт Бокс Україна»,

деякі товари є найменш рентабельними. Їх слід утилізувати з товарного асортименту підприємства, адже затрати на їх виробництва часто можуть перекивати прибуток, який вони приносять. Це, наприклад, такі товари як «Ящик штабель. перфорований 32 л», «Піддон 4000 кг 1200x800x165», «Відро прямокутне 10 л», «Відро прямокутне 2.5 л», «Відро овальне 12 л».

Після проведення оцінки асортиментної позиції підприємства, на основі значень темпів зростання ринку, на якому існує фірма, та відносної ринкової частки, розроблено ряд ефективних управлінських рішень для збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку загалом й у своєму сегменті зокрема. Проведена оцінка складу та стану товарного портфеля ТОВ «Пласт Бокс Україна» згідно з матрицею Бостонської консалтингової групи, яка забезпечує можливість дослідити фінансову взаємодію товарних груп у межах товарного портфеля підприємства, вказує на стратегічні рішення як для інвестування та розширення, так і для ліквідації певних товарів, які є тягарем для підприємства. Використовуючи методи формування асортименту, підприємство може визначити перспективи розвитку асортименту, знайти напрями підвищення його прибутковості, опрацювати різні стратегії підтримки або відновлення свого товарного асортименту.

Дотримання запропонованої послідовності процесу формування товарної стратегії виробничих підприємств має практичне значення, оскільки дасть можливість вдосконалити розробку її сутнісних характеристик та визначити її основні змістовні положення.

3.2 Прогнозна оцінка подальшого розвитку товарної політики

На сьогоднішній день товарна політика ТОВ «Пласт Бокс Україна» знаходиться на досить високому рівні, проте є моменти, над якими слід працювати. Якщо менеджмент підприємства буде продовжувати займатися розвитком підприємства та товарної політики зокрема, можна зробити висновок, що ТОВ «Пласт Бокс Україна» буде триматися завжди на плаву серед конкурентів, адже робота, яка проводиться кожен день над вдосконаленням підприємства, робить свій внесок в майбутнє підприємства.

Вибір конкретних цілей та їх якісних й кількісних характеристик є індивідуальним процесом для кожного підприємства і залежить від його фінансового становища і ресурсної забезпеченості [3]. Таким чином, не може бути однозначної алгоритму розробки та вибору цілей підприємства для будь-якої економічної ситуації, але для ТОВ «Пласт Бокс Україна» можна виділити основні цілі, які практично завжди актуальні, та зобразити їх на дереві цілей на рис. 3.2 (Додаток 3).

Досягнення основної мети підприємства можливе за рахунок використання цілей на різних рівнях. Важливість індивідуальних цілей, звичайно ж, різна на певних етапах розвитку підприємства, і це необхідно враховувати при прийнятті рішення про те, як їх реалізовувати.

Для вдосконалення технічного виробництва продукції на ТОВ «Пласт Бокс Україна», необхідно зайнятися заміною старого обладнання та закупівлею оновленого, більш якісного, швидкого та продуктивного, енергозберігаючого. Поліпшення технічної бази підприємства, її модернізація також покращить стан підприємства.

Для оновлення та вдосконалення сировинної бази слід залучити провідних спеціалістів, аби забезпечити виготовлення виробів з найменшим браком, а також з використанням найбільш екологічних сировинних ресурсів. Необхідно проводити співпрацю з оновленими європейськими заводами, де виготовляється величезний потік різноманітних товарів з пластмас, серед

яких: балконні ящики, горщики для квітів, відра різноманітних форм та об'ємів, щоб збільшувати асортиментний об'єм продукції.

Підприємство має працювати над вдосконаленням не тільки економічної системи, а й над забезпеченням гарантій збереження підприємства. Адже дуже велику роль в будь-якому бізнесі відіграє репутація. Задля її збереження та навіть покращення підприємству слід приділяти величезну увагу саме якості своїх продуктів. Наразі виробництво працює за європейськими стандартами ISO. На українському ринку не так часто знайдеш підтримання таких доволі сурих стандартів. Це надає підприємству чітко стояти на плаву серед конкурентів.

Наступним напрямом покращення асортименту є процедура тестування вже готового продукту, яка може відбуватися на щоденній основі відділом якості, що дозволить знайти прогалини у виробництві. Має проходити механічна перевірка відер, ящиків та інших товарів на міцність, пружність, герметичність як самої тари, так і ручок, кришок, боковим падінням, донним падінням, навантаженням ручок, пресом: вертикальна міцність відра та горизонтальна. Раз на місяць – перевірка на хімічні та фізичні показники продукту ультрафіолетом та замороженням. Всі результати фіксуватимуться в протоколах.

Відділом якості можна впровадити процес комунікації з клієнтами, які інформують про зауваження стосовно продукту, можуть дати поради задля його вдосконалення. Відділ якості буде передавати інформацію у технічний відділ, там будуть проводити розслідування, модернізування та покращення роботи, за зауваженнями, які були надані. Таким способом підприємство завжди бути мати можливість знайти прогалини в роботі, модернізувати та вдосконалювати її. Така «робота над помилками» є дуже важливою для підприємства, адже є те, над чим працювати та що розвивати.

Програма заходів щодо підвищення ефективності формування товарного асортименту складена на основі аналізу авторських пропозицій та наведена в таблиці 3.2 (Додаток К).

Приблизний розрахунок витрат і ефективності проведення зазначених заходів наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Розрахунок бюджету витрат на виконання заходів підвищення ефективності товарного асортименту ТОВ «Пласт Бокс Україна»

Статті витрат	Сума, грн.
Разові витрати :	
Закупівля оновленого машинного устаткування	6 882 900,00
Закупівля сировини вищої якості	3 670 800,00
Продовження таблиці 3.3	
Закупівля екологічної сировинної бази	2 540 500,00
Закупівля обчислювальної техніки	379 000,00
Усього разових витрат	13 473 200,00
Річні витрати:	
Постійне тестування оновленої продукції	170 000,00
Оплата праці відділу дизайну	487 000,00
Оплата праці технічного відділу	451 700,00
Оплата праці маркетингового відділу	593 600,00
Обслуговування і ремонт	33 560,00
Усього річних витрат	1 735 460,00
Разом	15 208 660,00

Джерело: складено автором

На жаль, неможливо точно розрахувати економічний ефект від виконання заходів підвищення ефективності товарного асортименту всередині підприємства. Оскільки це досить складний процес, над яким слід працювати не одному спеціалісту і досить довгий час.

Однак на основі досліджень, проведених вітчизняними і зарубіжними вченими, був зроблений висновок про те, що вдосконалення системи управління підприємством в цілому призводить до збільшення прибутку приблизно на 20% [13].

