

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління товарним асортиментом в системі маркетингу»
(за матеріалами ПП «Торговий Дім «ПОЛЯКОВ»», м. Київ)**

Студентки 2 курсу, 4м групи,
спеціальності 075

«Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг
менеджмент»

Науковий керівник
кандидат технічних
наук

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук

Панасюк
Олександр
Святославівни

Клібанська
Олена
Миколаївна

Монтрін
Ірина Ігорівна

Київ 2020

АНОТАЦІЯ

Панасюк О.С. Управління товарним асортиментом в системі маркетингу (за матеріалами ПП «Торговий Дім «ПОЛЯКОВ»», м. Київ). – КНТЕУ. – 2020. – 61с.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню практики формування маркетингової товарної політики та виявленню напрямків її вдосконалення.

На основі дослідження практики функціонування підприємства запропоновано напрями удосконалення методики планування товарного асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»; оптимізації товарного асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»; запропоновано маркетингові заходи збільшення попиту на товар ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»».

***Ключові слова:** товарний асортимент, управління товарним асортиментом.*

ANNOTATION

Panasiuk O.S. Product range management in the marketing system (based on the materials of PE «Trading House «Polyakov»», Kyiv). – KNTEU – 2020 – 61 p.

This qualifying work is devoted to the research of the practice of formation of marketing product policy and identification of areas for improvement.

On the basis of the study of the functioning practice of the company, the directions of improvement of a technique of planning of the commodity assortment of PE "TD "POLYAKOV"" are offered; optimization of the product range of PE "TD "POLYAKOV""; proposed marketing measures to increase demand for goods PE "TD "POLYAKOV"".

Key words: *product range, product range management.*

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретичні основи управління товарним асортиментом в системі маркетингу.....	7
Розділ 2. Аналіз ефективності управління товарним асортиментом ПП «Тоговий Дім «ПОЛЯКОВ»»	19
2.1. Аналіз маркетингового середовища ПП «Тоговий Дім «ПОЛЯКОВ»».....	19
2.2. ABC-XYZ аналіз товарного асортименту ПП «Тоговий Дім «ПОЛЯКОВ»»	24
Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління товарним асортиментом ПП «Тоговий Дім «ПОЛЯКОВ»».....	35
3.1. Удосконалення методики планування та оптимізації товарного асортименту ПП «Тоговий Дім «ПОЛЯКОВ»»	35
3.2. Маркетингові заходи збільшення попиту на товар ПП «Тоговий Дім «ПОЛЯКОВ»» та оцінка ефективності запропонованих заходів	43
Висновки.....	51
Список використаних джерел.....	55
Додатки	

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах посиленої конкуренції великий інтерес викликають проблеми підвищення ефективності управління товарним асортиментом організації. В конкурентному середовищі перевагою володіють лише ті компанії, що найбільш компетентні в питаннях асортиментної політики, і володіють методами та інструментами її реалізації і, отже, вміють максимально ефективно нею управляти. Конкурентоспроможність підприємства в значній мірі залежить від того, чи відповідає продуктовий ряд поточному споживчому попиту на рівні не нижче рівня конкурентів (якісному і кількісному). Це можливо за рахунок грамотної асортиментної політики керівництва підприємства.

Проблема формування ефективного товарного асортименту є особливо актуальною для підприємств роздрібної торгівлі України. Сучасний ринок досяг насиченості за рахунок активного втручання європейських реалізаторів і загострення конкуренції, тому українським торговельним підприємствам варто удосконалювати товарну політику шляхом розроблення ефективного товарного асортименту, яка дасть змогу покращити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Теоретичні аспекти та методичний інструментарій формування товарного асортименту торговельного підприємства розглядали в роботах такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Б. Берман, О. Бузуковаї, Л. Вейтц, Дж. Еванс, Д. Едкок, Н. Каллен, Ф. Панкратов, М. Салліван, Г. Серьогіна, В. Снегірьова; Л. Балабанова, А. Германчук, С. М. Ілляшенко, В.Я. Кардаш, Н.О. Криковцева, А.А. Мазаракі, М. А. Окландер, Н.Б. Ткаченко, Г.О. Холодний та ін.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних аспектів, дослідження практики формування маркетингової товарної політики та виявлення напрямків

її вдосконалення.

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

- розкрити сутність асортиментної політики як складової комплексу маркетингу на підприємстві;
- охарактеризувати фактори, які впливають на формування асортиментної політики підприємства;
- дослідити методичні підходи щодо формування асортиментної політики підприємства;
- провести аналіз маркетингового середовища ПП «Торговий Дім «ПОЛЯКОВ»»;
- здійснити ABC-XYZ аналіз товарного асортименту ПП «Торговий Дім «ПОЛЯКОВ»»;
- оцінити результативність планування та формування товарного асортименту ПП «Торговий Дім «ПОЛЯКОВ»»;
- запропонувати удосконалення методики планування товарного асортименту ПП «Торговий Дім «ПОЛЯКОВ»»;
- оптимізувати товарний асортимент ПП «Торговий Дім «ПОЛЯКОВ»»;
- запропонувати маркетингові заходи збільшення попиту на товар ПП «Торговий Дім «ПОЛЯКОВ»»;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дипломного дослідження є процес управління товарним асортиментом підприємства ПП «Торговий Дім «ПОЛЯКОВ»».

Предметом дипломного дослідження є теоретико-методичні та практичні засади управління товарним асортиментом підприємства .

Під час написання випускної кваліфікаційної роботи були використані такі **методи дослідження**: узагальнення теоретичних знань; методи порівняння та

аналізу; економіко-статистичні методи; діалектичний метод; аналітичний метод; метод стратегічного аналізу; емпіричні методи; методи збору інформації та узагальнення.

Джерелами інформації для проведення дослідження дослідження були підручники, навчальні посібники та монографії, наукові статті періодичних видань, електронні джерела, а також емпіричною базою дослідження є матеріали ПП «Торговий Дім «ПОЛЯКОВ»».

Практична значущість роботи. Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій по вдосконаленню управління маркетинговою товарною політикою підприємства ПП «Торговий Дім «ПОЛЯКОВ»».

Структура дипломної роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ

Товарний асортимент - це така сукупність товарів, яка об'єднується за ознаками, що відповідають профілю діяльності підприємства, найбільш повно задовольняють потреби, вимоги певних категорій споживачів і приносить додатковий ефект підприємству.

Поняття «асортимент» представлено в працях багатьох вчених-економістів відомих своїми розробками в сфері стратегічного маркетингу, серед яких: Ф. Котлер, Г. Рассел, Б.Берман, Зав'ялов П. С., Попов Є. В., Романов А. Н., Ребіцкій В. М., Кардаш В. Я. та інші. Однак, огляд літературних джерел, дозволяє зробити висновок, що поняття «асортимент» не має чіткого розмежування в деяких аспектах. Проведемо порівняння поглядів різних дослідників на визначення поняття «товарний асортимент підприємства». Результати аналізу наведені в Додатку А.

Виходячи з аналізу різноманіття визначень «товарного асортименту», можна стверджувати, що вчені по-різному підходять до конкретизації досліджуваного визначення. Загальним є підхід, який передбачає розуміння товарного асортименту як сукупності товарів, а ось ознаки, за якими сукупність формується, можуть бути різними (рис. 1.1).

Отже, можна зробити висновок, що товарний асортимент - це така сукупність товарів, яка об'єднується за ознаками, що відповідають профілю діяльності підприємства, найбільш повно задовольняють потреби, вимоги певних категорій споживачів і приносить додатковий ефект підприємству.

Товари об'єднуються в групи за ознакою єдності їх виробничого походження чи споживчого призначення. Перелік товарних груп, підібраних для торгівлі, називають груповим асортиментом, а різновиди товарів у межах

кожної товарної групи – внутрішньогруповим.

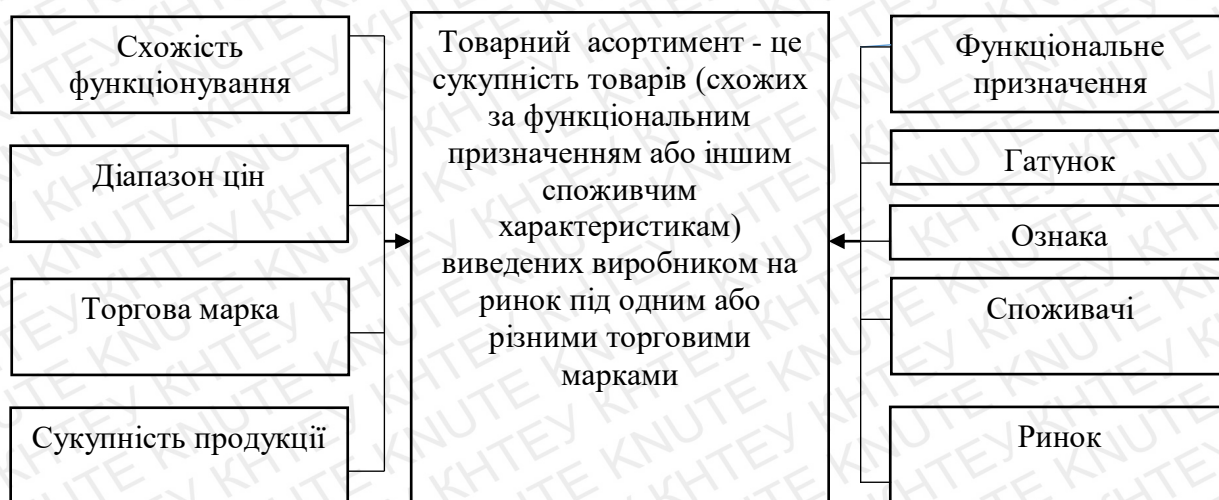


Рис.1.1. Визначення поняття «товарний асортимент»

Джерело: складено автором

За широтою охоплення розрізняють товари [2, с.43]: простого асортименту, які класифікуються за невеликою кількістю ознак; складного асортименту, які представлені значною кількістю груп, видів, різновидів і найменувань, які задовольняють різноманітні потреби в товарах; марочного асортименту, що є набором товарів однієї групи, але різних торгових марок; розгорнутого асортименту, що є набором товарів, який включає підгрупи, види, різновиди, що відносяться до однієї групи, але розрізняються між собою за індивідуальними ознаками; супутнього асортименту, що є набором товарів, які виконують допоміжні функції і не відносяться до даної групи товарів; змішаного асортименту, що є набором товарів різних груп.

За ступенем задоволення потреб асортимент буває [2, с.44]: раціональним (набір товарів, що задовольняють реальні потреби, які залежать від рівня життя населення, досягнень науки і техніки); оптимальним (набір товарів, що задовольняють реальні потреби з максимально корисним ефектом для продавця).

За характером потреб розрізняють асортимент: реальний (дійсний набір товарів, наявний на конкретному підприємстві виробника або продавця); прогнозований (набір товарів, який повинен буде задовольняти потреби покупця); навчальний (перелік товарів, систематизований за визначеними науково обґрунтованими ознаками для досягнення навчальних цілей) [2, с.44].

Асортимент товарів характеризується широтою, глибиною, ступенем оновлення, структурою, стійкістю, повнотою, гармонійністю.

Зазвичай під час формування асортименту на торговельному підприємстві для ухвалення рішення про його розширення або зменшення береться до уваги тільки фактор доходності окремої асортиментної одиниці. Сьогодні в теорії управління асортиментом все більше уваги приділяється категорійному менеджменту, який встановлює взаємовідносини між групами асортименту (категоріями) і розподілу між окремими категоріями ресурсів підприємства (фінансових, ресурсів вітрини тощо). Таким чином, асортимент можна розглядати як систему взаємозв'язаних і здійснюючих вплив одна на одну асортиментних одиниць, що разом складатимуть оптимальний асортимент [20, с.111].

Метою оптимізації асортименту є створення такого набору асортиментних одиниць для реалізації, який би відповідав вимогам підприємства як за прибутковістю, так і за ризикованістю, що можна досягти шляхом системної диверсифікації з подальшим розподілом ресурсів між окремими асортиментними одиницями у вже диверсифікованому асортиментному наборі для досягнення стратегічних цілей підприємства [7, с. 90, 91]. Робота з оптимізації асортименту – неодмінно колективна діяльність багатьох фахівців підприємства, а саме товарознавців, маркетологів, економістів, фінансистів, керівників відділів продажів тощо. Здійснивши діагностику свого асортименту, торговельне підприємство може визначити перспективи розвитку асортименту на найближчий час, відшукати фінансові

можливості підвищення його прибутковості, розробити різні стратегії підтримки або відновлення асортименту.

Сьогодні існує безліч методик, які дають змогу використовувати асортимент для досягнення найбільш ефективних результатів у діяльності ритейла, які умовно можна поділити на три групи: методи споживчих переваг, економічного та портфельного аналізу.

Мета маркетингового управління товарним асортиментом полягає у створенні товарного асортименту, який ґрунтується на задоволенні споживачів (кількісні та якісні вимоги певних груп споживачів) і економічній ефективності діяльності підприємства. До цієї групи доцільно віднести такі психологічні методи, як модель Розенберга, модель з ідеальною точкою, модель «товар-ринки» [64, с. 167], методи зіставлення необхідного та реального профілю; матриця спільних покупок; метод побудови простору сприйняття продукту споживачами [47, с. 199].

До другої групи традиційно відносять методи, за допомогою яких, досліджуючи номенклатуру товарів, можна розглядати такі параметри, як рівень прибутку (правило Парето); внесок товару до результату роботи підприємства (ABC-аналіз); стабільність продаж (XYZ-аналіз); статус кожного товару в асортиментній матриці (поєднаний ABC- і XYZ-аналіз); час існування товару та ринку (матриця Ансоффа) [52, с. 206]; основні напрями розвитку окремих товарних груп, пріоритетні позиції асортименту, ефективність структури асортименту та шляхи її оптимізації (метод Дібба Сімкіна); інформація для поточного та стратегічного керування (матриця «Маркон») [66]. До методів економічного аналізу відносять також методи динамічного програмування, методи теорії нечітких множин, метод статистичних кореляцій, методики імітаційного моделювання, метод теорії ігор, побудову лінійної економіко-математичної моделі [66, с. 84].

За допомогою третьої групи методів визначають частку ринку та швидкість обсягу продажів (матриця BCG), час знаходження товару на ринку (концепція орієнтації на життєвий цикл товарів (ЖЦТ) [52, с. 206], поточні ринкові ситуації «привабливість – конкурентоспроможність» (матриця McKinsey або General Electric), поточне та динамічне положення підприємства з аналогічними товарами (матриця DPM або Shell) тощо [47, с. 200]. Для здійснення портфельного аналізу використовують також матрицю «темпи росту підприємства – темпи росту ніші», матрицю розробки товару, матрицю конкуренції за М. Портером [68, с. 64].

Вибір методу залежить передусім від управлінського персоналу, який схильний використовувати знайомі йому підходи до управління асортиментом, які добре себе зарекомендували на практиці, хоча формування асортименту може вимагати інших методів, тобто є потреба в ситуаційному підході до вибору типу матриці. Однак на ринку споживача класичні методи не спроможні одержати об'єктивний результат через брак споживчого фактору в їх основі. Для цього неодмінним елементом на завершальній стадії формування асортименту є методи рефлексивного впливу. Наприклад, одним з методів, що враховує споживчу поведінку, є побудова матриці залучення Фута, Коуна, Белдінга (FCB), яка відображує взаємозв'язок ступеня залучення споживача, методу пізнання реальності і моделей реакції споживача [48].

Отже, нині тільки ринок визначає необхідний асортимент, тому запорукою формування збалансованого асортименту товарів є виважена асортиментна політика торговельних підприємств.

Існують фактори, які впливають на формування асортиментної політики підприємства.

В процесі планування товарного асортименту торгівельне підприємство керується трьома важливими критеріями, які визначають економічну ефективність затвердженого асортименту продукції. Це динаміка обсягів

реалізації продукції на ринку, рівень стабільності обсягу реалізації і рівень норми і маси прибутку, одержуваного підприємством в результаті реалізації.

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

Формування асортименту товарів в роздрібних торгових підприємствах складний процес, який знаходиться під впливом багатьох факторів. Умовно їх можна розділити на загальні (які не залежать від конкретних умов роботи торгового підприємства) і специфічні (які повною мірою відображають конкретні умови роботи даного торгового об'єкту).

До загальних факторів відносяться купівельний попит і виробництво товарів, а також соціальні, економічні, демографічні, національно-побутові, культурні, релігійні, природнокліматичні чинники. До специфічних факторів належать тип і розмір магазину, кваліфікація кадрів, рівень організації комерційної діяльності по формуванню торгового асортименту, ступінь використання нових технологій, торгових площ, вміння управляти товарними потоками, транспортні умови, наявність інших роздрібних торгових підприємств в зоні діяльності даного магазину і т.д.

Споживчі властивості товару є важливим фактором, від якого, багато в чому, залежить формування асортименту. Тому потрібно виходити із специфіки товарної групи і тих споживчих властивостей, які їй притаманні. Адже споживчі властивості товарів накладають певний відбиток на характер попиту. У зв'язку з цим в кожному магазині є товари, які повинні бути в асортименті завжди тривалий час, і товари, або їх різновиди, які можуть перебувати в продажу періодично. Це забезпечує можливість адаптації асортименту при зміні попиту. Таким чином, формування асортименту товарів в магазині тісно пов'язане з

особливостями попиту та пропозиції товарів, має на меті не тільки найбільш повно задовольнити пред'явлений попит, а й здійснити активний вплив на нього.

Ціна товару - є основним фактором конкуренції і одночасно відображає якість пропонованих товарів. Зріст рівня доходів населення, спонукає торговельні підприємства створювати торгові відділи в різних цінових сегментах, забезпечувати наявність широкого асортименту товарів в різних цінових групах, поява продуктів класу «преміум», дешевих товарів, ексклюзивних товарів, виготовлених на замовлення окремого клієнта. Однак, незважаючи на зростання грошових доходів, актуальним питанням для сучасного споживача залишається ціна реалізації товару, цінова гнучкість, співвідношення «ціна-якість». Сучасний споживач не бажає «переплачувати». Тому тактиці ціноутворення необхідно приділяти посилену увагу.

Все більший вплив на формування асортименту товарів надає такий фактор, як мода. В даний час вплив моди на смаки, потреби і попит населення помітно збільшується. Тому на торговому підприємстві потрібно постійно оновлювати асортимент товарів, стежити за новинками, які з'являються на ринку, викладати нові товари на вітринах так, щоб покупці не проходили повз, а зупинялися і купували їх.

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

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

забезпечення яких сприятиме [68, с.204]:

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

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

Отже, у сучасних умовах конкуренції ринок визначає необхідний йому асортимент, тому завданням підприємства є задовольнити попит краще, ніж конкуренти. Формування оптимального товарного асортименту - це один з головних і дієвих інструментів підтримки конкурентоспроможності торгової мережі, адже саме асортимент відрізняє одне підприємство від багатьох інших. При неоптимальною структурі асортименту відбувається зниження як потенційного, так і реального рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на товарних ринках і, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства.

Торговий асортимент знаходиться під впливом виробництва і попиту населення. Товари постійно змінюються, збільшується кількість їх різновидів, з'являються нові вироби. Смаки і вимоги населення до товарів підвищуються. Залишається незмінним лише вимога до торговому асортименту, який повинен найбільш повно задовольняти запити споживачів. Щоб постійно забезпечувати дотримання цього найважливішої умови організації культури торгівлі,

необхідно вести кропітку роботу щодо формуванню асортименту на торгових підприємствах.

Методичні підходи щодо формування асортиментної політики підприємства.

В даний час використовується безліч аналітичних методів і інструментів роботи з номенклатурою товарів, під якими розуміється сукупність прийомів, застосовуваних у сфері управління та формування асортименту. За допомогою інструментів можна проаналізувати такі параметри, як рівень прибутку (правило Парето), вклад товару в результат роботи підприємства (ABC-аналіз), стабільність продажів (XYZ-аналіз), статус кожного товару в асортиментній матриці (суміщений ABC і XYZ-аналіз), час існування продукту і ринку (матриця Ансоффа), частка ринку і швидкість обсягу продажів (матриця BCG), ринкова привабливість і ефективність асортименту (Матриця GE), час перебування товару на ринку (концепція орієнтації на життєвий цикл товарів (ЖЦТ)).

Правило Парето, або принцип «80/20», виявлено в 1906 році і виходить з того, що за 20% наслідків відповідає 80% причин. Згідно з твердженнями Вільфредо Парето, в будь-якому процесі мале число причин (20%) життєво важливо, а 80% не робить істотного впливу на результат [2]. Аспекти застосування цього методу для цілей управління асортиментом досить різноманітні, і однозначного алгоритму не існує. Однак в загальному вигляді це правило звучить так: двадцять відсотків асортименту товарів приносить вісімдесят відсотків прибутку, і, навпаки, вісімдесят відсотків асортименту товарів приносить двадцять відсотків прибутку. На основі такого поділу товарної номенклатури приймаються рішення щодо концентрації уваги і підвищення рівня підтримки групи товарів, що приносить 80% прибутку, і скорочення групи товарів, що приносить інші 20% прибутку компанії.

Одним з універсальних і поширених методів роботи з асортиментом є ABC-аналіз, який ґрунтується на принципі Парето. В рамках загального

рейтингового списку виділяють три групи об'єктів - А, В і С, які відрізняються за своєю значимістю і вкладу в обіг або прибутку підприємства [39, с.134]: товари А - найважливіші товари, що приносять перші 50% прибутку або обороту; товари В - середні за важливістю, що приносять ще 30% прибутку або обороту; товари С - проблемні товари, що приносять інші 20% прибутку або обороту.

Таке співвідношення відсотків якраз і обумовлено правилом Парето: виділяються головні 80% прибутку або обороту (в даному випадку це 50% + 30%, але можна використовувати і інші пропорції) і решту 20%. Очевидно, що необхідно жорстко контролювати наявність в асортименті товарних позицій класу «А». По відношенню до товарних позицій класу «В» контроль може бути поточним, а по відношенню до позиціях класу «С» - періодичним [39, с.134].

XYZ-аналіз - статистичний інструмент, що дозволяє аналізувати і прогнозувати стабільність продажу окремих видів товарів і коливання рівня споживання тих чи інших ресурсів. Цей прийом зазвичай застосовується для ранжирування та групування асортиментних позицій за ступенем прогнозованості обсягу попиту або оборотності товару [41, с.174]. XYZ-аналізу схожий з ABC-аналізом і ґрунтується на тому ж принципі: товари поділяються на три групи - X, Y, Z, виходячи із значення коефіцієнта варіації за певний період часу. Цей аналіз ділить об'єкти за ступенем відхилення від середнього показника, що вираховується за кілька періодів. XYZ-аналіз показує стабільність або нестабільність попиту. Чим стабільніше попит на товар, тим легше ним керувати, тим нижче потреба в товарних запасах і легше планувати рух продукту.

Поєднаний ABC і XYZ-аналіз дозволяє більш точно розглянути асортимент і зрозуміти, як можна управляти тими чи іншими групами і категоріями товарів. В результаті даного поєднання виходить 9 груп об'єктів аналізу за двома критеріями – ступінь впливу на кінцевий результат (ABC) і

стабільність (прогнозованість) цього результату (XYZ) [2]. Групи AX, AY і AZ вимагають найбільшої уваги, ретельного планування, обліку і контролю. Для ресурсів категорії CX, CY, CZ застосовуються укрупнені методи аналізу. Такий погляд на асортимент дає вже більше повну картину, і на підставі його можна приймати управлінські рішення більш обґрунтовано [41, с.174].

Матриця Ансоффа (матриця «товар-ринок») вперше була опублікована в 1957 р Ігорем Ансоффом, який запропонував розбиття асортименту на основі критеріїв часу присутності товару на ринку і часу існування відповідного ринку. Суть моделі полягає у виборі однієї із чотирьох базових стратегій досягнення цілей стратегічного розвитку компанії на ринку: проникнення на ринок - підприємство виступає на існуючому ринку з існуючим товаром; розвиток ринку - підприємство виступає на новому ринку, але з існуючим товаром; розробка товару - підприємство виступає на існуючому ринку, але з новим товаром; диверсифікація – підприємство виступає на новому ринку з новим товаром [66].

Матриця BCG заснована фахівцями Бостонської Консалтингової групи в кінці 1960-х рр. Її класифікаційними ознаками є темпи росту ринкового попиту, ставлення частки на ринку товару даного підприємства до відповідної частки основного конкурента, обсяг інвестицій у виробництво товару, обсяг прибутків і ін. За результатами побудови матриці BCG виділяються чотири групи товарів (відповідно до попаданням конкретного товару до відповідного квадранту): «зірки», «дійні корови», «дикі кішки», «собаки». Для кожної з цих груп існує пріоритетна стратегія [68, с.206].

Матриця GE (McKinsey), що з'явилася на початку 1970-х рр., спільно запропонована фірмою General Electric і консалтинговою компанією McKinsey & Co. В її основу лягли два показника: ринкова привабливість і ефективність бізнесу (асортименту) [2]. Головною особливістю моделі є те, що в ній вперше для порівняння стали розглядати не тільки «фізичні» чинники (обсяг продажів,

прибуток і т. д.), але і суб'єктивні характеристики, такі як мінливість частки ринку, технології, стан кадрового забезпечення і т. д.

Концепція орієнтації на життєвий цикл товару вперше була опублікована американським маркетингологом Теодором Левітом в 1965 р і виходить з того, що будь-який товар проходить певні стадії розвитку: стадію впровадження на ринок, стадію зростання, зрілості, старіння (спаду) [52]. Необхідність використання цієї концепції полягає в тому, що при знаходженні на певній стадії ЖЦТ обсяг збуту (відповідно, частка на ринку) і обсяг прибутку різний.

Аналіз різних методів роботи з товарним асортиментом дозволив виявити властиві їм переваги і недоліки (Додаток Б), а також певну схожість між ними.

Таким чином, проведений аналіз існуючих інструментів і методів роботи з товарним асортиментом виявив ряд недоліків і відсутність комплексного підходу до управління асортиментом товарів підприємства. Проаналізовані методи роботи з асортиментом не описують безпосередньо алгоритм формування номенклатури товарів, а можуть застосовуватися тільки для аналізу вже існуючих позицій. Методи не дають відповіді на питання про необхідність введення нових позицій і спрямовані переважно на виявлення менш вигідних. Перш ніж прийняти рішення про виведення товарів з асортименту, необхідно переконатися, що вони не здійснюють особливою функції: це не зразки, не новинки, не запчастини, не частини комплекту і т. д.

Вибір інструменту управління асортиментом залежить передусім від управлінського персоналу, який схильний використовувати знайомі йому підходи до управління асортиментом, які добре себе зарекомендували на практиці, хоча формування асортименту може вимагати інших методів, тобто є потреба в ситуаційному підході до вибору типу матриці. Безумовно, використання тих чи інших інструментів формування асортименту залежить від кожного окремого взятого підприємства. Однак, у кожного з них є свої переваги

і недоліки. Саме тому багато маркетологів рекомендують використовувати різні інструменти одночасно або в комплексі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПП «Торговий Дім «ПОЛЯКОВ»»

2.1. Аналіз маркетингового середовища ПП «Торговий Дім «ПОЛЯКОВ»»

Приватне підприємство «Торговий дім «ПОЛЯКОВ»» (ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»») – торговельне підприємство, що займає лідируюче місце на ринку дистрибуції продуктів харчування в Україні. Основний вид діяльності ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»: «46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, безалкогольними та алкогольними напоями ». ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» є юридичною особою. Форма власності - приватна. Юридична адреса підприємства: 18005, м. Черкаси, вул.Чехова, буд. 41.

Загальна структура ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» зображена у Додатку А. Як видно з Додатку В, структурне управління ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» є лінійно-функціональним.

Проведемо аналіз техніко-економічних показників фінансово-господарської діяльності ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» за 2018-2020 рр. (Додаток Д).

Протягом аналізованого періоду чистий дохід від реалізації продукції ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» збільшився на 12998,4 тис. грн. (56,06 %). В 2020 році чистий дохід від реалізації продукції підприємства зріс на 4747,9 тис.грн., (або на 15,10%) у порівнянні з 2019 роком, що говорить про зростання ефективності діяльності підприємства. Життєвий цикл ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» знаходиться у фазі – розвиток, рівень продажів зростає більш ніж на 15%, функціонально організована структура, політика підприємства формалізована.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася у 2020 році на 1032,9 тис. грн. (5,64%) у порівнянні з 2019 роком. Зростання чистого доходу та собівартості реалізованої продукції відбулося за рахунок збільшення ціни на продукцію та зростання обсягів реалізації продукції в натуральному вираженні.

Валовий прибуток ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» у 2020 році збільшився на 3715 тис.грн. або 28,33% у порівнянні з 2019 роком.

За 2020 р. чистий прибуток підприємства склав 8117 тис. грн. Протягом 2019-2020 рр. колектив підприємства зріс на 5 осіб. Варто зазначити, що рівень середньої заробітної плати по підприємству протягом 2019-2020 рр. збільшився на 1120,3 грн. або на 14,94% (рис.2.1).



Рис. 2.1. Динаміка основних техніко-економічних показників фінансово-господарської діяльності ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» за 2018-2020 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором на основі Додатку Г

Проведемо дослідження показників рентабельності підприємства ПП «ТД

«ПОЛЯКОВ»» за період 2018-2020 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка показників рентабельності (прибутковості) підприємства
ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» в 2018-2020 рр., %**

«Назва показника»	Рік			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Рентабельність продукції	41,59	45,36	54,79	9,0	20,8
Рентабельність продаж	19,26	21,01	22,43	9,13	6,74
Рентабельність власного капіталу	27,49	28,44	32,03	3,5	12,6
Рентабельність загальна (активів)	24,54	24,41	24,78	-0,5	1,5»

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Г)

Протягом аналізованого періоду відбувається підвищення показників прибутковості підприємства ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»», показники рентабельності знаходяться на досить високому рівні, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Показник рентабельності продукції збільшується на 20,8%, відповідно із 41,59% до рівня 54,79%. Це збільшення обумовлено зростанням доходної бази підприємства. Збільшується також рентабельність власного капіталу підприємства, що пов'язано із незначним збільшенням ефективності його використання і більшим рівнем власного капіталу підприємства у порівнянні із залученим.

Проведемо аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»». Для більш детального дослідження факторів зовнішнього середовища слід побудувати матрицю PEST-аналізу (Додаток Ж). З'ясуємо вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Вплив факторів зовнішнього середовища на обсяги доходів

ПП«ТД«ПОЛЯКОВ»»

Фактор	Ймовірність реалізації події	Ступень впливу фактору на діяльність	Сумарна зважена оцінка

		підприємства	
(P) Політичні	0,2	2	0,4
(E) Економічні	0,3	3	0,9
(S) Соціальні фактори	0,3	3	0,9
(T) Технологічні фактори	0,2	1	0,2

Для наочності результатів, дані табл. 2.2 зображено на рис. 2.2. Таким чином, результати PEST – аналізу дають змогу зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на діяльність ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні.