Слід обчислити цей 20%-вий приріст по відношенню до поточних показників підприємства. Так отримаємо ефект в грошовому еквіваленті від приросту. Візьмемо дані Таблиці 2.2 за 2019-й рік, обчислимо 20%-вий приріст, дані вносимо в зведену табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пласт Бокс Україна» за 2019 рік та з урахуванням приросту 20%

Показник	Дані за 2019 р., тис. грн	Прогноз на 2020 рік, тис. грн	Прогноз на 2021 рік, тис. грн
Оборотні активи	26786568,0	32143881,6	38572657,92
Необоротні активи	38459202,0	46151042,4	55381250,88
Власний капітал	51375093,0	61650111,6	73980133,92
Поточні зобов'язання	12947781,0	15537337,2	18644804,64
Чистий прибуток	18506814,0	22208176,8	26649812,16
Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)	51236964,0	61484356,8	73781228,16
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	22117254,0	26540704,8	31848845,76
Валовий дохід	29119710,0	34943652,0	41932382,4
Адміністративні витрати	5768562,0	6922274,4	8306729,28
Витрати на збут	4544841,0	5453809,2	6544571,04
Різниця всього	—	+52172557,8	+62607069,36

Джерело: складено автором

Тобто запропоновані заходи для підвищення ефективності товарного асортименту ТОВ «Пласт Бокс Україна» є ефективними та доведені економічно. Якщо буде використано даний перелік напрямків оновлення товарної політики підприємства, можна сказати, що працювати підприємство стане ефективніше приблизно на 20%, в грошовому еквіваленті в 2020-му році це +52 172 557,8 тис. грн. в 2021 році – +62 607 069,36 тис. грн.

Прогнозна оцінка розвитку товарної політики спирається на потребу споживача. На даному етапі підприємство робить все, аби задовольнити потреби покупця. Тому воно буде конкурентним саме той час, поки є попит на товари, які виробляються на підприємстві. Співпраця з новими клієнтами допоможе розширити товарний асортимент, тим самим підвищити прибуток підприємства. Необхідно проводити безперервний аналіз ринку, прослідковувати, що зараз є популярним та що пропонують інші підприємства. Якщо активно працювати над пізнанням сучасного ринку, підприємство завжди буде мати клієнтів та таким чином й дохід буде рости.

Для підприємства можна виділити ще наступні рекомендації щодо покращення ефективності товарної політики: слід вплинути на те, аби на підприємстві завжди відбувався пошук нових клієнтів: реклама в офісах великих замовників, рекомендації задоволених споживачів, реклама на тематичних виставках, які відвідують менеджери з маркетингу підприємства, тощо; також ТОВ «Пласт Бокс Україна» має мати своїх постійних клієнтів, які роблять регулярні глобальні замовлення, це відіграє позитивну роль для розвитку підприємства, адже разом з глобальними клієнтами, які в свою чергу розвиваються, підприємство йде в ногу з сьогоденням, аналізуючи ринок, попит на товари і тим самим формуючи свій товарний асортимент.

Для підприємства можна запропонувати співпрацю з клієнтами, які спеціалізуються на продажі меблів для дачі та літнього відпочинку: розбірні столи, стільці, підставки, шезлонги, парасолі; шафи, комоди, сидіння для дачі тощо. Адже наразі є доволі популярним відпочинок на природі, далеко від міста. І щоб з легкістю зробити умови там, де їх немає, підприємство може виготовляти, наприклад, для гіпермаркетів такі товари, які точно будуть користуватися популярністю. Приклад оновленого асортименту для підприємства при співпраці з даними товарами наведений в табл. 3.5. (Додаток Л). Дане оновлення асортименту проведено у відповідності до результатів опитування покупців, яке проводиться щоквартально відділом маркетингу підприємства.

Також враховуємо оновлення вже існуючого асортименту: модернізація, виключення нерентабельних товарів, оновлення дизайну виробів.

Оновлений асортимент розширить як кількість асортиментних груп у всій сукупності товарної продукції, так і всю кількість виробів, які виготовляються на підприємстві. Можна зробити припущення, що після оновлення асортименту, прибуток підприємства буде рости, клієнтська база розширюватися, а попит на товари зростати.

Активна співпраця з підприємствами харчової промисловості, на нашу думку, зможе принести підприємству великий прибуток, адже ця промисловість завжди буде лідируючою на ринку та матиме попит. На сьогоднішній день ТОВ «Пласт Бокс Україна» веде співпрацю з невеликою кількістю таких підприємств, проте, передбачаючи оптимістичний сценарій розвитку, воно може збільшити клієнтську базу в цій галузі, залучившись до різних глобальних мереж продуктових супермаркетів, які в пріоритеті тримають високий рівень якості своєї продукції, адже ТОВ «Пласт Бокс Україна», в першу чергу, відповідає за якість всієї виготовленої продукції.

Стосовно декорування продукції, слід також сказати, що підприємство працює над цим сегментом. Зрозуміло, що продукцію споживачі вибирають за зовнішніми характеристиками. Наразі у ТОВ «Пласт Бокс Україна» декорування відбувається з використанням нової технології нанесення, коли зображення переноситься безпосередньо на виріб, а не способом наклеювання. Це сучасний спосіб декорування, який ще не досить відомий на вітчизняному ринку, тому клієнти на нього звертають увагу. Він має ряд переваг: зображення не стирається та не відривається, виріб можна переплавляти та використовувати сировину з нього до п'яти разів, що зменшить використання пластику, декорування виконане на досить високому рівні, воно виділяється серед інших, тому є популярним, а зображення не можна зіпсувати або відкоригувати після нанесення. Товари з таким декоруванням мають гарні перспективи на вітчизняному ринку.

Через прискорений науково-технічний розвиток виробництва і через значну диференціацію потреб, у прогнозуванні тенденцій розвитку асортименту існує певна похибка. Тому прогнозуються тільки основні напрямки розвитку, які дозволять забезпечити майбутній ринковий попит. Суть формування асортименту полягає у плануванні всіх видів діяльності, спрямованих на вибір продукції для майбутнього виробництва та реалізації на ринку, а також приведення властивостей цієї продукції у відповідність до вимог споживача. Зрозуміло, що це безперервний процес, який відбувається

протягом усього життєвого циклу продукту, починаючи з концепції ідеї та закінчуючи виведенням продукту з виробничої програми [35].

Формування продуктової лінійки підприємства неможливе без визначення її основного напрямку, обсягів і супутніх послуг. У сучасному виробництві всі ці напрямки тісно взаємопов'язані і не диференційовані, що вимагає компромісу між різними напрямками промислової і комерційної діяльності підприємства.