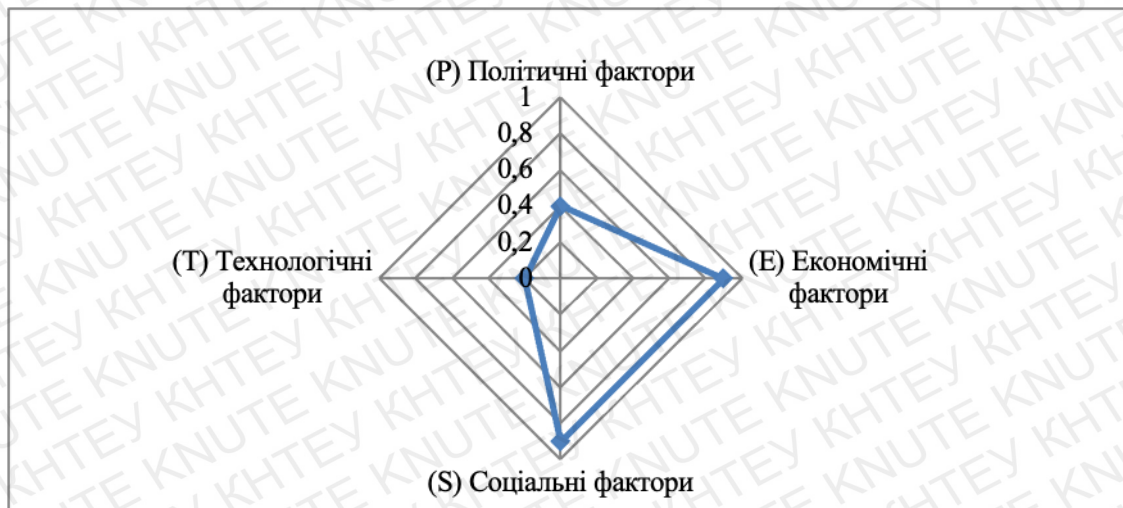


Рис. 2.2. Графічна інтерпретація результатів впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»

Джерело: складено автором, на основі табл.2.2

Основними ризиками діяльності ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ПП «ТД «ПОЛЯКОВ» », це, в основному розширення асортименту продукції та послуг, мотивація трудової діяльності в товаристві.

Для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» за низкою позицій використовуємо SNW-аналіз. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral);

слабка (Weakness). SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність ТОО ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» приведений у Додатку 3.

Проведене дослідження доводить, що найбільш сильними сторонами ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»», що впливають на рівень його конкурентоспроможності є діловий стиль керування, ефективність діяльності та висока мотивація співробітників, розвинута система стратегічного планування, ефективне дослідження ринку; висока кваліфікація працівників; ефективна система контролю; ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства.

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

Використовуючи SWOT – аналіз підприємства маємо можливість виявити слабкі та сильні сторони ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» та визначити загрози і можливості підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу для ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»

Зовнішнє середовище/ Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Достатні технологічні навички та хороша кваліфікація робітників при впровадженні сучасних технологій і устаткування у виробництво дадуть можливість конкурувати з аналогічними підприємствами в країні. Відповідність продукції європейським вимогам і наявність сприятливої кон'юнктури ринку дозволить підприємству вийти на ринок далекого зарубіжжя. Постійне відстеження тенденцій на ринку і змін в політиці конкурентів дозволяють своєчасно коригувати стратегію розвитку	Достатній досвід роботи на ринку, а також розширення асортименту дозволить протистояти діям конкурентів і зберегти свою частку на ринку. Розширення і гармонізація асортименту дозволить підприємству закріпитися на певному сегменті і виявити нові. Наявність відповідних сертифікатів дозволяє діяти в рамках існуючого законодавства
Слабкі сторони	Вихід на нові сегменти ринку України дозволить значно збільшити обсяги	У довгостроковій перспективі при інших рівних умовах зміни

	виробництва, збільшити реалізацію продукції і на цій основі поліпшити фінансове становище підприємства	в політиці конкурентів зможе послабити становище підприємства на ринку. Впровадження системи менеджменту якості ІСО створить додаткові витрати на контроль якості
--	--	---

Джерело: проведено автором.

Як видно з таблиці 2.3, ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» з його економічним і виробничим потенціалом може скористатися наданими ринком можливостями і протистояти загрозам. Можна запропонувати ПП «ТД - ПОЛЯКОВ» стратегію диференціації товару, тобто доповнення існуючих асортиментних груп продукції новими її видами.

2.2. ABC-XYZ аналіз товарного асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»

Товарна політика є частиною загальної системи управління ПП «ТД «ПОЛЯКОВ» ». Управління товарним асортиментом ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» розглядається з позицій існуючих функцій торгівельної діяльності.

Управління асортиментом ПП «ТД «ПОЛЯКОВ» » здійснюється відділом продажів на чолі з керівником, що безпосередньо підпорядковується генеральному директору підприємства. У відділі продажів ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» працюють 8 осіб, структура відділу має такий вигляд (рис. 2.3).

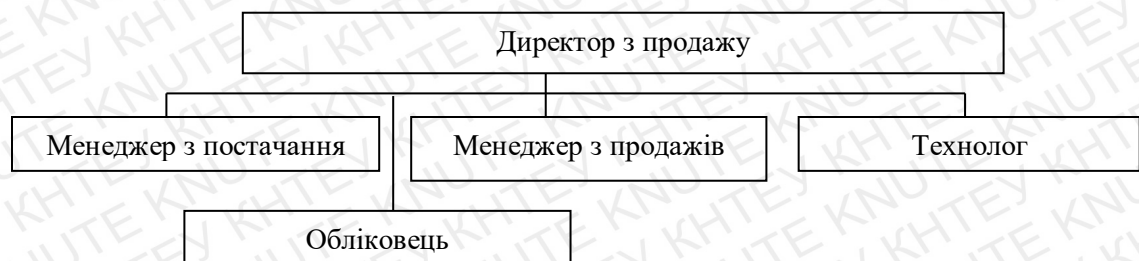


Рис. 2.3. Організаційна структура відділу продажів ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»

На сьогодні ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» використовує стратегію глибокого проникнення на ринок, пропонуючи існуючий товар на освоєному ринку.

Метою ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» щодо дослідження ринку є максимізація прибутку протягом звітного періоду, за рахунок збільшення асортименту товарів, та скорочення витрат. Джерела отримання інформації для дослідження ринку: первинні – споживачі продукції; вторинні - внутрішні: звіти менеджерів щодо обсягу продажів. На основі даних за період менеджер з продажів складає звіт, що надається відповідальній особі, що приймає рішення (в нашому випадку директору з продажів). Також менеджер з продажів на основі маркетингових досліджень складає звіт про те, які товари користуються найбільшою популярністю серед споживачів.

Проведемо аналіз динаміки обсягів товарообороту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» за асортиментними групами товарів у 2018-2020 роках (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів та структури товарообороту за асортиментними групами товарів ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» у 2018-2020 рр., тис.грн.

Товарна група	Роки						Відхилення 2020 / 2019 (+/-)	
	2018		2019		2020		Тис. грн	%
	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%		
Алкогольна продукція	4183,5	15,8	5051,9	16,1	5942	16,4	890,1	17,6
Спеції та прянощі	2174,5	8,2	2858,5	9,1	3283,7	9,1	425,2	14,9
М'ясна та ковбасна продукція	3380	12,7	3469,6	11,0	4952,9	13,7	1483,3	42,8
Бакалія (цукор, крупи та ін.)	5885,4	22,2	6401,6	20,4	6721,1	18,6	319,5	5,0
Консерви (м'ясні, рибні, фруктові)	1620,4	6,1	1658,7	5,3	1683,7	4,7	25	1,5
Овочі в'ялені	792,5	3,0	985,6	3,1	1002,3	2,8	16,7	1,7
Кава	1520	5,7	2911,3	9,3	3799,4	10,5	888,1	30,5
Кетчупи, пасти	351,4	1,3	487,2	1,5	585,3	1,6	98,1	20,1
Кондитерська продукція	563,4	2,1	696,5	2,2	702,5	1,9	6	0,9
Напівфабрикати	3513,6	13,2	3412,1	10,9	3652,3	10,1	240,2	7,0
Хлібобулочна продукція	986,3	3,7	1602,3	5,1	1836,7	5,1	234,4	14,6
Слабоалкогольна продукція	254,1	1,0	242,2	0,8	251,4	0,7	9,2	3,8
Соки	320,6	1,2	440,6	1,4	496,9	1,4	56,3	12,8

Майонези, соуси	312,1	1,2	326,8	1,0	352,1	1,0	25,3	7,7
Олійна продукція	412,2	1,6	557,4	1,8	568,8	1,6	11,4	2,0
Чай	145,8	0,5	163,5	0,5	174,3	0,5	10,8	6,6
Сухофрукти	95,3	0,4	102,1	0,3	105,2	0,3	3,1	3,0
Оливки	45,9	0,2	69,3	0,2	74,5	0,2	5,2	7,5
Разом	26557	100	31437,2	100,0	36185,1	100,0	890,1	17,6

Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що товарна номенклатура ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» нараховує 18 позицій, до складу кожної входить велика кількість асортиментних позиції товарів. У 2020 році найбільшими темпами відбувалось зростання обсягів товарообороту за наступними асортиментними групами товарів: м'ясна та ковбасна продукція – у 42,8 рази; кава – у 30,5 рази; кетчупи, пасти – у 20,1 рази. Це зростання обумовлено зростанням цін на продукцію, що призводить до збільшення обсягів продажу. Також, встановлено, що найбільшу виручку у 2020 році отримано від реалізації бакалії (цукор, крупи та ін.), а саме – 6721,1 тис.грн.; алкогольної продукції – 5942 тис.грн.; м'ясної та ковбасної продукції – 4952,9 тис.грн.

Застосовуючи методику ABC-XYZ-аналізу проведемо аналіз ефективності управління існуючим асортиментом товарів ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» у 2020 році.

В таблицях 2.5-2.6 представлений ABC - аналіз асортименту продукції ПП «ТД «ПОЛЯКОВ» » за 2020 рік.

Таблиця 2.5

Структура доходу від реалізації продукції ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» за 2020 рік

	Найменування асортиментної групи	Чистий дохід, тис.грн.	Загальні витрати на закупівлю продукції, тис.грн.	Валовий прибуток	
				тис.грн.	%
1	2	3	4	5	6
1	Алкогольна продукція	5942	3220	2722	16,2
2	Спеції та прянощі	3283,7	1243	2040,7	12,1
3	М'ясна та ковбасна продукція	4952,9	3010	1942,9	11,5
4	Бакалія (цукор, крупи та ін.)	6721,1	4292	2429,1	14,4

5	Консерви (м'ясні, рибні, фруктові)	1683,7	745,1	938,6	5,6
6	Овочі в'ялені	1002,3	648,6	353,7	2,1
7	Кава	3799,4	2498	1301,4	7,7
8	Кетчупи, пасти	585,3	237,2	348,1	2,1
9	Кондитерська продукція	702,5	356,3	346,2	2,1
10	Напівфабрикати	3652,3	1199,7	2452,6	14,6
11	Хлібобулочна продукція	1836,7	1020,4	816,3	4,9
12	Слабоалкогольна продукція	251,4	98,4	153	0,9
13	Соки	496,9	205,6	291,3	1,7
14	Майонези, соуси	352,1	103,6	248,5	1,5
15	Олійна продукція	568,8	269,7	299,1	1,8
16	Чай	174,3	87,5	86,8	0,5
17	Сухофрукти	105,2	86,5	18,7	0,1
18	Оливки	74,5	35,1	39,4	0,2
	Всього	36185,1	19356,7	16828,4	100,0

Джерело: складено за даними відділу продажів ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»

Таблиця 2.6

Ранжування асортиментних груп за їх часткою в доході

№	Найменування асортиментної групи	Частка позиції у %	Частка прибутку з накопичувальним підсумком	Частка доходу, %	Група	
1	Алкогільна продукція	16,2	16,2	80%	A	
10	Напівфабрикати	14,6	30,8		A	
4	Бакалія (цукор, крупи та ін.)	14,4	45,2		A	
2	Спеції та прянощі	12,1	57,3		A	
3	М'ясна та ковбасна продукція	11,5	68,8		A	
7	Кава	7,7	76,5		A	
5	Консерви (м'ясні, рибні, фруктові)	5,6	82,1		A	
11	Хлібобулочна продукція	4,9	87,0		15%	B
6	Овочі в'ялені	2,1	89,1	B		
8	Кетчупи, пасти	2,1	91,2	B		
9	Кондитерська продукція	2,1	93,3	B		
15	Олійна продукція	1,8	95,1	B		
13	Соки	1,7	96,8	B		
14	Майонези, соуси	1,5	98,3	5%		C
12	Слабоалкогольна продукція	0,9	99,2			C
16	Чай	0,5	99,7		C	
18	Оливки	0,2	99,9		C	
17	Сухофрукти	0,1	100		C	
	Всього	100				

Джерело: складено автором

Загальну кількість номенклатурних позицій ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»», що

становить 80% товарообігу забезпечують 7 товарних груп. Вони і склали групу А. Лідером продукції в ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» є алкогольна продукція. Групу В склали 7 товарних груп, вона забезпечують близько 15% виручки від реалізації. Група С – 5% асортименту продукції включає 4 види товарів ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»».

Проведемо XYZ - аналіз продукції ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» та результати відобразимо в табл. 2.7.

Отже, за результатами проведеного дослідження встановлено, що до групи Х не потрапила жодна з груп товарів. До групи товарів У віднесли 4 групи товарів. Попит на ці товари піддається певним коливанням. До групи товарів Z слід включити 14 груп товарів, оскільки ці товари підвернені найбільшим коливанням попиту.

Таблиця 2.7

XYZ - аналіз асортименту продукції ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» у 2020 році

Товар	Обсяг реалізації за рік, тис. грн.	Середнє значення обсягу реалізації за рік, тис. грн.	Коефіцієнт варіації, %	Група
Алкогольна продукція	5942	495	98,80%	Z
Спеції та прянощі	3283,7	274	48,42%	Z
М'ясна та ковбасна продукція	4952,9	413	58,39%	Z
Бакалія (цукор, крупи та ін.)	6721,1	560	81,05%	Z
Консерви (м'ясні, рибні, фруктові)	1683,7	140	36,10%	Z
Овочі в'ялені	1002,3	83	23,98%	Y
Кава	3799,4	317	23,60%	Y
Кетчупи, пасти	585,3	49	59,59%	Z
Кондитерська продукція	702,5	58	40,16%	Z
Напівфабрикати	3652,3	304	22,06%	Y
Хлібобулочна продукція	1836,7	153	34,75%	Z
Слабоалкогольна продукція	251,4	21	49,52%	Z
Соки	496,9	41	55,85%	Z
Майонези, соуси	352,1	29	51,73%	Z
Олійна продукція	568,8	47	45,31%	Z
Чай	174,3	15	33,98%	Z
Сухофрукти	105,2	9	60,30%	Z
Оливки	74,5	6	24,95%	Y
Всього	36185,1	-	-	-

Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження та сформованих результатів АВС-аналізу та XYZ-аналізу асортименту продукції ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» доцільно побудувати зведену матрицю АВС-XYZ аналізу (рис. 2.4).

З даних аналізу видно, що до групи АУ потрапило 1 вид продукції: напівфабрикати; до групи АZ - 5 видів продукції; до групи ВХ - жодного види продукції; до групи ВZ потрапило 5 видів продукції; до СХ - жодного виду продукції; до групи СУ ввійшов 1 вид продукції.