Якщо узагальнити вищенаведені напрями розвитку підприємства, можна виділити головні з них:

- 1) визначення поточних і майбутніх потреб споживачів, аналіз наявних засобів використання продукту і особливостей поведінки споживачів на відповідних ринках;
- 2) критична оцінка власної та аналогічної продукції конкурентів з точки зору споживачів;
- 3) коригування асортименту у зв'язку зі зміною рівня конкурентоспроможності окремих товарів;
- 4) розробка оновленої сировинної бази для виготовлення виробів;
- 5) розгляд пропозицій щодо створення нових продуктів і поліпшення властивостей вироблених товарів, а також по нових способів і областях застосування товарів;
- 6) розробка специфікацій на нові або вдосконалені продукти відповідно до вимог покупців;
- 7) вивчення можливостей виробництва нової або удосконаленої продукції з урахуванням можливих цін, собівартості, рентабельності;
- 8) розробка спеціальних рекомендацій для виробничих відділів за якістю, упаковкою продукту тощо;
- 9) оцінка всього асортименту продукції та його модифікація.

Висновки до Розділу 3

ТОВ «Пласт Бокс Україна» на даному етапі розвитку успішно функціонує в конкурентному середовищі і для покращення ведення бізнесу нами було запропоновано перелік заходів для в розрізі товарної політики даного підприємства. Серед наведених заходів та напрямків були використані типові стратегічні підходи для покращення асортименту та деякі авторські заходи.

Товарна стратегія повинна розроблятись на перспективу та включати три стратегічних напрямки (інновація товару, варіація товару, елімінація товару), що у підсумку допоможе вирішити проблему як раціональної організації роботи в рамках наявного асортименту, так і проблеми заміщення товарів, які підлягають зняттю з виробництва. Для управління будь-якою товарною стратегією необхідний комплексний і системний підхід, тож для досягнення успіху запропоновано використовувати послідовний перелік кроків формування та управління товарною стратегією.

ТОВ «Пласт Бокс Україна» повинно мати на меті надання якісної продукції, з виконанням всіх потреб споживача, аби прогнозна оцінка для розвитку товарної політики підприємства була позитивною. Необхідно, щоб над товарною політикою підприємства працювали всі відділи підприємства: починаючи від технічного і закінчуючи відділом маркетингу, аби підприємстві діяла актуальна для сьогодення товарна політика. Основна база якої – вироби, які мають постійну популярність на ринку (відра, ящики, піддони). Доказом цього буде тривале та ефективне існування підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах нестабільного ринкової середовища управління асортиментної політикою робить вирішальний вплив на діяльність підприємства, що сприяє визначенню оптимального товарного портфелю та його варіантів, які на даному етапі максимально відповідають вимогам ринку і в той же час дозволяють найбільш ефективно використовувати наявні науково-технічні виробничі можливості. В роботі проаналізовано методичні та теоретичні підходи з тлумачення терміну «товарна політика», визначено специфіку оптимального товарного асортименту та принципи формування товарної політики, систематизувати погляди щодо підходів з розробки оптимальної товарної політики. Проаналізовано погляди науковців щодо методичних підходів формування асортименту підприємства та оптимізації товарної політики.

Стратегічне планування товарної політики складається з планування всіх видів діяльності, спрямованих на вибір продукції для майбутнього виробництва та реалізації, розробку специфікацій і характеристику цього товару відповідно до вимог споживачів. Формування товарного асортименту з урахуванням майбутнього підприємства є елементом економічної стратегії, загалом, дуже важливим елементом, оскільки конкуренти прагнуть будь-яким чином зміцнити свої позиції на ринку. Отже, процес розподілу товарних ресурсів підприємства безпосередньо залежить від структури асортименту продукції. Тільки розумна і збалансована розробка товарної політики дозволить досягти максимальних результатів від її використання.

Дослідження ТОВ «Пласт Бокс Україна» проводилось у два кроки: аналіз товарної політики підприємства та прогнозування подальшої розробки товарного асортименту. Для аналізу підприємства було використано ABC-аналіз та створення матриці BCG. Після проведення ABC-аналізу, можна зробити висновок, що товарна політика підприємства знаходиться на високому рівні, адже товари, які мають низькі показники рентабельності

мають малу частку від всього асортименту. Більшу частку товарів становлять продукція групи А, це гарний показник існуючого товарного портфелю. Проте після створення матриці BCG, ми більш розгорнуто переглянули продукцію підприємства та зробили висновок, що товарна політика потребує покращення на даному етапі існування. Найбільшу частку товарів становила група «Дійні корови», це надає підприємству стояти на плаву, проте також значна частка товарів припадає на групу «Собаки», товари якої не є рентабельними. Над ними необхідна ще робота: модифікація їх властивостей чи взагалі ліквідація з підприємства.

Вирішення завдань товарної політики на будь-якому господарському рівні потребує стратегічного підходу. Будь-яке рішення повинно ухвалюватися не тільки з погляду поточних інтересів, але і з врахуванням того, як воно «працює» на кінцеві цілі. Таким чином, підприємство повинно постійно удосконалювати товарну стратегію, що дозволить їй забезпечити стійку структуру асортименту, постійний збут і прибуток. На даному підприємстві можна запропонувати використання трьох найтипівіших товарних стратегій: стратегія варіації функціональних властивостей, стратегія інновації та стратегія елімінації.

Розробка плану вдосконалення процесу розробки товарної політики ТОВ «Пласт Бокс Україна» успішно проведена, надані певні пропозиції та рекомендації стосовно покращення вже існуючої товарної політики підприємства. Щоб ТОВ «Пласт Бокс Україна» успішно існувало на сучасному ринку, воно має модифікувати технічні характеристики виробів та залучати нових клієнтів задля оновлення товарного асортименту, його розширення. Сформовано основні напрями розвитку товарної політики підприємства задля його подальшого успішного існування на ринку. Проаналізовано основні напрями, над якими слід працювати, та які можна оновлювати для постійного розвитку товарної політики підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2017. Вип.12. Ч. 1. с. 6-9.
2. Амоша О. І. Проблеми інтеграції науки і освіти в контексті сучасного інноваційного розвитку / О. І. Амоша, А. І. Землянкін, Г.В. Моїсєєв // Інновації: проблеми науки та практики: моногр. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2016. С. 27-52.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. маркетингового менеджменту. Донецьк: ДонНУЕТ, 2015. 599 с.
4. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: монографія / Л. В. Балабанова, О. А. Брадїна. Донецьк : Дон ДУЕТ, 2016. 230 с.
5. Белкін І. В. Проблеми формування ефективної товарної політики підприємства / Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ, 2016.
6. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. Вип. 4.
7. Вершигора Є. Ю. Маркетингова товарна політика навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Хмельниц. екон. ун-т. Тернопіль: Астон, 2015. 407 с.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. для студ. екон. спец. вузів. К.: Лібра, 2015. 708 с.
9. Гвоздецька І. В. Спонукальні мотиви виходу підприємства на зовнішній ринок / Вісник Хмельницького національного університету, 2017. Вип. 6, т. 4. С. 153-155.