Вклад у прибуток

	X	Y	Z
A		Напівфабрикати	Алкогольна продукція Бакалія (цукор, крупи та ін.) М'ясна та ковбасна продукція Спеції та прянощі Консерви (м'ясні, рибні, фруктові)
B		Овочі в'ялені	Хлібобулочна продукція Кетчупи, пасти Кондитерська продукція Олійна продукція Соки
C		Оливки	Майонези, соуси Слабоалкогольна продукція Чай Сухофрукти

Стабільність продажів

Рис. 2.4. Матриця АВС-XYZ аналізу оптимальності товарного асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» у 2020 році

Джерело: складено автором

Отже, за результатами проведеного АВС-XYZ аналізу можна зробити висновок про недостатню ефективність управління формуванням товарного асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»», оскільки в найбільш привабливій зоні АХ

взагалі немає товарів. Відповідно, 10 товарних груп потрапили в найбільш непривабливі зони AZ та BZ. Тобто, відбувається надмірне розширення асортименту, через яке відбувається «розпилення» зусиль на неперспективні товари, зниження ефективності продажів. Керівництво ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» повинно розробляти заходи щодо оптимізації наявного асортименту продукції в перспективі.

Оцінка результативності планування та формування товарного асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»».

Важливими якісними показниками товарного асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» слід вважати широту та глибину товарної номенклатури. Ширина товарного асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» представлена 18 групами товарів. Кожна товарна група складається з широкого асортиментного ряду товарів.

Для асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» розрахуємо коефіцієнти стійкості, оновлення, розширення асортименту, раціональності структури [10, с.58]. Результати розрахунку якісних показників оцінки асортименту товарів ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка якісних показників оцінки асортименту товарів
ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» у 2018-2020 рр., %**

«Показники	Роки			Відхилення 2020 рік до 2019 року, +, -
	2018	2019	2020	
1. Загальна кількість асортиментних груп товарів	65	66	68	2
2. Кількість асортиментних груп товарів, що користуються стійким попитом	53	57	61	4
3. Кількість нових товарів, введених в асортимент	12	9	11	2
4. Кількість асортиментних груп, що додалися	2	1	2	1
5. Коефіцієнт стійкості товарного асортименту, %	81,54	86,36	89,71	3,35

6. Коефіцієнт оновлення товарного асортименту, %	18,46	13,64	16,18	2,54
7. Коефіцієнт розширення товарного асортименту, %	3,08	1,52	2,94	1,42»

Джерело: складено автором

Отже, розрахувавши коефіцієнт стійкості асортименту на ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»», можна зробити висновки, що продукція підприємства користується стійким попитом серед споживачів. У 2020 році значення цього показника зросло на 8,17 пунктів та становить 89,71%. Це означає, що більшість продукції товарного асортименту позитивно сприймається покупцями. Коефіцієнт оновлення асортименту у 2020 році становить 16,18%, що на 2,54% більше, ніж у 2019 році. Це слід вважати позитивною тенденцією, оскільки постійне оновлення товарного асортименту є запорукою комерційного успіху будь-якого торговельного підприємства. ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» має сформований асортиментний ряд, а тому нові асортиментні групи практично не додаються. Звідси, маємо низькі значення коефіцієнту розширення товарного асортименту, а саме 2,94% у 2020 році.

Проведемо розрахунок коефіцієнту оборотності товарів за товарними групами ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» в Додатку К.

Отже, загальний коефіцієнт оборотності товарного запасу ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» за 2020 рік становить 10,8. Продукція ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» проходить цикл товар-гроші-товар за 33,9 дні. Запасів на складі підприємства вистачить приблизно на 34 дні. Продукція, придбана ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» у 2020 році перетвориться на гроші через 34 дні. Найшвидше обертаються такі товарні групи як: алкогольна продукція (7,8), спеції та прянощі (9,0), овочі в'ялені (9,9), сухофрукти (9,9), тобто, це ті товарні групи, які найшвидше проходять цикл товар-гроші-товар.

Якщо порівнювати показники оборотності товарного запасу ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» з даними джерела [19], можна побачити, що показник підприємства (33,9) лежить в межах нормативного значення.

Окремого дослідження потребує раціональність сформованого товарного асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»». Раціонально сформований асортимент прискорює реалізацію товарів, скорочує витрати праці і часу на пошук, придбання потрібного товару, і, кінець кінцем, сприяє задоволенню попиту потенційних споживачів.

Підставляючи отримані в Додатку Л дані у формулу (2.1), можна розрахувати коефіцієнт раціональності структури асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» у 2018-2020 роках.

Коефіцієнт раціональності сформованого товарного асортименту:

$$\text{Крс}_{2018} = 1 - \frac{6 \cdot 1558}{18 \cdot (18^2 - 1)} = -0.60 \quad (2.1)$$

де n – число виробів (видів, товарних груп) в асортименті; r_1 – ранг випуску; r_2 – ранг рентабельності.

$$\text{Отже, Крс}_{2018} = 1 - \frac{6 \cdot 1558}{18 \cdot (18^2 - 1)} = -0.60$$

$$\text{Крс}_{2019} = 1 - \frac{6 \cdot 1328}{18 \cdot (18^2 - 1)} = -0.4$$

$$\text{Крс}_{2020} = 1 - \frac{6 \cdot 1212}{18 \cdot (18^2 - 1)} = -0.3$$

Отже, значення коефіцієнт раціональності структури асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» у 2018-2020 роках менше нуля, що свідчить про те, що структура асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» нераціональна.

Існує декілька способів визначення проценту виконання планового завдання з товарного асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»: спосіб середнього відсотку; спосіб недоданої продукції; спосіб найменшого відсотку. Останній спосіб передбачає визначення співвідношення кількості виробів з повним виконанням плану й кількості планових позицій. Отже, проведемо аналіз виконання плану за товарним асортиментом ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» на підставі даних Додатку М.

Таким чином, план з обсягу збуту продукції за 2020 рік виконано лише на 87,1%. Асортимент продукції ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» не змінився, але план з асортименту також не виконано. Невиконання спостерігається практично по усіх товарних позиціях. Найбільше негативне відхилення по виконанню плану зі збуту спостерігається по наступних товарних позиціях: овочі в'ялені (50,9%), консерви (м'ясні, рибні, фруктові) (70,3%), спеції та прянощі (81,0%). Слід зазначити, що у 2020 році по відношенню до 2019 року виконання плану по усьому асортименту продукції ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» зріс на 5,4%.

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

Наведемо основні недоліки в системі управління товарним асортиментом ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» в табл.2.10.

Таблиця 2.10

Основні проблеми в системі управління товарним асортиментом ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» та можливі шляхи їх вирішення

Проблеми	Наслідки	Можливі шляхи вирішення
Недостатній моніторинг змін на ринку	Упущена вигода через відсутність в асортименті нових продуктових ліній і товарів. Неоптимальні ціни і умови поставок і ін.	Впровадження у практику управління асортиментом підприємства інноваційні маркетингові дослідження для вивчення запитів, реакцій і переваг споживачів
Формування асортименту на основі зібраних даних менеджерами з продажу	Відсутність обліку ринкових даних про споживчі переваги більшості клієнтів	
Надмірне розширення асортименту	«Розпилення» зусиль на неперспективні товари, зниження ефективності продажів	Впровадження у практику управління асортиментом підприємства портфельний аналіз (матриця БКГ, Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» («McKincey-General Electric»))

Неефективне делегування повноважень щодо формування асортименту	Поява в асортименті зайвих продуктових ліній і товарних позицій, небажаний перерозподіл місць на полицях на користь одного постачальника (виробника)	Впровадження у практику управління асортиментом підприємства портфельний аналіз (матриця БКГ, Матриця «привабливість-конкурентоспроможність») («McKincey-General Electric»)
Відсутність системи розрахунку необхідного розміру поставки продукції	Неможливість ефективного оперативного управління асортиментом, цінами і викладенням товару	Впровадження у практику управління асортиментом підприємства метод розрахунку оптимального розміру поставки

Джерело: складено автором

Отже, ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» має широкий асортимент продукції, яка користується попитом серед споживачів. Ширина товарного асортименту продукції ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» представлена вісімнадцятьма групами товарів. Кожна товарна група складається з широкого асортиментного ряду товарів. Уся продукція в цілому, є прибутковою та високо ефективною, оскільки рентабельність її продажу є високою. Підприємство здійснює постійне оновлення існуючого товарного асортименту, шляхом введення нових товарних груп. Це дозволяє утримувати лідируючі позиції на обраному сегменті ринку ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»».

В цілому, можна зробити висновок, що ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» має достатньо ефективну систему управління товарним асортиментом, але є ряд проблем, які потребують вирішення у майбутньому для підвищення ефективності своєї діяльності та рівня конкурентоспроможності на ринку. Зокрема, на підприємстві здійснюється недостатній моніторинг змін на ринку, через що ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» має упущену вигоду через відсутність в асортименті нових продуктових ліній і товарів.

Структура асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» нераціональна, формування асортименту підприємства здійснюється лише на основі зібраних даних менеджерами з продажу, присутнє неефективне делегування повноважень щодо формування асортименту. Це призводить до відсутності обліку ринкових даних

про споживчі переваги більшості клієнтів підприємства, появи в асортименті зайвих продуктових ліній і товарних позицій, небажаний перерозподіл місць на полицях на користь одного постачальника.

План з обсягу збуту продукції за 2020 рік виконано лише на 87% через відсутність ефективної системи розрахунку необхідного розміру поставки продукції, що негативно впливає на можливість оперативного управління асортиментом, цінами і інвестиціями в товар підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»

3.1. Удосконалення методики планування та оптимізації товарного асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»

Асортиментна політика – одна з найважливіших складових конкурентної стратегії компанії ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»». Тому, пошук способів економії варто починати з асортименту продукції або послуг. Управління товарним асортиментом є одним зі способів підвищення ефективності роботи ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»». Слід зазначити, що оптимальний портфель заощаджує ресурси для розвитку нових напрямків і підвищення мобільності торговельного підприємства. При ефективному управлінні асортиментом можливе значне збільшення прибутку при незмінній або меншій кількості продуктів, що реалізуються. Ефективна система планування товарного асортименту повинна забезпечувати максимальну рентабельність і достатню стабільність компанії в цілому.

Планування товарного асортименту являє собою ухвалення компромісного рішення, що найбільш повно враховує фінансові очікування, виробничі і логістичні можливості та обмеження, а також сформовану на ринку ситуацію. При ухваленні рішення щодо структури асортименту необхідно керуватися не тільки міркуваннями економічної ефективності, але і враховувати стратегічні інтереси. Зрозуміло, що якщо сьогодні скоротити частку низькорентабельних товарів, то завтра стануть неминучими втрати покупців, які хочуть купувати всі товари в одного постачальника. Тому підприємства змушені балансувати між власними інтересами та інтересами клієнтів.

Не можна забувати також, що продуктовий портфель ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» впливає не тільки на прямий рівень продажів, але і на такі фактори як репутація компанії, довгострокова лояльність до марки і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Необхідно так збалансувати асортимент, щоб ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» не несло зайвих виробничих витрат, а споживач лишився задоволеним запропонованим йому вибором продукції. Асортиментна політика ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» повинна підвищувати конкурентоздатність товару на ринку шляхом вдосконалення набору товарних груп. Для підбору оптимального асортименту необхідно налагодити ефективну систему планування товарного асортименту підприємства.

Пропонується для удосконалення методики планування товарного асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» впровадити у практику управління асортиментом підприємства портфельний аналіз - інструмент, за допомогою якого керівництво ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» зможе виявляти й оцінювати свою господарську діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки і скорочення /припинення інвестицій у неефективні проекти.

В економічній літературі виділяють велику кількість методів, методик та моделей портфельного аналізу. Найчастіше використовуються дві найбільш

відомі матриці: матриця портфельного аналізу Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group – матриця BCG), 9-секційна матриця McKinsey (GE-матриця).

Здійснимо побудову матрицю БКГ, яка надасть можливість зробити розрахунки додаткових необхідних показників і надати пропозицію по покращанню асортиментного портфелю продукції ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»».

Матриця БКГ для ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» за 2020 рік наведена у Додатку Н.

На основі Додатку М, можна зробити такі висновки:

«Проблеми» - консерви, слабоалкогольна продукція, кондитерська продукція. Для розвитку цих найменувань потрібні інвестиції. Схема розвитку: створення конкурентної переваги - поширення - підтримка.

«Мертвий вантаж» - соки; олійна продукція; оливки; чай; кетчупи, пасти; сухофрукти. Характерна особливість - відносно низька частка ринку в повільно зростаючому сегменті. Дані напрямки не має сенсу розвивати.

«Зірки» - алкогольна продукція; м'ясна та ковбасна продукцію; спеції та прянощі. Завдання підприємства - підтримка і зміцнення даних продуктів. На них повинні бути виділені кращі ресурси, тому що це стабільне джерело прибутку для ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»».

«Дійні корови» - Всі інші товари. Товари з відносно високою часткою ринку в повільно зростаючому сегменті. Вони не потребують високих інвестицій і є основним генератором грошових коштів. Виручка від їх реалізації повинна йти на розвиток «зірок» або «диких кішок».

Проаналізуємо бізнес-портфель ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» за допомогою матриці «McKinsey-General Electric». Побудову матриці було здійснено за допомогою Microsoft Excel. Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» («McKinsey-General Electric») для ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» подана у Додатку П.

За результатами побудови матриці «привабливість-конкурентоспроможність» («McKinsey-General Electric») для ПП «ТД

«ПОЛЯКОВ» слід відзначити, що найбільший розмір ринку (діаметр кола на матриці) мають алкогольна продукція (81%), м'ясна та ковбасна продукція (73%) та спеції (42%).

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

Алкогольна продукція, м'ясна та ковбасна продукція, спеції потрапили до 1 і 2 квадранту:

1. Збереження та зміцнення позиції цих бізнес-одиниць на ринку: «вони повинні бути головним об'єктом інвестицій ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»», вони сильні і працюють на привабливих ринках - тому вони обов'язково повинні приносити високий дохід з інвестицій. Рекомендації: збереження лідерства на цьому ринку; інвестування для забезпечення зростання з максимально можливою швидкістю».

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

Кава, напівфабрикати, овочі в'ялені, хлібобулочна продукція потрапили до 3 квадранту:

3. Вибірковий збір врожаю або інвестування цих бізнес-одиниць на ринку: «вони мають хорошу силу, але ринок уже втрачає свою привабливість. Рекомендації: пошук зростаючих сегментів; інвестування у зростання на цих сегментах, щоб рости швидше від ринку; посилювати своє лідерство на ринку».

Кондитерська продукція потрапила до 5 квадранту:

5. Стратегія сегментування і вибіркоче інвестування цих бізнес-одиниць на ринку: «вони є середнячками на середніх ринках. Вони можуть поліпшити свої

результати лише за рахунок грамотної стратегії диференціації - створюючи і розвиваючи прибуткові сегменти, а також створюючи бар'єри для виходу конкурентів на ці сегменти. Рекомендації: пошук зростаючих сегментів; спеціалізація і диференціація; вибіркове інвестування».

Бакалія, слабоалкогольна продукція, консерви потрапили до 6 квадранту:

6. Стратегія «збору врожаю» цих бізнес-одиниць на ринку: «сильний бізнес на відмираючому ринку. Необхідно акцентуватися на максимальному підвищенні поточної прибутковості цього бізнесу, тому що можливостей зростання для цього бізнесу більше немає. Рекомендації: зберігати лідируючі позиції; максимізувати поточний прибуток; інвестувати тільки в підтримку конкурентоспроможності».

Інша продукція потрапила до 9 квадранту:

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

Отже, впровадження у практику управління асортиментом ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» портфельного аналізу надасть можливість керівництву підприємства виявляти й оцінювати свою господарську діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки і скорочення /припинення інвестицій у неефективні проекти.

Оптимізація товарного асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»».

Для оптимізації товарного асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» пропонується в першу чергу підприємству сконцентрувати свої зусилля на вивченні запитів, реакцій і переваг покупців за допомогою маркетингових

досліджень. На основі ретельного вивчення споживчого попиту розробити декілька відмінних характеристик своєї продукції

При проведення маркетингових досліджень щодо вивчення запитів, реакцій і переваг покупців ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» важливо спочатку зібрати всі необхідні для цього матеріали, за допомогою кабінетних методів дослідження, або польових. Кабінетне дослідження є метод збору та оцінки існуючої маркетингової інформації, що ґрунтується на використанні аналізу вторинних даних, отриманих з офіційних джерел. Польові дослідження пов'язані зі збором інформації безпосередньо про об'єкт дослідження, отриманої за допомогою проведення опитування. Для виявлення купівельного попиту на продукцію ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» пропонується обрати польове дослідження. Так як споживачами продукції ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» є фізичні та юридичні особи, то опитування необхідно проводити, використовуючи респондентів саме цих категорій. Отже, можна запропонувати, в системі аналізу купівельного попиту започаткувати матричний аналіз для оптимізації асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»».

Ще одним заходом оптимізації товарного асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» пропонується застосовувати метод розрахунку оптимального розміру поставки, щоб уникнути великих обсягів товарних запасів на кінець року, що буде здійснюватися обліковцем ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»». Оскільки, на сьогоднішній день, закупка продукції здійснюється опираючись лише на інформацію від менеджерів з продажу підприємства. Замовлення на продукцію здійснюється, коли вона закінчується на складі підприємства, що призводить до втрати покупців, які хотіли купити саме цю продукцію. Величина партії замовлення продукції визначається на основі даних закупівлі у попередньому періоді.

Ефективний порядок замовлення товарів може виявитися вирішальним умовою для успішної роботи ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»». Надмірні запаси товарів

зв'язують капітал, роблять збитковими відділи, в яких продається товар, що швидко псується, ускладнюють рух ходової продукції і заважають управлінню запасами. Але і замовлення недостатньої кількості товарів також призводить до серйозних наслідків. Відсутність товару на складі означає зменшення продажів; втрату прибутку і клієнтів. Тому найважливішим елементом замовлення є визначення оптимальної кількості товарів, що замовляються.

Оптимальна кількість товарів означає якісне обслуговування покупців, мінімум інвестицій в товари і високий оборот запасів. Додаткові вигоди включають зменшення випадків недостатності товару, скорочення часу, що минає на інвентаризацію, зменшення інвентарного списку (на полицях і в підсобках), а також скорочення операцій з маркування товарів при зміні ціни.

Визначення оптимального розміру замовлення не має сенсу, якщо час його виконання досить тривалий при значному коливанні попиту і нестабільних цінах. У всіх інших випадках визначення оптимального розміру запасу призведе до зменшення витрат зберігання без втрати якості обслуговування.

Розрахуємо оптимальний запас деяких товарів для ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок оптимального розміру товарного запасу на прикладі деяких позицій товарного асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»

Товар	Річне споживання, шт	Витрати на доставку партії товару, грн	Витрати на зберігання одиниці товару, грн	Оптимальний розмір партії*	Час виконання замовлення поставч., дні	Точка відновлення замовлення**	Частота поставки, раз
Хлібобулочна продукція	16817	3457	2658	209	4	184	80,46
Спеції та прянощі	8367	4589	1658	215	3	69	39
М'ясна та ковбасна продукція	2789	1258	2458	53	3	23	53

Консерви (м'ясні, рибні, фруктові)	12048	2358	2145	153	3	99	74
Сухофрукти	4743	3459	2136	124	5	65,0	38
Кондитерська продукція	4853	2345	1245	135	4	53,2	36
Алкогольна продукція	36000	1589	1825	250	4	394	144
Кава	11474	2459	3124	134	2	63,0	86

* Формула розрахунку: $\sqrt{\frac{2 \cdot \text{витрати на доставку партії товару} \cdot \text{річне споживання}}{\text{витрати на зберігання одиниці товару}}}$

** Формула розрахунку: $(\text{Річне споживання} / 365) \cdot \text{Час виконання замовлення поставальниками, дні}$

Джерело: складено автором

Так, при тридобовому циклі (спеції та прянощі) виконанні замовлення в момент його відновлення в запасі повинно залишатися не менше 69 одиниць товару. Тобто при зниженні запасів товару до 69 шт. необхідно відновити замовлення на 215 шт. Кожен раз, коли досягається точка відновлення замовлення, що визначається 69 шт., ініціюється нова поставка і 215 шт. надходять саме в той момент, коли запас виснажується повністю. Однак, на практиці, краще передбачити невеликий надлишок або резервний запас, який гарантує постійну наявність товару у продажу.

Значна роль в управлінні асортиментом відводиться оптимізації товарних запасів. Величина товарних запасів не повинна бути як занадто великою, щоб не зв'язувати ресурси підприємства, так і занадто малою, щоб не виникло проблем з товарним забезпеченням категорії. Тому питання кількісного виміру величини товарних запасів і визначення відповідності їх величини потреб товарообігу є вельми актуальним, оскільки оптимізація товарних запасів призведе до прискорення їх оборотності, а це, в свою чергу, зумовлює збільшення рентабельності та, відповідно, розміру прибутку від реалізації продукції.

3.2. Маркетингові заходи збільшення попиту на товар

ПП «ТД - ПОЛЯКОВ» та оцінка ефективності запропонованих заходів

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»», а також аналіз ефективності управління товарним асортиментом, дозволяють визначити основні напрямки розвитку підприємства, так звані «вектора зростання», спрямовані на його вдосконалення, які повинні бути закладені в основу маркетингових заходів ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»». Такими напрямками розвитку повинні стати: збереження і поступове збільшення частки ринку; вдосконалення маркетингової діяльності, залучення та утримання клієнтів; розширення каналів збуту; підвищення ефективності бізнесу в цілому.

Для досягнення поставлених цілей і забезпечення стабільного зростання і розвитку компанії в довгостроковому періоді особливу увагу необхідно приділити розвитку маркетингової діяльності як основи збільшення попиту на товар з метою отримання максимального прибутку при найбільш ефективному задоволенні потреб цільової групи клієнтів.

В кінцевому рахунку, маркетингова діяльність ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» повинна сприяти досягненню стратегічних цілей його розвитку. Її побудова на основі «векторів зростання» дозволить направити розвиток компанії в потрібне русло, підвищити ефективність збутової діяльності та бізнесу в цілому.

Основними напрямками, які вимагають вдосконалення, виступають: планування маркетингу і його організація; ринкове позиціонування підприємства та його продукції; розвиток маркетингових комунікацій. В рамках кожного з зазначених вище напрямків необхідно визначити базові завдання.

В даний час в ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» не надають належного значення планування маркетингової діяльності. Найчастіше воно носить безсистемний і імпульсивний характер. У більшості випадків службою маркетингу спільно з іншими комерційними підрозділами ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» розробляється

загальна стратегія маркетингу, яка доповнює минулу стратегію і відповідає загальному курсу розвитку бізнесу, заданому вищим керівництвом. З метою розвитку даного напрямку маркетингової діяльності ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» рекомендується крім щорічного маркетингового плану забезпечити розробку стратегічного плану маркетингу, диференційованого за товарними групами (продукцією) і цільовим сегментам.

В даний час першочергове значення для ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» набуває розмежування стратегії маркетингу на два споживчих сегмента - покоління «Y» (молоді, активні люди, відкриття інновацій) і більш старше покоління, орієнтоване на традиційний перелік продукції.

На особливу увагу в процесі планування маркетингу заслуговує генерація нових ідей і обґрунтування прийнятих рішень, в основі яких повинні лежати проведені ринкові дослідження. В кінцевому рахунку, стратегія і тактика маркетингової діяльності ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» повинні бути спрямовані на зростання ринкової частки і зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Другим основним напрямом розвитку виступає позиціонування ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» і його продукції. В даному випадку справедливо говорити про необхідність репозиціонування бренду і проведенні відповідної рекламної компанії.

Оскільки в останні роки спостерігається яскраво виражена тенденція орієнтації ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» на молодь, яка входить в платоспроможний вік і стає потенційно цікавою широкому колу ніш, то і характер маркетингових комунікацій і їх зміст повинні носити відповідний характер. Зокрема мова йде не тільки про канали збуту, а й про розробку відповідних програм лояльності, а також використанні найбільш актуальних інструментів залучення.

Нарешті, третім, але не останнім за важливістю, напрямком розвитку маркетингової діяльності ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» має стати вдосконалення маркетингових комунікацій, що орієнтовані на цільові сегменти ринку і

поєднують в собі передову практику в галузі. Визначальне значення в побудові комунікаційного процесу з клієнтами ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» повинна грати Інтернет середовище та POS-технології. Використовувані інструменти повинні бути відібрані відповідно до специфіки цільової аудиторії підприємства і «говорити» з потенційними клієнтами на одній мові, пропонуючи задоволення саме їх специфічних потреб.

Досягнення вищенаведених цілей і завдань можливо лише за допомогою розробки і впровадження комплексного стратегічного плану маркетингової діяльності. При цьому деталізація заходів, що в нього входять, повинна припускати визначення не тільки переліку запланованих заходів, а й термінів їх виконання, зон відповідальності і прогнозу очікуваних результатів.

На нашу думку, до маркетингової програми ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»», для підвищення ефективності функціонування підприємства, оптимізації політики підприємства та підвищення рівня його маркетингової діяльності на ринку України необхідно включити такі групи заходів:

- заходи організаційного характеру;
- розвиток системи стимулювання і збуту продукції підприємства.

Розглянемо їх більш детально в Додатку Р.

Перша група заходів спрямована на вдосконалення процесу планування маркетингу і розвиток системи маркетингової діяльності на ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» в цілому. Їх суть зводиться до необхідності переорієнтації з тактичного на стратегічне планування. Конкретними кроками в даному напрямку можуть стати: розширення штату співробітників маркетингової служби ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»; поділ системи планування на два блоки - стратегічне і тактичне (оперативне); розробка і впровадження системи моніторингу реалізації стратегії маркетингу, і її своєчасне коректування. Здебільшого запропоновані заходи носять внутрішньосистемний організаційний характер і не вимагають серйозних капіталовкладень. Найбільші витрати за

собою спричинить залучення додаткових співробітників, відповідальних за аналіз ринку, планування, оцінку і контроль реалізації плану маркетингової діяльності ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»».

Друга група заходів передбачає необхідність розвитку системи стимулювання і збуту продукції ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»». Для цього підприємству особливу увагу пропонується приділити наступними напрямками: розвиток реклами через мобільні засоби зв'язку (юнісендер, розсилка MMS і USSD повідомлень); реклама в мережі Інтернет; SMM-маркетинг; реклама у вигляді проведення заходів та PR-компаній. При цьому не варто забувати і про роботу з власною клієнтською базою контактів. Однак, з огляду на характер і особливості цільової аудиторії ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»», основну увагу все-таки пропонується сконцентрувати на digital-каналах і соціальних мережах.

Перспективним напрямком з точки зору залучення споживчої аудиторії також виступає проведення рекламних акцій і заходів, невеликих реаліті-шоу і конкурсів з використання продукції ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»». На окрему увагу заслуговує розвиток програм лояльності, орієнтованих на різні групи цільової аудиторії.

В кінцевому рахунку, реалізація запропонованих заходів повинна носити комплексний характер і враховувати ринкові зміни, що відбуваються в галузі.

Таким чином, запропоновано конкретні маркетингові заходи, спрямовані на збільшення попиту на товар ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»». В цілому вони відповідають загальній концепції маркетинг-міксу і орієнтовані на вдосконалення процесів планування маркетингу, розвиток продукту, оптимізацію системи збуту і просування продукції, а також загальне поліпшення сервісу підприємства.

Оцінка ефективності запропонованих заходів.

У практиці стратегічного маркетингу для прогнозування результатів стратегії широко використовується метод PIMS, що заснований на розробленій

програмі впливу різних чинників на прибутковість підприємства. Програми PIMS розроблені для різних галузей народного господарства, в тому числі і для харчової промисловості, до якого належить ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»». Для прогнозування прибутковості після запропонованих заходів для ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» використовується залежність цього показника від частки ринку в програмі PIMS.

Прогнози трьох експертів в області стратегічного маркетингу здійснили прогнозування збільшення ринкової частки ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» в трьох сценаріях (песимістичний, оптимістичний, реалістичний) розвитку подій, в результаті пропозицій по оптимізації маркетингової стратегії компанії, які представлені в таблиці 3.2:

- 1) Збільшення ринкової частки (оптимістичний сценарій – ймовірність 10%);
- 2) Збільшення ринкової частки (песимістичний сценарій – ймовірність 15%);
- 3) Збільшення ринкової частки (реалістичний сценарій – ймовірність 75%).

Таблиця 3.2

Прогноз збільшення ринкової частки ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»

Експерт	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
1 експерт	5,1	10,4	14,2
2 експерт	5	10,2	14,5
3 експерт	5,5	11,5	15,1
Середнє значення прогнозу	5,20	10,70	14,60

Джерело: складено автором

Таким чином, за даними таблиці 3.2 видно, що частка ринку ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» на ринку України в середньому по прогнозами трьох експертів виросте:

- на 5,2 відсоткових пунктів при песимістичному сценарії;
- на 10,7 відсоткових пунктів при реалістичному сценарії;
- на 14,6 відсоткових пунктів при оптимістичному сценарії.

Далі, розглянемо економічну ефективність від розроблених заходів щодо підвищення ефективності управління товарним асортиментом ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»».

Розрахунок інвестиційних витрат на реалізацію заходів в рамках програми підвищення ефективності управління товарним асортиментом ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» наведено в Додатку С.

Витрати на заходи щодо підвищення ефективності управління товарним асортиментом ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» на 2020 рік становлять 767,1 тис.грн, що не перевищує 2% від обсягів продажів компанії в 2020 році.

При оцінці ефективності пропонованих рішень, візьмемо економічні показники діяльності компанії ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» за 2019 рік.

Грунтуючись на методі експертних оцінок, очікуване зростання обсягів продажів компанії від розроблених заходів щодо підвищення ефективності управління товарним асортиментом ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» приблизно складе 10,7% (за реалістичним сценарієм) в рік.

Таким чином, приріст обсягу продажів ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» складе:

$$B = 36185,1 * 10,7\% = 3871,81 \text{ тис.грн.}$$

Тобто прогнозується (очікується), що ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» від розроблених рекомендацій може отримати додатковий обсяг продажів в розмірі 3871,81 тис.грн.

При збереженні рентабельності діяльності компанії на рівні 2020 року (22,43%) приріст прибутку складе: $P = 3871,81 * 22,43\% = 868,45$ тис.грн.

Тобто прогнозується (очікується), що ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» від розроблених рекомендацій отримати додатковий прибуток від продажів в розмірі 868,45 тис.грн.

Розрахуємо економічну ефективність запропонованих рішень:

$$\text{Ефект} = P - Z = 868,45 - 667,1 = 201,35 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{Ефективність} = P / Z = 868,45 / 667,1 = 1,3.$$

Таким чином, ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» зможе отримати додатковий умовний прибуток в розмірі 201,35 тис.грн, відповідно, реалізація запропонованих рішень буде ефективна.

Прогнозні результати від впровадження заходів щодо підвищення ефективності управління товарним асортиментом ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» наведено в табл. 3.3.

За допомогою коефіцієнта завантаження визначається величина економічного ефекту (перевитрати), отриманого від прискорення (уповільнення) оборотності товарних запасів. Якщо коефіцієнт завантаження у 2021 р. збільшиться на 0,07 коп., то загальна сума перевитрати товарних запасів від загального обсягу чистого доходу складає: $0,07 * 40056,91 / 100 = 28,04$ тис. грн.