10. Голошубова Н. О. Організація торгівлі: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К.: Книга, 2016. 559 с.
11. Горлачук В. В. Економіка підприємства : навчальний посібник / В. В. Горлачук, І. Г. Яненко. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 344 с.
12. Дима О. О. Маркетингова товарна політика посередницького підприємства – ключовий засіб реалізації принципів сталого розвитку. / Економічний простір, 2016. Вип. 105. с. 174-189.
13. Діченко А. Л. Умови формування маркетингової товарної політики сільськогосподарських підприємств. Агросвіт, 2016. Вип. 7. с. 39-43.
14. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. К. : Алерта, 2015. 272 с.
15. Євченко Ю. М. Управління асортиментною політикою: оцінка ефективності методів. / Ю. М. Євченко. Економіка та суспільство, 2016. Вип. 7. с. 307-312.
16. Жайворонок Л. В. Маркетингова товарна політика в системі сучасного концептуального забезпечення управління підприємництва. Ефективна економіка, 2015. Вип. 12.
17. Зозулев О. В. Маркетинг: навч. посібник / О. В. Зозулев, Н. С. Кубишина, С. А. Солнцев. К.: Знання, 2016. 421 с.
18. Іванечко Н. Р. Процес формування маркетингової стратегії / Вісник Дніпропетровського університету, 2017. Вип. 10/1 Т.22. с. 123-131.
19. Ілляшенко С. М. Аналіз задоволеності споживачів та її впливу на результативність діяльності промислового підприємства / С. М. Ілляшенко, І. В. Меркун // Економіка: реалії часу, 2018. Вип. 3. с. 5-14.
20. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: моногр. / С. М. Ілляшенко, Г. О. Пересадько / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2019. 328 с.

21. Каїра З. С. Маркетингова товарна політика підприємства та шляхи її удосконалення / З.С. Каїра // Бізнес Інформ, 2016. Вип.8. с. 192-194.
22. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: підр. / В. Я. Кардаш, О. К. Шафалюк, М. Ю. Антонченко. К. : КНЕУ, 2009. 419 с.
23. Кашубська В. В. Особливості застосування стратегій просування інноваційної продукції в Україні / Глобальні та національні проблеми економіки. МНУ ім. В. О. Сухомлинського, 2016. Вип. 10. с. 369-373.
24. Корж М. В. Маркетинг: навч. посібн. / М.В. Корж. К.: Центр учбової літератури, 2018. 344 с.
25. Крикавський Є. В. Партнерські відносини на ринку B2B та B2C: монографія / Є. Крикавський, І. Петецький, Я. Циран, З. Люльчак. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 232с.
26. Кузьменко О. М. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств Донецького регіону / Вісник Донецької державної академії управління, 2015. Вип.3 (19). с. 14-18.
27. Кузьминчук Н. В. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства / Вісник економіки транспорту і промисловості, 2019. Вип. 66. с. 149-158.
28. Лищенко М. О. Аудит асортименту як напрям підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства / М. О. Лищенко. // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка», 2018. Вип. 10. с. 25-29.
29. Малюк С. О. Асортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства / С.О. Малюк // Вісник аграрної науки Причорномор'я, 2014. Вип. 3. с. 73-80.
30. Маркетинг для магістрів: навч. посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка, д.е.н., доц. С. А. Єрохіна. К.: Національна академія управління, 2007. 544 с.

31. Марчевська Ю. О. Багатонаціональна конкуренція та міжнародна маркетингова товарна політика / Соціально-гуманітарний вісник, 2018. Вип. 24. с. 93-95.
32. Могилова А. Ю. Стратегія виведення нового товару на ринок / А. Ю. Могилова, А. В. Головка // Вісник Дніпропетровського університету, 2012. Вип. 6. с. 139-147.
33. Павленко, А. Ф. Маркетинг: підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. К. : Вид-во КНЕУ, 2014. 246 с.
34. Стадник В. В., Іжевський П. Г., Головчук Ю. О. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства / Ефективна економіка, 2018.
35. Сумець О. М. Товарна інноваційна політика: навч. посібн. К.: «Хай-Тек Прес», 2017. 368 с.
36. Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика: навч. посібн. К.: КДТЕУ, 2017. 149 с.
37. Турченко М. О. Маркетинг: підручник. К.: Знання, 2018. 318 с.
38. Чайка Т. Ю. Можливості застосування АВС-аналізу при формуванні товарного асортименту з урахуванням його структурної неоднорідності / Причорноморські економічні студії, 2017. Вип. 16. с. 176-181.
39. Чеботар С. І., Ларіна Я. С., Луцій О. П., Шевчик М. Г. Маркетинг: навч. посібн. Київ: «Наш час», 2017.
40. Шинкаренко О. О. Механізм встановлення ціни / О.О. Шинкаренко //Актуальні проблеми економіки, 2016. Вип. 9. с. 19-23.
41. Шканова О. М. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. К.: МАУП, 2003. 160 с.
42. Шквиря Н. О. Механізм реалізації маркетингової товарної стратегії підприємства / Проблеми глобалізації та моделі сталого розвитку економіки: матеріали V міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції, м. Сєвєродонецьк, 15-16 квітня 2016 р. Сєвєродонецьк, 2016. с.144-147.