Таблиця 3.3

Вплив запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління товарним асортиментом ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»

№	Показник	2020 р. (факт)	2021 р. (прогноз)	Відхилення	
				абсолютне, + -	відносне,%
1	Середньорічна вартість товарних запасів, тис.грн.	3364,45	3028,01	-336,44	-10,00
2	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	36185,1	40056,91	3871,81	10,70
3	Коефіцієнт оборотності товару за рік,	10,8	13,23	2,43	22,50

	разів				
4	Коефіцієнт оборотності товару, днів	33,9	26,16	-7,74	-22,83
5	Коефіцієнт завантаження запасів в обороті, коп.	0,03	0,07	0,04	133,33
6	Чистий прибуток, тис.грн	8117	8318,35	201,35	2,48
7	Рентабельність діяльності (продаж), %	22,43	22,71	0,28	X

Джерело: складено автором

Отже, внаслідок реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління товарним асортиментом ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» чистий дохід від реалізації продукції підприємства збільшиться на 3871,81 тис. грн. і складе 40056,91 тис. грн., а чистий прибуток - на 201,35 тис.грн. і складе 8318,35 тис.грн. Рентабельність діяльності зросте на 0,28% і становитиме 22,71%.

Таким чином, в цілому основні показники діяльності ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» покращаться, тому запропоновані заходи можна рекомендувати до впровадження в систему удосконалення управління асортиментом ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»».

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі здійснено дослідження теоретико-методологічних та практичних аспектів управління товарним асортиментом підприємства.

Встановлено, що мета маркетингового управління товарним асортиментом полягає у створенні товарного асортименту, який ґрунтується на задоволенні споживачів (кількісні та якісні вимоги певних груп споживачів) і економічній ефективності діяльності підприємства.

Визначено, що торговий асортимент знаходиться під впливом виробництва і попиту населення. Товари постійно змінюються, збільшується кількість їх різновидів, з'являються нові вироби. Смаки і вимоги населення до товарів підвищуються. Залишається незмінним лише вимога до торговому асортименту, який повинен найбільш повно задовольняти запити споживачів. Щоб постійно забезпечувати дотримання цієї найважливішої умови організації культури торгівлі, необхідно вести кропітку роботу щодо формуванню асортименту на торгових підприємствах.

В результаті аналізу дійшли висновку, що в даний час використовується безліч аналітичних інструментів роботи з номенклатурою товарів, під якими розуміється сукупність прийомів, застосовуваних у сфері управління асортиментом. За допомогою інструментів можна проаналізувати такі параметри, як рівень прибутку (правило Парето), вклад товару в результат роботи підприємства (ABC-аналіз), стабільність продажів (XYZ-аналіз), статус кожного товару в асортиментній матриці (суміщений ABC і XYZ-аналіз), час існування продукту і ринку (матриця Ансоффа), частка ринку і швидкість обсягу продажів (матриця BCG), ринкова привабливість і ефективність асортименту (Матриця GE), час перебування товару на ринку (концепція орієнтації на життєвий цикл товарів (ЖЦТ)).

Встановлено, що ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» – торговельне підприємство, що займає лідируюче місце на ринку дистрибуції продуктів харчування в Україні. Протягом аналізованого періоду відбувається підвищення показників прибутковості підприємства ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»», показники рентабельності знаходяться на досить високому рівні, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Є ряд факторів, які гостро впливають на діяльність ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»». До них належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Фактори, які позитивно впливають на діяльність ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»», це, в основному розширення асортименту продукції, мотивація трудової діяльності на підприємстві. Визначено, що найбільш важливими сторонами ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»», що впливають на рівень його конкурентоспроможності є діловий стиль керування, ефективність діяльності та висока мотивація співробітників, ефективне дослідження ринку; висока кваліфікація працівників; ефективна система контролю; ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства. Потенційні внутрішні слабкі сторони ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» – це те, що кваліфікація менеджерів середнього рівня не зовсім дозволяє їм справлятися з питаннями планування і контролю, та, поки що, не має можливості для виходу на нові ринки.

Встановлено, що товарна номенклатура ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» нараховує 18 позицій, до складу кожної входить велика кількість асортиментних позицій товарів. За результатами проведеного ABC-XYZ аналізу зроблено висновок про недостатню ефективність управління формуванням товарного асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»», оскільки в найбільш привабливій зоні AX взагалі немає товарів. Відповідно, 10 товарних груп потрапили в найбільш непривабливі зони AZ та BZ. Тобто, відбувається надмірне розширення асортименту, через яке відбувається «розпилення» зусиль на неперспективні товари, зниження ефективності продажів. Керівництво ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» повинно

розробляти заходи щодо оптимізації наявного асортименту продукції в перспективі.

Встановлено, що загальний коефіцієнт оборотності товарного запасу ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» за 2020 рік становить 10,8. Значення коефіцієнт раціональності структури асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» у 2018-2020 роках менше нуля, що свідчить про те, що структура асортименту ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» нераціональна. План з обсягу збуту продукції за 2020 рік виконано лише на 87,1%. Асортимент продукції ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» не змінився, але план з асортименту також не виконано. Невиконання спостерігається практично по усіх товарних позиціях.

Визначено наступні напрямки підвищення ефективності управління товарним асортиментом ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»:

- 1) впровадити у практику управління асортиментом магазину портфельний аналіз;
- 2) сконцентрувати свої зусилля на вивченні запитів, реакцій і переваг покупців за допомогою маркетингових досліджень;
- 3) застосовувати метод розрахунку оптимального розміру поставки, щоб уникнути великих обсягів товарних запасів на кінець року;
- 4) розширення штату маркетингової служби;
- 5) посилення рекламної політики, стимулювання збуту.

В результаті реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління товарним асортиментом ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» чистий дохід від реалізації продукції підприємства збільшиться на 3871,81 тис. грн. і складе 40056,91 тис. грн., а чистий прибуток - на 201,35 тис. грн. і складе 8318,35 тис. грн. Рентабельність діяльності зросте на 0,28 % і становитиме 22,71 %. Таким чином, в цілому, основні показники діяльності ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» (чистий дохід від реалізації продукції, чистий прибуток, рентабельність діяльності) зростуть, тому запропоновані заходи можна

рекомендувати до впровадження в систему удосконалення управління
асортиментом ІІІ «ТД «ПОЛЯКОВ»».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбросов В.Я. Механізм ефективного функціонування підприємств / В.Я. Амбросов, Т.О. Маренич // Економіка України. – 2014. – № 6. – С. 60–66.
2. Антонченко М.Ю. Особливості формування товарного асортименту підприємства / М.Ю. Антонченко // Вчені записки : наук. зб. – Вип. 6. – К. : КНЕУ, 2014. – 42–46 с.
3. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия. – Спб.: Инфра-М, 2001 г. - 804 с.
4. Афанасьев В.А., Сорокин И.В., Апыхтин О.В. Маркетинг в управлении ассортиментом продукции предприятия // Кожевенно–обувная промышленность. – 2014. – № 3–4. – С.213–218
5. Афанасьев М.В. Економіка підприємства: Навчально–методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни /За ред. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 410 с.
6. Багиев, Г.Л. Основы современного маркетинга : Учеб.–нагляд. пособие / [Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, И.А. Аренкова и др.]; Под общ. ред. Г.Л. Багиева ; М–во образования Рос. Федерации, С.–Петербур. гос. ун–т экономики и финансов. Каф. маркетинга. – СПб. : Изд–во С.–Петербур. гос. ун–та экономики и финансов, 2002. – 280 с.
7. База аналітичних матеріалів. Аналіз ринків – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.marketing.net.ua>
8. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: Монографія / Л. В. Балабанова, О. А. Брадіна. – Донецьк: Дон ДУЕТ, 2006. – 230 с.
9. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика / Л.В.

Балабанова, А.М. Германчук. – К. : ВД «Професіонал», 2013. – 288 с.

10. Балабанова Л.В., Мажинський Р.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства / Донецький держ. ун–т економіки і торгівлі ім. М.Туган–Барановського. Школа маркетингового менеджменту. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 144 с.

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

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

13. Білоус Т. В., Гарафонова О. І., Ульченко О. В. Особливості управління товарним асортиментом на малому підприємстві // Бізнес Інформ. – 2016. – №11. – С. 216–221.

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

15. Болотная О.В. Теория и практика маркетинга. - Харьков, 2002 г. – 179 с.

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

17. Глущенко Ю. Є. Особливості маркетингового управління асортиментом / Ю. Є. Глущенко, О. В. Шумкова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 24(1). - С. 96-100.

18. Данілова Л.Л., Петровська С.В. Ціноутворення та маркетингова цінова політика: Навч. посіб.– К.: Київ.нац. торг.–екон. ун–т, 2006.–130с.

19. Дима О.О. Маркетингова товарна політика посередницького підприємства: монографія. – К.: КНЕУ, 2015. – 431 с.

20. Дихтль Э. Практический маркетинг / Э. Дихтль, Х. Хершген - М.: Высшая школа, 2005 г. - 369 с.
21. Діденко Є.О. Управління товарною політикою підприємства [Електроний ресурс] / Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв // Ефективна економіка. – 2017. – № 3. – Режим доступу: [http:// www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910)
22. Добрянська В. В., Мірошніченко В. Т., Передерій Я. О. Формування асортименту торговельної організації як складова маркетингової товарної політики. Ефективна економіка. – 2018. – № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6301>
23. Єфімова Є. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі / Є. Єфімова // Траектория науки. – 2017. – № 7 (12). – С. 3.1–3.14.
24. Зебарна Е.М. Маркетинг/Е.М. Зебарна, Т.О. Окландер. – Одеса : ОНТПУ, 2012–149с.
25. Ілляшенко, С.М. Товарна інноваційна політика [Текст] : підручник / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна. – Суми : Університетська книга, 2007. – 281 с.;
26. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика / В. Я. Кардаш, О. К. Шафалюк, М. Ю. Антонченко. – [2-е вид., зі змінами]. – К.: КНЕУ, 2012. – 419 с.
27. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. Ефективна економіка. 2018. № 6. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6387>
28. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / Касич А.О., Харькова Ж.В. // Економічний аналіз. – 2016. –№ 2, Том 25. – С. 79–85.
29. Катаєв, А. В. Фактори цінової чутливості споживачів: результати систематизації та верифікації актуальності в рамках концепції маркетингу

довіри [Текст] / А. В. Катаєв, С. В. Оберемок // Ефективна економіка. – 2018. – № 5.

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

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

32. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку //Економічний вісник НТУУ «КПІ».—Режим доступу до джерела: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2010/7.Mark/33_kpi_2010_7.pdf. – 2010.

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

34. Купалова Г.І., Мурована Т.О. Організація і технологія торгівлі: навч.–метод. комплекс для студ. спец. «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освіт. прогр. «Екологічне підприємництво, торгівля та логістика» / Г.І. Купалова, Т.О. Мурована. – К.: ЦП Компринт, 2018. – 51 с.

35. Кучеренко В.Д. Маркетингова товарна політика: підручник / В.Д. Кучеренко, Н.Б. Ткаченко. – К. : Київ. нац. торг.–екон. ун–т, 2005. – 184 с.

36. Литвиненко Т. М. Економічна безпека – важлива функція підприємства / Т. М. Литвиненко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2016. – Вип. 1. – С. 93–101

37. Литвиненко Т.М. Формування товарного асортименту підприємства на основі концепції життєвого циклу продукту // Конкурентоспроможність національної економіки. Матеріали XV Міжнародної науково–практичної конференції 26–27 березня 2015 року. – К.: 2015, –с.204–208.

38. Ляшко К. Исследование украинского рынка пива: тенденции и прогноз [Электронный ресурс] / Ксения Ляшко // KOLORO – брендинговое агентство. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/issledovanie-ukrainskogo-rynka-piva.html>.
39. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / А. А. Мазаракі. – К.: Хрещатик, 2012. – 800 с.
40. Маликов В. В. Классификация услуг предприятия для целей практического применения CVP-модели при определении цены // Бизнес Информ. – 2018. – №3. – С. 425–428.
41. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління торговельними підприємствами // Фінанси України. / І.А. Маркіна – 2015. – № 6. – С. 24–32.
42. Мурована Т.О. Організація та перспективи розвитку торгівлі: навч.–метод. комплекс для студ. спец. «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освіт. прогр. «Електронна комерція» / Т.О. Мурована. – К.: ЦП Компринт, 2018. – 53 с.
43. Наровчатов, С. Н. Организация торговли и торговых предприятий: учеб. пособие / С. Н. Наровчатов. – Репринт. изд. – К. : Киев. нац. торг.–экон. ун–т, 2013. – 554 с.
44. Немков В. А. Методические основы формирования ассортиментной политики промышленного предприятия / В. А. Немков // Современные аспекты экономики. – 2013. – №13 (41). – 145–155.
45. Окландер М.А. Поведінка споживача: навч. посіб. / М.А. Окландер, І.О. Жарська – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 208 с
46. Парсяк В.Н., Рогов Г.К. Маркетингові дослідження: Навчальний посібник. – Х.: Олді–плюс, 2004. – 200 с.
47. Пелевін А.К. Дослідження зовнішнього середовища підприємства // Маркетинг и реклама. – 2013. – №4. – С12–25.

48. Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства: [навчальний посібник] / Л. О. Птащенко.– К. : «Центр учбової літератури», 2018. – 320 с.

49. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 5–е изд., перераб. и доп. – М.: ИН– ФРА– М, 2006. – 494 с.

50. Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963

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

52. Старостіна А.О., Зозульов О.В. Маркетинг. – 2–ге вид., переробл. і доп. – К.: Знання–Прес, 2008. – 326 с.

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

54. Суперечливість розвитку процесу диверсифікації діяльності підприємства. // Теоретичні та прикладні питання економіки.: зб. наук. праць /за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Шегди А.В. – К.: Видавничо–поліграфічний центр «Київський університет». – Вип. 27, т.1. – 2012. С. 211–216.0

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

56. Тульчинська, С. О. Напрями удосконалення управління прибутком на підприємстві [Текст] / С. О. Тульчинська, І. І. Бершадська // Ефективна

економіка. – 2018. – № 5.

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

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

59. Холодний Г.О. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник / Г.О. Холодний. – Х.: ХНЕУ, 2006. – 271 с.

60. Хоптюк А. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту торговельного підприємства / А. Хоптюк, Є. Кравчук / Формування ринкових відносин в Україні. –2014.– № 10.– С. 84–90.

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

62. Черномаз П.О. Маркетинг: навч. посіб. / П.О. Черномаз. – К. : Академвидав, 2010. – 270 с.

63. Шимко О. В. Дослідження споживачів як інструмент підвищення ефективності функціонування споживчого ринку. – Бізнес Інформ. –2016. – № 1. – С. 321–326.

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

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

66. Шумкова О. В. Окремі аспекти управління товарним асортиментом

підприємства/ О. Шумкова, І. Глубока // Вісник СНАУ. – 2010. – № 5/1. – С. 64–69.

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

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

69. Dhar R., Self-Signaling and the Costs and Benefits of Temptation in Consumer Choice / R. Dhar, K. Wertenbroch // Journal of Marketing Research. – 2012. –Vol. XLIX. – P. 15–25.

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналіз існуючих визначень поняття «товарний асортимент»

Автор	Визначення поняття «товарний асортимент»
1	2
Ф. Котлер	«...група товарів, тісно пов'язаних між собою або в силу схожості їх функціонування, або в силу того, що їх продають одним і тим же групам клієнтів, або через одні й те саме типи торгових заведень, або в рамках одного і того ж діапазону цін» [42]
Г. Ассель	«... група товарів однієї товарної категорії, що випускаються під одною маркою. Асортимент товарів може складатися і з різних марок» [3]
Е. Діхтль, Х. Хершген	«...це певна сукупність продукції, об'єднана в групи за будь-якою ознакою. Структура асортименту характеризується питомою часткою кожного виду і (або) найменування продукції в загальному наборі» [27]
Л. Балабанова	«...це сукупність товарів підприємства, пов'язаних між собою функціональним призначенням» [9]
О. Болотна	«...сукупність їх видів, різновидів і сортів, об'єднаних або поєднаних за певною ознакою» [19]
І. Швайко	«...це сукупність асортиментних груп, які тісно пов'язані між собою» [30]
А. Старостіна	«...сукупність гами товарів, яку підприємство пропонує для продажу. Гамма (асортиментна група) - сукупність товарів, пов'язаних одним способом функціонування, адресованих одним і тим же клієнтам і часто продаються в магазинах одного типу» [67]
Б. Райзберг	«...1) види товарів, перелік товарів, представлених в магазині, на ринку, в торговельній мережі; 2) група однорідних товарів, призначених для певного крута покупців, задовольняють подібні потреби, або пов'язаних між собою в рамках одного і того ж діапазону цін» [64]

Джерело: систематизовано автором

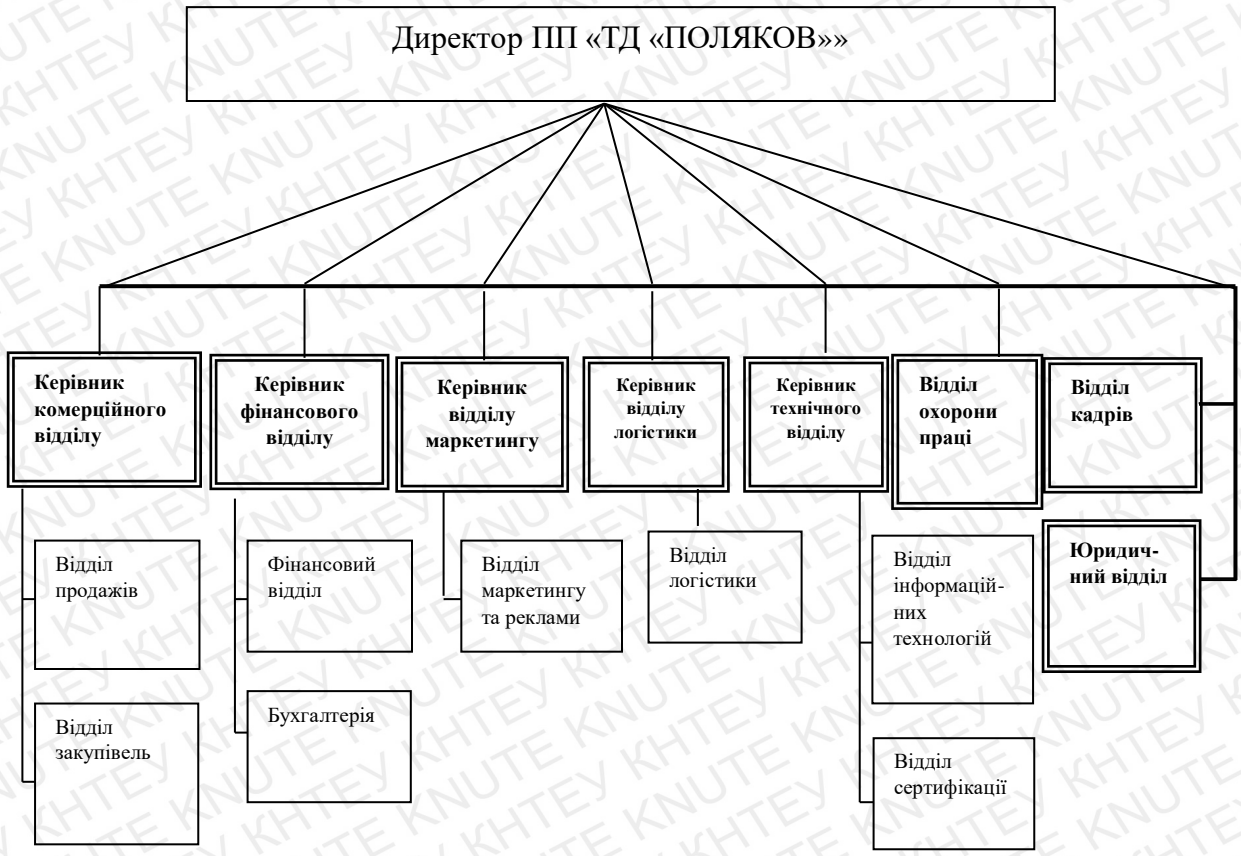
Додаток Б

Порівняльний аналіз аналітичних методів роботи з асортиментом

Метод	Переваги	Недоліки
Правило Парето	Простий у використанні Універсальний	Пропорція 80/20 не є конкретною величиною і може відхилитися до $\pm 20\%$
ABC-аналіз	Дозволяє визначити найбільш пріоритетні позиції в асортименті і виділити аутсайдерів	Не дозволяє оцінювати сезонні коливання продажів. Не може застосовуватися в магазинах з щомісячним оновленням асортименту (наприклад, бутіки модного одягу), так як передбачає наявність статистики продажів за кілька (не менше 3) місяців
XYZ-аналіз	Дозволяє прогнозувати стабільність продажів і рівень споживання	Зовнішні фактори (сезонність попиту, регулярність поставок, коливання цін та ін.) можуть викликати значні коливання продажів і, як наслідок, високі показники коефіцієнта варіації. Складний в застосуванні для сезонних товарів
Поєднаний ABC і XYZ аналіз	Дозволяє підвищити ефективність управління товарними запасами дозволяє виробити оптимальну закупівельну політику	Не вживають для сезонних товарів і товарів, що мають короткий ЖЦ. Обов'язкова наявність чіткого обліку всіх товарів і статистики продажів
Матриця Ансоффа	Дає наочне уявлення базисних стратегій	Орієнтація тільки на зростання. Обмеження: дві змінні (продукт і ринок), кожна з яких може приймати тільки два значення - діючий і новий, що дуже проблематично, якщо інші умови мають значення для успіху
Матриця BCG	Можливість відстежувати траєкторії руху товарів в матриці і коригувати асортиментну політику	Відсутність критеріїв, які відносять товари до тієї чи іншої групи. Складність в отриманні даних для побудови матриці
Матриця GE	Може застосовуватися в будь-яких ринкових умовах	Невелика кількість стратегій поведінки підприємства на ринку (розширення, захист або збір врожаю) Є статичною моделлю
Концепція орієнтації на ЖЦТ	Можливість передбачити поведінку товару на ринку в залежності від стадії ЖЦ	Не всі товари проходять 4 стадії ЖЦ (наприклад, сезонні товари) Відсутність критеріїв, що визначають перехід з однієї стадії в іншу. Відсутність орієнтації на прибутковість товарів

Джерело: складено автором на основі [2, 39, 41, 52, 66]

Продовження додатку В



Організаційна структура ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»

Джерело: складено автором за даними ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»

Додаток Г

Фінансова звітність підприємства за 2018-2020 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	12,4	10,6
первісна вартість	1001	14,3	14,8
накопичена амортизація	1002	1,9	4,2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	50,1	197,5
Основні засоби	1010	3609,8	3 575,8
первісна вартість	1011	6294,4	6 459,3
знос	1012	2684,6	2 883,5
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	822,5	580,9
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4621,5	4 491,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7885,1	7 061,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4339,9	5 459,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	445,3	347,6
з бюджетом	1135	76	9,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	396,2	416,1
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1721,7	4 140
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	16788,6	20 227,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	21430,9	24 723,4
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду

I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1291,9	1 291,9

Продовження додатку Г

Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16901,5	20 474,1
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	82,4	151,6
Усього за розділом I	1495	20522,8	24 026,2
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	423,3	301,6
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	298,2	222,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	23	30,2
розрахунками з оплати праці	1630	73,9	103,4
за розрахунками з учасниками	1640	15,6	4,6
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,1	34,9
Усього за розділом III	1695	908,1	697,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	21430,9	24 723,4

Керівник
Головний бухгалтер

Продовження додатку Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 557	21414,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 464,8)	(14 168,9)
Валовий: прибуток	2090	10 092,2	9 017,8
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1 889,6	1 752
Адміністративні витрати	2130	(1 857,5)	(1 509,8)
Витрати на збут	2150	(1 187,6)	(1 272,9)
Інші операційні витрати	2180	(2 087,5)	(1 732,1)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 849,2	6 255
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	11,4	
Інші доходи	2240	201,2	26,7
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(243,4)	(39,6)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 818,4	6 242,1
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 704,6	1 872,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 113,8	4 369,5
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	15 777,3	13 251,5
Витрати на оплату праці	2505	2 059	1 841,8
Відрахування на соціальні заходи	2510	777,3	680
Амортизація	2515	401,9	336,6
Інші операційні витрати	2520	919,5	928,1
Разом	2550	19 935	17 038

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Продовження додатку Г

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Продовження додатку Г
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10,6	8,3
первісна вартість	1001	14,3	14,8
накопичена амортизація	1002	4,2	6,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	197,5	123,1
Основні засоби	1010	3 575,8	5 419,8
первісна вартість	1011	6 459,3	8 638,4
знос	1012	2 883,5	3 218,6
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	580,9	2 006,3
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4 491,5	7 684,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 061,7	7 388,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 459,5	5 342
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	347,6	786,1
з бюджетом	1135	9,6	18,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	416,1	265,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 140	4 744,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	20 227,3	21 723
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	24 723,4	29 412,4
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 291,9	1 008,4

Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 474,1	25 150,5
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	151,6	21,4
Усього за розділом I	1495	24 026,2	28 549,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	301,6	298,5
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	222,5	279,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	30,2	53,1
розрахунками з оплати праці	1630	103,4	146,2
за розрахунками з учасниками	1640	4,6	11,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	34,9	74,6
Усього за розділом III	1695	697,2	863,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	24 723,4	29 412,4

Керівник
Головний бухгалтер

Продовження додатку Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 437,2	26 557
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18 323,8)	(16 464,8)
Валовий: прибуток	2090	13 113,4	10 092,2
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	825	1 889,6
Адміністративні витрати	2130	(2 065)	(1 857,5)
Витрати на збут	2150	(1 536,2)	(1 187,6)
Інші операційні витрати	2180	(2 025,1)	(2 087,5)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 312,1	6 849,2
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	833,6	11,4
Інші доходи	2240	7,3	201,2
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(0)	(243,4)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 153	6 818,4
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 546,5	1 704,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6 606,5	5 113,8
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	17 523,3	15 777,3
Витрати на оплату праці	2505	2 267,1	2 059
Відрахування на соціальні заходи	2510	892	777,3
Амортизація	2515	386,1	401,9
Інші операційні витрати	2520	835,7	919,5
Разом	2550	21 904,2	19 935
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Продовження додатку Г

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8,3	5,8
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	6,5	9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123,1	338,7
Основні засоби	1010	5 419,8	7 528,9
первісна вартість	1011	8 638,4	11 262
знос	1012	3 218,6	3 733,1
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	126,7	126,7
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 006,3	2 091,4
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	7 684,2	10 091,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 388,1	7 960,6
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 342	6 997,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	786,1	596
з бюджетом	1135	18,3	7,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	265,6	372,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 744,9	6 443,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	21 723	25 998,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	29 412,4	36 097,7
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 008,4	1 008,4

Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 150,5	31 622,6
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	21,4	21,4
Усього за розділом I	1495	28 549,3	35 021,4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	298,5	219,9
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	279,4	385,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	53,1	52,9
розрахунками з оплати праці	1630	146,2	175
за розрахунками з учасниками	1640	11,3	48,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,6	195
Усього за розділом III	1695	863,1	1 076,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	29 412,4	36 097,7

Керівник
Головний бухгалтер

Продовження додатку Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 185,1	31 437,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 356,7)	(18 323,8)
Валовий: прибуток	2090	16 828,4	13 113,4
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	378,5	825
Адміністративні витрати	2130	(2 758,6)	(2 065)
Витрати на збут	2150	(1 901,2)	(1 536,2)
Інші операційні витрати	2180	(1 941,1)	(2 025,1)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10 606	8 312,1
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	800	833,6
Інші доходи	2240		7,3
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11 406	9 153
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 289	2 546,5
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 117	6 606,5
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	19 179	17 523,3
Витрати на оплату праці	2505	2 925,8	2 267,1
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 084,2	892
Амортизація	2515	547,6	386,1
Інші операційні витрати	2520	1 202,1	835,7
Разом	2550	24 938,7	21 904,2

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток Д

Основні техніко-економічні показники фінансово-господарської діяльності ПП «ТД «ПОЛЯКОВ» за 2018-2020 рр.

«Показники	Рік			Відхилення			
				2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	абс-не	темп прирост у, %	абс-не	темп прирост у, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	26557	31437,2	36185,1	4880,2	18,38	4747,9	15,10
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	16464,8	18323,8	19356,7	1859	11,29	1032,9	5,64
Валовий прибуток (+) або збиток (-) звітного періоду, тис. грн.	10092,2	13113,4	16828,4	3021,2	29,94	3715	28,33
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	6818,4	9153	11406	2334,6	34,24	2253	24,61
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	5113,8	6606,5	8117	1492,7	29,19	1510,5	22,86
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	74	80	85	6	8,11	5	6,25
Середня заробітна плата одного працюючого, грн.	6740,3	7500,1	8620,4	759,8	11,27	1120,3	14,94
Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.	5459,5	5 342,0	6997,2	-117,5	-2,15	1655,2	30,98
Кредиторська заборгованість за продукцію на кінець року, тис. грн.	301,6	298,5	219,9	-3,1	-1,03	-78,6	-26,33»

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства (Додаток

Б)

Додаток Ж

Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища на діяльність ПП «ТД
«ПОЛЯКОВ»» із застосуванням PEST – аналізу

«Група факторів	Фактор	Напря м впливу	Стан фактору
Політичні	Політична нестабільність	-	Масштабні проведення ООС на території України призводять до зниження рівня міжнародного іміджу України на світових ринках продовольчих товарів
	Євроінтеграція	+	«Україна вступила в новий етап адаптації вітчизняного законодавства до законодавства ЄС, розпочавши переговорний процес з Європейським Союзом щодо укладання нової Угоди про вільну торгівлю з метою подальшого набуття права у безперешкодному пересуванні товарів, послуг, робочої сили та капіталів»
	Членство у СОТ	+	Підвищення міжнародного іміджу України на світовому ринку послуг. Завдяки лібералізації торгівлі послугами та товарами, а також разом зі зниженням ввізних мит на товари економіка України почала набувати вагомості на світовому ринку
Економічні	Податкове законодавство	+/-	«1 січня 2018 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні» від 21 грудня 2017 року № 1797-VIII. З 1 жовтня 2020 розшириться коло підприємців, які будуть зобов'язані застосовувати РРО незалежно від обсягу доходу. З 1 січня 2021 року право приймати готівку без РРО залишиться тільки у ФОПів 1-ї групи. Всі інші єдинники незалежно від річного доходу будуть зобов'язані застосовувати РРО»
	Збільшення за бюджетом на 2020 рік мінімальної заробітної плати	+	«Мін. з/п з 01.01.2019 – 4173 грн. з 01.01.2020 – 4723 грн. з 01.09.2020 – 5000 грн.