ДОДАТКИ

Додаток Б

Таблиця 2.3

Результати ABC-аналізу: розрахунок часток товарів у виручці

Товар	Виручка	Частка	Накопичена частка
Відро кругле 1 л	18 265 000,00	4,64%	4,64%
Відр округле полегшене 2.5 л	17 485 000,00	4,44%	9,08%
Відро овальне 3 л	16 385 000,00	4,16%	13,24%
Відр округле з 2 окант. 12 л	15 800 000,00	4,01%	17,25%
Відро овальне 12 л	13 900 000,00	3,53%	20,78%
Відро круглеполегшене 10 л	13 650 000,00	3,47%	24,25%
Овальна кришка РР	13 600 000,00	3,45%	27,70%
Відро кругле з 2 окант. 3 л	12 835 000,00	3,26%	30,96%
Відро кругле з 2 окант. 33 л	12 785 000,00	3,25%	34,20%
Відро прямокутне 2.5 л	11 765 000,00	2,99%	37,19%
Стакан РР овал 135 г	11 690 000,00	2,97%	40,16%
Відро кругле з 2 окант. 10 л	11 360 000,00	2,88%	43,04%
Відро прямокутне 5 л	11 235 000,00	2,85%	45,90%
Кришка РР 1 л	10 675 000,00	2,71%	48,61%
Стакан М 010 150 г	10 255 000,00	2,60%	51,21%
Піддон 1500 кг 800х1200х160	9 760 000,00	2,48%	53,69%
Кришка РР зі складною ложечкою 7.5	9 680 000,00	2,46%	56,15%
Прямокутний контейнер W-51 140 мл	9 245 000,00	2,35%	58,50%
Прозора висока кришка для кювет	8 510 000,00	2,16%	60,66%
Піддон 4000 кг 1200х800х165	8 475 000,00	2,15%	62,81%
Біла кришка для кювет 2.3/2.5 л	8 370 000,00	2,13%	64,93%
Ящик штабель.суцільний 41 л	8 240 000,00	2,09%	67,03%
Ящик конуснийсуцільний 33 л	7 805 000,00	1,98%	69,01%
Контейнер РР 1 л	7 780 000,00	1,98%	70,98%
Ящик штабель.перфорований 15 л	7 680 000,00	1,95%	72,93%
Прозора кругла кришкадіаметр 64 мм	7 680 000,00	1,95%	74,88%
Ящик штабель.суцільний 25 л	7 650 000,00	1,94%	76,83%
Ящик штабель.перфорований 32 л	7 260 000,00	1,84%	78,67%
Ящик штабель.перфорований 46 л	6 795 000,00	1,73%	80,39%
Ящик штабель.перфорований 52 л	6 750 000,00	1,71%	82,11%
Ящик конуснийперф. стіни/тверде дно 33 л	6 560 000,00	1,67%	83,77%
Лоток длябагетівморозива PS	5 760 000,00	1,46%	85,24%
Ящик штабель.перфорований 61 л	5 740 000,00	1,46%	86,69%
Ящик штабель.перфорований 82 л	5 550 000,00	1,41%	88,10%
Ящик штабель складний перфорований 82 л	5 255 000,00	1,33%	89,44%

Продовження таблиці 2.3

Біг-бокс 2000 кг 1200x800x850	4 580 000,00	1,16%	90,60%
Біг-бокс 1200 кг 1000x700x650	4 560 000,00	1,16%	91,76%
Відро прямокутне високе 10 л	4 265 000,00	1,08%	92,84%
Біг-бокс 4000 кг 800x1200x135	3 455 000,00	0,88%	93,72%
Кришка з ложкою 7.5 PS	3 430 000,00	0,87%	94,59%
Відро овальне 5 л	3 255 000,00	0,83%	95,42%
Відро прямокутне 10 л	2 970 000,00	0,75%	96,17%
Біг-бокс 4000 кг 1200x1000x830	2 550 000,00	0,65%	96,82%
Кювета з полістерова чорна/біла 1.4 л	2 470 000,00	0,63%	97,45%
Відро кругле 5 л	1 790 000,00	0,45%	97,90%
Гладкий контейнер 1 л PS	1 770 000,00	0,45%	98,35%
Упаковка OPS	1 700 000,00	0,43%	98,78%
Відро кругле 3 л	1 655 000,00	0,42%	99,20%
Відро кругле 33 л	1 585 000,00	0,40%	99,60%
Відро кругле 10 л	1 560 000,00	0,40%	100,00%
ВСЬОГО	393 825 000,00	100,00%	

Джерело: складено автором

Додаток В

Таблиця 2.5

Результати АВС-аналізу: асортимент підприємства за внеском товарів у маржинальний прибуток

Товар	Ціна за од., грн.	Обсяг продажу, Q, од.	Змінні витрати на од., АВС, грн.	Маржинальний прибуток на од., грн.	Маржинальний прибуток всього, грн.	Частка товару у марж. Прибутку, %
Біг-бокс 4000 кг 1200x1000x830	477	26 908	214,65	262,35	7059250,00	3,17%
Біг-бокс 4000 кг 800x1200x135	375	30 293	168,75	206,25	6248000,00	2,80%
Біг-бокс 1200 кг 1000x700x650	456	23 410	205,2	250,8	5871250,00	2,63%
Біг-бокс 2000 кг 1200x800x850	363	28 251	163,35	199,65	5640250,00	2,53%
Ящик штабель. складний перфорований 82 л	140	69 714	63,00	77,00	5368000,00	2,41%
Ящик штабель. перфорований 82 л	85	113 882	38,25	46,75	5324000,00	2,39%
Ящик штабель. перфорований 61 л	70	132 071	31,5	38,5	5084750,00	2,28%
Ящик конусний перф. тверде дно 33 л	83	102 108	37,35	45,65	4661250,00	2,09%
Ящик штабель. перфорований 52 л	40	209 250	18,00	22,00	4603500,00	2,07%

Продовження таблиці 2.5

Ящик штабель. перфорований 46 л	33	249 697	14,85	18,15	4532000,00	2,03%
Ящик штабель. перфорований 32 л	24	325 208	10,8	13,2	4292750,00	1,93%
Ящик штабель. суцільний 25 л	47	165 532	21,15	25,85	4279000,00	1,92%
Ящик штабель. перфорований 15 л	49	156 735	22,05	26,95	4224000,00	1,90%
Ящик конусний суцільний 33 л	25	290 400	11,25	13,75	3993000,00	1,79%
Ящик штабель. суцільний 41 л	36	188 750	16,2	19,8	3737250,00	1,68%
Піддон 4000 кг 1200x800x165	570	11 509	256,5	313,5	3608000,00	1,62%
Піддон 1500 кг 800x1200x160	320	16 422	144,00	176,00	2890250,00	1,30%
Відро прямокутне високе 10 л	20	261 750	9,00	11,00	2879250,00	1,29%
Відро прямокутне 10 л	19	672 895	8,55	10,45	7031750,00	3,16%
Відро прямокутне 5 л	13	281 923	5,85	7,15	2015750,00	0,90%
Відро кругле з 2 окант. 10 л	16	215 938	7,2	8,8	1900250,00	0,85%
Відро прямокутне 2.5 л	14	232 500	6,3	7,7	1790250,00	0,80%
Відро кругле з 2 окант. 33 л	17	174 706	7,65	9,35	1633500,00	0,73%
Відро кругле з 2 окант. 3 л	13	196 154	5,85	7,15	1402500,00	0,63%
Відро кругле 10 л	19	1 171 842	8,55	10,45	12245750,00	5,49%
Відро кругле полегшене 10 л	21	85 238	9,45	11,55	984500,00	0,44%
Відро овальне 12 л	17	104 118	7,65	9,35	973500,00	0,44%
Відро овальне 5 л	14	840 357	6,3	7,7	6470750,00	2,90%
Відро кругле з 2 окант. 12 л	18	94 444	8,1	9,9	935000,00	0,42%
Відро овальне 3 л	10	165 500	4,5	5,5	910250,00	0,41%
Відро кругле 5 л	11	1 240 909	4,95	6,05	7507500,00	3,37%
Відро кругле полегшене 2.5 л	13	121 923	5,85	7,15	871750,00	0,39%
Відро кругле 1 л	9	173 333	4,05	4,95	858000,00	0,38%
Відро кругле 33 л	27	795 741	12,15	14,85	11816750,00	5,30%
Відро кругле 3 л	11	1 489 545	4,95	6,05	9011750,00	4,04%
Упаковка OPS	6	2 633 333	2,7	3,3	8690000,00	3,90%
Гладкий контейнер 1 л PS	12	1 158 333	5,4	6,6	7645000,00	3,43%
Біла кришка для кювет 2.3/2.5 л	6	1 125 000	2,7	3,3	3712500,00	1,67%
Кювета з полістерола чорна/біла 1.4 л	11	1 236 364	4,95	6,05	7480000,00	3,36%
Стакан M 010 150 г	8	572 500	3,6	4,4	2519000,00	1,13%
Прозора кругла кришка діаметр 64 мм	4	1 920 000	1,8	2,2	4224000,00	1,90%

Продовження таблиці 2.5

Прозора висока кришка для кювет	5	1 152 000	2,25	2,75	3168000,00	1,42%
Кришка з ложкою 7.5 PS	2	5 845 000	0,9	1,1	6429500,00	2,88%
Лоток для багетів морозива PS	16	531 875	7,2	8,8	4680500,00	2,10%
Прямокутний контейнер W-51 140 мл	7	820 000	3,15	3,85	3157000,00	1,42%
Контейнер PP 1 л	8	956 250	3,6	4,4	4207500,00	1,89%
Кришка PP 1 л	2	5 780 000	0,9	1,1	6358000,00	2,85%
Кришка PP зі складною ложечкою 7.5	3	2 850 000	1,35	1,65	4702500,00	2,11%
Стакан PP овал 135 г	6	571 667	2,7	3,3	1886500,00	0,85%
Овальна кришка PP	3	823 333	1,35	1,65	1358500,00	0,61%
ВСЬОГО					222873750,00	100,00%

Джерело: складено автором

Додаток Г

Таблиця 2.6

Результати АВС-аналізу та визначення меж зон

Товар	Частка товару у виручці, впорядкована за зменшенням, %	Кумулятивна частка товару у виручці, %
Біг-бокс 4000 кг 1200x1000x830	3,17%	3,17%
Відро кругле 10 л	5,49%	8,66%
Відро кругле 33 л	5,30%	13,96%
Відро кругле 3 л	4,04%	18,00%
Упаковка OPS	3,90%	21,90%
Гладкий контейнер 1 л PS	3,43%	25,33%
Відро кругле 5 л	3,37%	28,70%
Кювета з полістерола чорна/біла 1.4 л	3,36%	32,06%
Відро прямокутне 10 л	3,16%	35,22%
Відро овальне 5 л	2,90%	38,12%
Кришка з ложкою 7.5 PS	2,88%	41,00%
Кришка PP 1 л	2,85%	43,85%
Біг-бокс 4000 кг 800x1200x135	2,80%	46,65%
Біг-бокс 1200 кг 1000x700x650	2,63%	49,28%
Біг-бокс 2000 кг 1200x800x850	2,53%	51,81%
Ящик штабель. Складний перфорований 82 л	2,41%	54,22%
Ящик штабель. перфорований 82 л	2,39%	56,61%
Ящик штабель. перфорований 61 л	2,28%	58,89%
Кришка PP зі складною ложечкою 7.5	2,11%	61,00%
Лоток для багетів морозива PS	2,10%	63,10%
Ящик конусний перф. Стіни/тверде дно 33 л	2,09%	65,19%
Ящик штабель. перфорований 52 л	2,07%	67,26%
Ящик штабель. перфорований 46 л	2,03%	69,29%

Продовження таблиці 2.6

Ящик штабель. перфорований 32 л	1,93%	71,22%
Ящик штабель. суцільний 25 л	1,92%	73,14%
Ящик штабель. перфорований 15 л	1,90%	75,04%
Прозора кругла кришка діаметр 64 мм	1,90%	76,94%
Контейнер РР 1 л	1,89%	78,83%
Ящик конусний суцільний 33 л	1,79%	80,62%
Ящик штабель. суцільний 41 л	1,68%	82,30%
Біла кришка для кювет 2.3/2.5 л	1,67%	83,97%
Піддон 4000 кг 1200х800х165	1,62%	85,59%
Прозора висоакришка для кювет	1,42%	87,01%
Прямокутний контейнер W-51 140 мл	1,42%	88,43%
Піддон 1500 кг 800х1200х160	1,30%	89,73%
Відро прямокутне високе 10 л	1,29%	91,02%
Стакан М 010 150 г	1,13%	92,15%
Відро прямокутне 5 л	0,90%	93,05%
Відро кругле з 2 окант. 10 л	0,85%	93,90%
Стакан РР овал 135 г	0,85%	94,75%
Відро прямокутне 2.5 л	0,80%	95,55%
Відро кругле з 2 окант. 33 л	0,73%	96,28%
Відро кругле з 2 окант. 3 л	0,63%	96,91%
Овальна кришка РР	0,61%	97,52%
Відро кругле полегшене 10 л	0,44%	97,96%
Відро овальне 12 л	0,44%	98,40%
Відро кругле з 2 окант. 12 л	0,42%	98,82%
Відро овальне 3 л	0,41%	99,23%
Відро кругле полегшене 2.5 л	0,39%	99,62%
Відро кругле 1 л	0,38%	100,00%
ВСЬОГО	100,00%	

Джерело: складено автором

Додаток Д

Таблиця 2.7

Зведені дані Матриці BCG

Товар	Обсяг продажу за 2019 рік, грн	Обсяг продажу за 2018 рік, грн	Обсяг продажу в конкурента, грн	Темп росту ринку	Частка ринку
Біг-бокс 4000 кг 1200х1000х830	12 835 000,00	9 785 000,00	7 900 000,00	131,17%	1,62
Біг-бокс 4000 кг 800х1200х135	11 360 000,00	10 900 000,00	6 560 000,00	104,22%	1,73
Біг-бокс 1200 кг 1000х700х650	10 675 000,00	8 875 000,00	11 304 000,00	120,28%	0,94
Біг-бокс 2000 кг 1200х800х850	10 255 000,00	8 765 000,00	4 380 000,00	117,00%	2,34

Продовження таблиці 2.7

Ящик штабель. Складний перфорований 82 л	9 760 000,00	9 650 000,00	3 456 000,00	101,14%	2,82
Ящик штабель. перфорований 82 л	9 680 000,00	8 970 000,00	4 890 500,00	107,92%	1,98
Ящик штабель. перфорований 61 л	9 245 000,00	7 455 000,00	3 578 000,00	124,01%	2,58
Ящик конусний перф. Стіни/тверде дно 33 л	8 475 000,00	6 895 000,00	9 549 800,00	122,92%	0,89
Ящик штабель. перфорований 52 л	8 370 000,00	6 570 000,00	8 106 700,00	127,40%	1,03
Ящик штабель. перфорований 46 л	8 240 000,00	7 440 000,00	2 453 000,00	110,75%	3,36
Ящик штабель. перфорований 32 л	7 805 000,00	6 805 000,00	6 590 800,00	114,70%	1,18
Ящик штабель. суцільний 25 л	7 780 000,00	7 620 000,00	4 670 800,00	102,10%	1,67
Ящик штабель. перфорований 15 л	7 680 000,00	5 670 000,00	3 980 900,00	135,45%	1,93
Ящик конусний суцільний 33 л	7 260 000,00	6 230 000,00	3 690 300,00	116,53%	1,97
Ящик штабель. суцільний 41 л	6 795 000,00	6 335 000,00	2 560 700,00	107,26%	2,65
Піддон 4000 кг 1200x800x165	6 560 000,00	5 560 000,00	9 560 000,00	117,99%	0,69
Піддон 1500 кг 800x1200x160	5 255 000,00	4 355 000,00	2 548 900,00	120,67%	2,06
Відро прямокутне високе 10 л	11 235 000,00	10 986 000,00	10 855 000,00	102,27%	1,04
Відро прямокутне 10 л	12 785 000,00	12 123 000,00	9 567 700,00	105,46%	1,34
Відро прямокутне 5 л	4 265 000,00	2 890 000,00	7 863 000,00	147,58%	0,54
Відро кругле з 2 окант. 10 л	3 455 000,00	2 585 000,00	2 684 000,00	133,66%	1,29
Відро прямокутне 2.5 л	3 255 000,00	3 085 000,00	2 377 000,00	105,51%	1,37
Відро кругле з 2 окант. 33 л	2 970 000,00	2 470 000,00	3 380 000,00	120,24%	0,88
Відро кругле з 2 окант. 3 л	2 550 000,00	1 980 000,00	1 983 000,00	128,79%	1,29
Відро кругле 10 л	18 265 000,00	19 887 000,00	9 840 300,00	91,84%	1,86
Відро кругле полегшене 10 л	1 790 000,00	1 450 000,00	960 500,00	123,45%	1,86
Відро овальне 12 л	1 770 000,00	1 630 000,00	2 456 800,00	108,59%	0,72
Відро овальне 5 л	11 765 000,00	9 872 000,00	4 570 890,00	119,18%	2,57
Відро кругле з 2 окант. 12 л	1 700 000,00	1 226 000,00	2 347 000,00	138,66%	0,72
Відро овальне 3 л	1 655 000,00	1 278 000,00	1 780 900,00	129,50%	0,93
Відро кругле 5 л	13 650 000,00	9 980 000,00	8 790 400,00	136,77%	1,55
Відро кругле полегшене 2.5 л	1 585 000,00	1 365 000,00	789 000,00	116,12%	2,01
Відро кругле 1 л	1 560 000,00	1 446 000,00	780 000,00	107,88%	2,00

Продовження таблиці 2.7

Відро кругле 33 л	17 485 000,00	20 925 000,00	13 690 000,00	83,56%	1,28
Відро кругле 3 л	16 385 000,00	11 346 000,00	7 850 400,00	144,41%	2,09
Упаковка OPS	15 800 000,00	10 800 000,00	13 600 700,00	146,30%	1,16
Гладкий контейнер 1 л PS	13 900 000,00	12 600 000,00	12 450 000,00	110,32%	1,12
Біла кришка для кювет 2.3/2.5 л	6 750 000,00	6 173 000,00	2 650 000,00	109,35%	2,55
Кювета з полістерола чорна/біла 1.4 л	13 600 000,00	9 674 000,00	9 700 000,00	140,58%	1,40
Стакан М 010 150 г	4 580 000,00	3 590 000,00	1 680 900,00	127,58%	2,72
Прозора кругла кришка діаметр 64 мм	7 680 000,00	5 470 000,00	3 780 000,00	140,40%	2,03
Прозора висока кришка для кювет	5 760 000,00	3 870 000,00	5 170 900,00	148,84%	1,11
Кришка з ложкою 7.5 PS	11 690 000,00	8 640 000,00	4 784 000,00	135,30%	2,44
Лоток для багетів морозива PS	8 510 000,00	6 460 000,00	3 568 000,00	131,73%	2,39
Прямокутний контейнер W-51 140 мл	5 740 000,00	4 650 000,00	2 678 000,00	123,44%	2,14
Контейнер PP 1 л	7 650 000,00	6 360 000,00	4 780 200,00	120,28%	1,60
Кришка PP 1 л	4 560 000,00	3 640 000,00	2 678 000,00	125,27%	1,70
Кришка PP зі складною ложечкою 7.5	5 550 000,00	6 590 000,00	2 475 600,00	84,22%	2,24
Стакан PP овал 135 г	3 430 000,00	2 730 000,00	2 345 000,00	125,64%	1,46
Овальна кришка PP	2 470 000,00	1 886 000,00	1 167 000,00	130,97%	2,12
ВСЬОГО	393 825 000,00	337 537 000,00	261 854 590,00		

Джерело: складено автором

Додаток Е



◆ бік-бокс 4000 кг 1200x1000x830	■ біг-бокс 4000 кг 800x1200x135
▲ бік-бокс 1200 кг 1000x700x650	× біг-бокс 2000 кг 1200x800x850
✱ ящик штабель. складний перфорований 82 л	● ящик штабель. перфорований 82 л
+ ящик штабель. перфорований 61 л	- ящик конусний перф. стіни/тверде дно 33 л
— ящик штабель. перфорований 52 л	◆ ящик штабель. перфорований 46 л
■ ящик штабель. перфорований 32 л	▲ ящик штабель. суцільний 25 л
✱ ящик штабель. перфорований 15 л	✱ ящик конусний суцільний 33 л
— піддон 1500 кг 800x1200x160	+ піддон 4000 кг 1200x800x165
— відро прямокутне високе 10 л	◆ відро прямокутне 10 л
■ відро прямокутне 5 л	▲ відро кругле з 2 окант. 10 л
✱ відро прямокутне 2.5 л	✱ відро кругле з 2 окант. 33 л
● відро кругле з 2 окант. 3 л	+ відро кругле 10 л
- відро кругле полегшене 10 л	— відро овальне 12 л
◆ відро овальне 5 л	■ відро кругле з 2 окант. 12 л
▲ відро овальне 3 л	✱ відро кругле 5 л
✱ відро кругле полегшене 2.5 л	● відро кругле 1 л
+ відро кругле 33 л	- відро кругле 3 л
— упаковка OPS	◆ гладкий контейнер 1 л PS
■ біла кришка для кювет 2.3/2.5 л	▲ кювета з полістерола чорна/біла 1.4 л
✱ стакан М 010 150 г	✱ прозора кругла кришка діаметр 64 мм
● прозора висока кришка для кювет	+ кришка з ложкою 7.5 PS
- лоток для багетів морозива PS	■ кришка PP 1 л

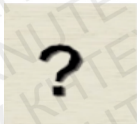
Рис. 2.2 Аналіз підприємства за матрицею BCG

Джерело: складено автором

Додаток Ж

Таблиця 2.8

Розподіл товарів підприємства за матрицею BCG

Темп росту ринку	Високий	Біг-бокс 4000 кг 1200x1000x830 Біг-бокс 1200 кг 1000x700x650 Ящик конусний перф. Стіни/тверде дно 33 л Ящик штабель. перфорований 52 л Відро прямокутне 5 л Відро кругле з 2 окант. 10 л Відро кругле з 2 окант. 33 л Відро кругле з 2 окант. 3 л Відро кругле з 2 окант. 12 л Відро овальне 3 л Відро кругле 5 л Упаковка орс кювета з полістерола чорна/біла 1.4 л Прозора висока кришка для кювет Контейнер рр 1 л Кришка рр 1 л Стакан рр овал 135 г			Ящик штабель. перфорований 61 л Ящик штабель. перфорований 15 л Піддон 1500 кг 800x1200x160 Відро кругле полегшене 10 л Відро кругле 3 л Стакан м 010 150 г Прозора кругла кришка діаметр 64 мм Кришка з ложкою 7.5 ps Лоток для багетів морозива ps Прямокутний контейнер w-51 140 мл овальна кришка рр
	Низький	Ящик штабель. перфорований 32 л Ящик штабель. суцільний 25 л Піддон 4000 кг 1200x800x165 відро прямокутне високе 10 л Відро прямокутне 10 л Відро прямокутне 2.5 л Відро овальне 12 л Гладкий контейнер 1 л ps Відро кругле 33 л			Біг-бокс 4000 кг 800x1200x135 Біг-бокс 2000 кг 1200x800x850 ящик штабель. складний перфорований 82 л Ящик штабель. перфорований 82 л Ящик штабель. перфорований 46 л Ящик конусний суцільний 33 л Ящик штабель. суцільний 41 л Відро кругле 10 л Відро овальне 5 л Відро кругле полегшене 2.5 л Відро кругле 1 л Біла кришка для кювет 2.3/2.5 л Кришка рр зі складною ложечкою 7.5
		Мала	Велика		
	Відносна частка ринку				

Джерело: складено автором

Додаток 3



Рис. 3.2. Дерево цілей оптимізації товарного асортименту для ТОВ «Пласт Бокс Україна»

Джерело: складено автором

Додаток II

Таблиця 3.1

Альтернативні товарні стратегії для застосування в ТОВ «Пласт Бокс Україна»

Стратегія інновації товару	Варіація функціональних властивостей	Стратегія елімінації
Диференціації товару – це процес додавання у товар відмінної характеристики, яка робить його привабливішим для певного цільового ринку.	Варіація фізичних властивостей	Спеціалізація
Диверсифікація товару – спосіб розвитку підприємства, що полягає в освоєнні виробництва нових товарів, товарних ринків, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми.	Варіація дизайну (забезпечення додаткових ефектів)	Зміна сорту товару
	Варіація імені, марки (іміджу товару)	

Джерело: складено на основі джерела Крикавський С. В. Партнерські відносини на ринку B2B та B2C: монографія / С. Крикавський, І. Петецький, Я. Циран, З. Люльчак // Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 232с.

Додаток К

Таблиця 3.2

Програма заходів підвищення ефективності товарного асортименту ТОВ «Пласт Бокс Україна»

№	Цілі	Заходи	Відповідальна особа	Термін виконання
1.	Підвищення якості продукції	Дотримання стандартів до якості продукції; використання сировини вищої якості; використання екологічних інгредієнтів та упакування продукції.	Менеджер відділу якості	1 рік
2.	Розширення асортименту продукції	Розроблення нової продукції з урахуванням потреб споживача; відмова від нерентабельної продукції; інноваційний розвиток виробів, що виготовляються.	Головний менеджер технологічного відділу	4 місяці
3.	Зростання привабливості товару для споживачів	Маркування продукції згідної її виробника; сучасний дизайн упаковок; оновлений матеріал для упаковки.	Дизайнер підприємства	3 місяці
4.	Боротьба з конкурентами на ринку	Розробка та розповсюдження реклами; створення акційних пропозицій для реклами продукції; участь у виставках та аукціонах; вихід на нові ринки збуту.	Менеджер з продажу маркетингового відділу	1 рік
5.	Зменшення собівартості продукції	Оптимізація робочого процесу; скорочення витрат на утримання приміщень, що не використовуються підприємством.	Виконавчий директор підприємства	5 місяців
6.	Удосконалення виробничого процесу	Модернізація техніки та технологій; використання передового досвіду іноземних компаній у веденні бізнесу.	Головний менеджер технологічного відділу	1 рік

Джерело: створено автором

Додаток Л

Таблиця 3.5

**Оновлений товарний асортимент при подальшому розвитку
ТОВ «Пласт Бокс Україна»**

№ п/п	Ширина, кількість асортиментних груп у всій сукупності товарної продукції	Глибина, кількість виробів в асортиментній групі
Біг-боксы та піддони	2 (біг-бокс, піддон з кайомкою)	4
Ящик	3 (штабельований, конусний декорований, складний)	9
Відро	3 (круглі, прямокутні, овальні)	18
Малолітражна упаковка	1 (малолітражна упаковка)	10
Термоформування	1 (термоформування)	8
Розбірні столи	3 (столи для дачі, низькі, високі)	7
Розбірні стільці	2 (зі спинкою, без спинки)	13
Шезлонги	3 (лежачі, сидячі, з декоруванням)	11
Пластикові меблі	5 (стіл, стільчик, шафа, комод, підставка)	27
ВСЬОГО	23	107

Джерело: складено автором

Додаток М