Продовження Додатку Ж

«Група факторів»	Фактор	Напряму впливу	Стан фактору
1	2	3	4
Економічні	Загальна економічна ситуація в країні Рівень інфляції	-	«У 2019 року зростання споживчих цін в Україні сповільнилося до 4,1% в порівнянні з 9,8% в 2018 році. За даними Держстату, середньорічна інфляція в 2019 році (січень-грудень до січня-грудня попереднього року) знизився до 7,9 % з 10,9% роком раніше»
	Комунальні витрати і тарифи на обслуговування	-/+	«У лютому 2020 року оптова ціна на природний газ для потреб населення становитиме 3,95 тисяч гривень за тисячу кубометрів (без врахування ПДВ, націнки газзбутів та витрат на транспортування газу магістральними і розподільними трубопроводами). Це на 15% менше, ніж у січні 2020 року та на 37% нижче, ніж у лютому 2019 року»
	Кон'юнктура ринків	-	Жорстка конкуренція на ринку продуктів харчування
	Збільшення рівня безробіття	-	«У IV кварталі 2019 року в Україні рівень безробіття серед економічно активного населення (розрахований за методологією МОП) становив 9,7%, або знизився на 0,4 відсоткових пункти порівняно з IV кварталом 2018 року»
Соціальні	Рівень заробітної плати	-	«За IV квартал 2019 року номінальні доходи населення склали 657,9 млрд грн, що на 23,6 % більше порівняно з відповідним періодом попереднього року. Нааявний дохід, який може бути використаний населенням на придбання товарів та послуг, збільшився на 25,2 %, а реальний наявний, визначений з урахуванням цінового фактору - на 10,0 %»
	Імідж підприємства на ринку	-	ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» вже встигло завоювати велику прихильність споживачів даного сегменту ринку
Технологічні	Інновації, що стосуються виробничих процесів	+	Висока інформаційна обізнаність про ступінь наукових розробок в галузі.
	Інші технологічні інновації	+/-	Оновлення процесів відповідно до розвитку технологій і вимог ринку.
	Вимоги до кваліфікації працівників	+	Всі працівники, які задіяні в діяльності ПП «ТД«ПОЛЯКОВ»» мають відповідну освіту. На підприємстві працюють тільки кваліфіковані працівники»

Джерело: складено автором

Додаток 3

SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність

ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»

«Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Питання до аналізу	Якісна оцінка позиції (факторів)		
			S сильна	N нейтральна	W слабка
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> - управлінський персонал; - мораль і кваліфікація співробітників; - кадрова політика; - використання стимулювання для мотивації роботи; - можливість контролювати цикли наймання робочої сили; - плинність кадрів і прогули; - особлива кваліфікація співробітників; - досвід. 	Використовується діловий стиль керування	+		
		Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників	+		
		Висока кваліфікація працівників	+		
		В цілому кваліфікація персоналу відповідає для організації поточних і майбутніх завдань		+	
		Кадровий склад стабільний	+		
		Використовуються такі стимули як підвищення з/пл., премії та подяки		+	
Організація загального управління	<ul style="list-style-type: none"> - організаційна структура; - організація системи комунікацій; - організаційний клімат і культура; - кваліфікація, інтереси, здібності вищого керівництва; - система стратегічного планування-організаційна 	Лінійно-функціональна організаційна структура	+		
		Ефективна система контролю	+		
		Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства	+		
		Досить розвинута система стратегічного планування»		+	

Продовження додатку 3

1	2	3	4	5	6
«Маркетинг»	- продукція/послуга, реалізовувана підприємством; - збір необхідної інформації про ринок; - частка ринку; - канали розподілу; - організація збуту; - якість товару	Підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші	+		
		Поки що немає можливості для виходу на нові ринки			+
		На підприємстві проводиться ефективне дослідження ринку, що дозволяє йому добре орієнтувати діяльність на запити споживачів	+		
Фінансовий облік	- ставлення до податків	Покращення фінансових показників	+		
	- можливість використання альтернативних фінансових стратегій	Менеджмент не забезпечує зважену податкову політику		+	
	- ефективність контролю за витратами, можливість їх зниження	Ефективний контроль за витратами	+		
	- система обліку, складання бюджету і планування прибутку	Ефективна система обліку і складання бюджету»	+		

Додаток К

**Розрахунок коефіцієнту оборотності товарів за товарними групами ПП «ТД
«ПОЛЯКОВ»» за 2020 р.**

Товарна група	2020 рік				Коефіцієнт оборотності товару за рік, разів	Коефіцієнт т оборотності товару**, днів
	Дохід від реалізації, тис.грн	Залишок на початок року	Залишок на кінець року	Середній товарний запас*, тис.грн		
1	2	3	4	5	6	7
Алкогольна продукція	5942	121,4	132,1	126,8	46,9	7,8
Спеції та прянощі	3283,7	80,5	81,4	81,0	40,6	9,0
М'ясна та ковбасна продукція	4952,9	134,5	137,8	136,2	36,4	10,0
Бакалія (цукор, крупи та ін.)	6721,1	796,3	965,2	880,8	7,6	47,8
Консерви (м'ясні, рибні, фруктові)	1683,7	76,3	78,1	77,2	21,8	16,7
Овочі в'ялені	1002,3	24,5	29,6	27,1	37,1	9,9
Кава	3799,4	102,3	104,1	103,2	36,8	9,9
Кетчупи, пасти	585,3	76,9	82,3	79,6	7,4	49,6
Кондитерська продукція	702,5	51,2	55,4	53,3	13,2	27,7
Напівфабрикати	3652,3	1305,4	1100,2	1202,8	3,0	120,2
Хлібобулочна продукція	1836,7	325,6	320,1	322,9	5,7	64,2
Слабоалког.продукція	251,4	6,9	7,5	7,2	34,9	10,5
Соки	496,9	14,1	15,2	14,7	33,9	10,8
Майонези, соуси	352,1	10,2	10,7	10,5	33,7	10,8
Олійна продукція	568,8	163,7	162,8	163,3	3,5	104,8
Чай	174,3	40,2	42,1	41,7	4,2	87,3
Сухофрукти	105,2	20,1	21,6	20,5	5,1	71,1
Оливки	74,5	16,5	15,8	16,1	4,6	78,9
Разом	36185,1	3366,6	3362	3364,45	10,8	33,9

* Формула розрахунку: (залишок на початок року + залишок на кінець року)/2

** Показує, на скільки днів роботи підприємства вистачить наявних запасів.

Джерело: складено автором

Додаток Л

Дослідження раціональності структури асортименту продукції ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» у 2018-2020 рр.

Товарна група	Чистий дохід, тис.грн.			Рентабельність продажу, %			Ранг випуску			Ранг рентабельності			Рв-Рр		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Алкогольна продукція	4183,5	5051,9	5942	30,9	41,3	45,8	2	2	2	17	13	12	-15	-11	-10
Спеції та прянощі	2174,5	2858,5	3283,7	56	64,9	62,1	5	6	6	6	3	3	-1	3	3
М'ясна та ковбасна продукція	3380	3469,6	4952,9	27,7	22,4	39,2	4	3	3	18	18	14	-14	-15	-11
Бакалія (цукор, крупи та ін.)	5885,4	6401,6	6721,1	33,8	37,5	36,1	1	1	1	15	15	15	-14	-14	-14
Консерви (м'ясні, рибні, фруктові)	1620,4	1658,7	1683,7	41,9	41,6	55,7	6	7	8	11	12	7	-5	-5	1
Овочі в'ялені	792,5	985,6	1002,3	32,2	42,1	35,3	9	9	9	16	11	16	-7	-2	-7
Кава	1520	2911,3	3799,4	38	44,9	34,3	7	5	4	12	10	17	-5	-5	-13
Кетчупи, пасти	351,4	487,2	585,3	52,6	61,5	59,5	12	12	11	9	5	5	3	7	6
Кондитерська продукція	563,4	696,5	702,5	59,2	64,3	49,3	10	10	10	3	4	11	7	6	-1
Напівфабрикати	3513,6	3412,1	3652,3	34,3	26,7	67,2	3	4	5	13	17	2	-10	-13	3
Хлібобулочна продукція	986,3	1602,3	1836,7	53,6	45,2	44,4	8	8	7	8	9	13	0	-1	-6

Продовження Додатку Л

Товарна група	Чистий дохід, тис.грн.			Рентабельність продажу, %			Ранг випуску			Ранг рентабельності			Рв-Рр		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Слабоалкогольна продукція	254,1	242,2	251,4	58	53,6	60,9	15	15	15	4	8	4	11	7	11
Соки	320,6	440,6	496,9	65,6	61,5	58,6	13	13	13	1	6	6	12	7	7
Майонези, соуси	312,1	326,8	352,1	63,9	67,1	70,6	14	14	14	2	2	1	12	12	13
Олійна продукція	412,2	557,4	568,8	49,9	78,7	52,6	11	11	12	10	1	9	1	10	3
Чай	145,8	163,5	174,3	33,9	40,1	49,8	16	16	16	14	14	10	2	2	6
Сухофрукти	95,3	102,1	105,2	55,6	34,9	17,8	17	17	17	7	16	18	10	1	-1
Оливки	45,9	69,3	74,5	56,2	55,8	52,9	18	18	18	5	7	8	13	11	10
Всього	26557	31437,2	36185,1	38	41,7	46,5	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Джерело: складено автором

Додаток М

Аналіз ефективності асортиментної політики за виконанням планового завдання зі збуту по асортименту продукції ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»» у 2018-2020 рр.

Товарна група	2018				2019				2020				Відхилення виконання плану 2020р. до 2019р, %.
	За планом	Фактично	Виконання плану, %	Зараховується у виконання плану	За планом	Фактично	Виконання плану, %	Зараховується у виконання плану	За планом	Фактично	Виконання плану, %	Зараховується у виконання плану	
Алкогольна продукція	4968,17	4183,5	84,2	4183,5	5919,34	5051,9	85,3	5051,9	6596,82	5942	90,1	5942	5,9
Спеції та прянощі	2618,31	2174,5	83,0	2174,5	3538,86	2858,5	80,8	2858,5	4053,69	3283,7	81,0	3283,7	-2,0
М'ясна та ковбасна продукція	4219,44	3380	80,1	3380	4115,27	3469,6	84,3	3469,6	5557,19	4952,9	89,1	4952,9	9,0
Бакалія (цукор, крупи та ін.)	6406,64	5885,4	91,9	5885,4	7390,51	6401,6	86,6	6401,6	6750,6	6721,1	99,6	6721,1	7,7
Консерви (м'ясні, рибні, фруктові)	2124,87	1620,4	76,3	1620,4	2212,52	1658,7	75,0	1658,7	2393,83	1683,7	70,3	1683,7	-5,9
Овочі в'ялені	974,52	792,5	81,3	792,5	1571,48	985,6	62,7	985,6	1970,7	1002,3	50,9	1002,3	-30,5
Кава	1946,77	1520	78,1	1520	3007,36	2911,3	96,8	2911,3	4588,9	3799,4	82,8	3799,4	4,7
Кетчупи, пасти	622,43	351,4	56,5	351,4	759,78	487,2	64,1	487,2	591,72	585,3	98,9	585,3	42,5
Кондитерська продукція	710,89	563,4	79,3	563,4	726,77	696,5	95,8	696,5	626,56	702,5	112,1	702,5	32,9
Напівфабрикати	3952,89	3513,6	88,9	3513,6	3456,45	3412,1	98,7	3412,1	3977,58	3652,3	91,8	3652,3	2,9
Хлібобулочна	1280,39	986,3	77,0	986,3	2279,64	1602,3	70,3	1602,3	2223,98	1836,7	82,6	1836,7	5,6

продукція													
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

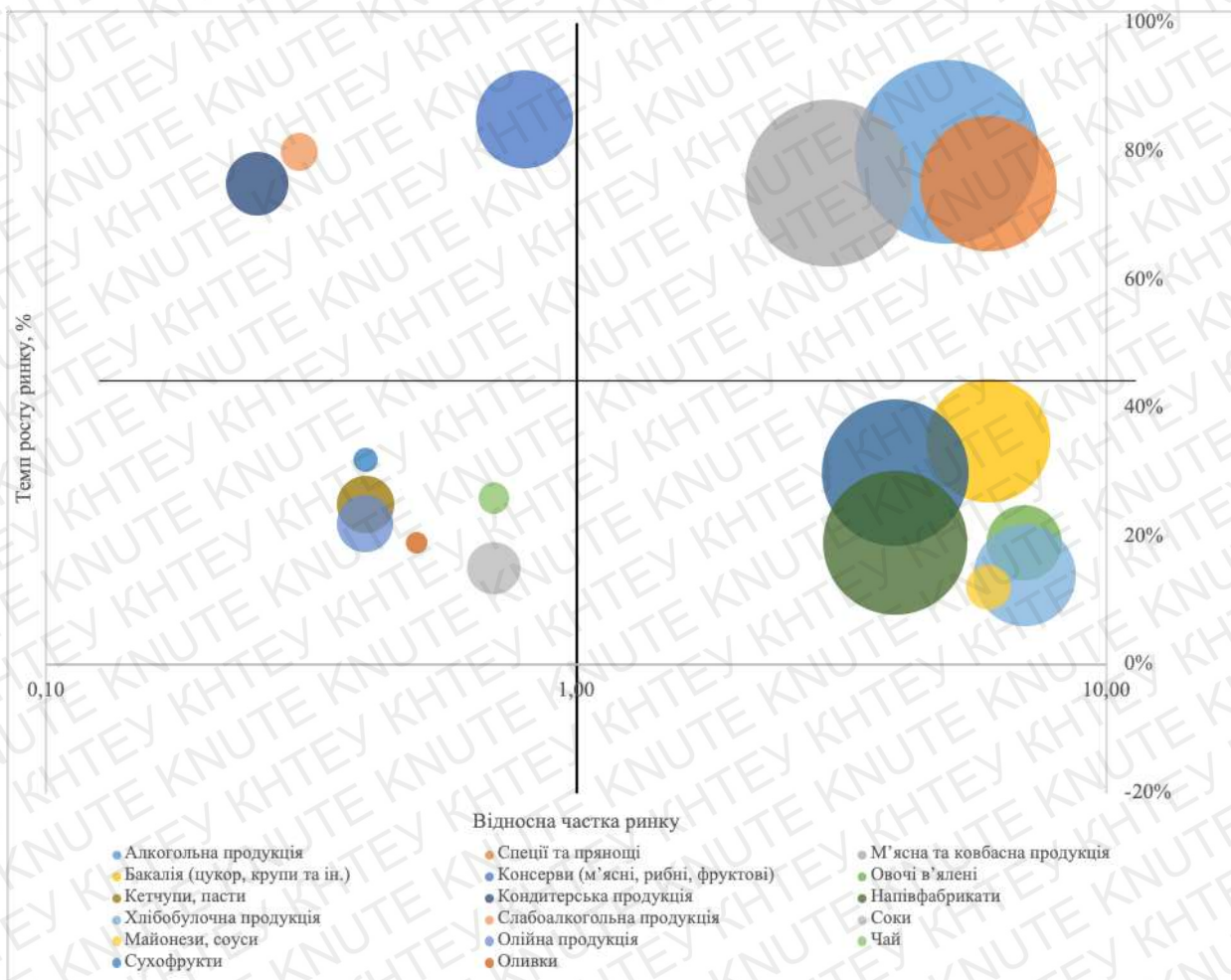
Продовження Додатку М

Товарна група	2018				2019				2020				Відхилення виконання плану 2020р. до 2019р, %.
	За планом	Фактично	Виконання плану, %	Зараховується у виконання плану	За планом	Фактично	Виконання плану, %	Зараховується у виконання плану	За планом	Фактично	Виконання плану, %	Зараховується у виконання плану	
Слабоалкогольна продукція	561,19	254,1	45,3	254,1	300,1	242,2	80,7	242,2	214,87	251,4	117,0	251,4	71,7
Соки	520,3	320,6	61,6	320,6	620,1	440,6	71,1	440,6	560,8	496,9	88,6	496,9	27,0
Майонези, соуси	490,6	312,1	63,6	312,1	471,3	326,8	69,3	326,8	421,6	352,1	83,5	352,1	19,9
Олійна продукція	574,3	412,2	71,8	412,2	650,3	557,4	85,7	557,4	601,3	568,8	94,6	568,8	22,8
Чай	250,4	145,8	58,2	145,8	220,1	163,5	74,3	163,5	203,7	174,3	85,6	174,3	27,3
Сухофрукти	160,3	95,3	59,5	95,3	158,9	102,1	64,3	102,1	112,7	105,2	93,3	105,2	33,9
Оливки	100,2	45,9	45,8	45,9	100,4	69,3	69,0	69,3	85,9	74,5	86,7	74,5	40,9
Всього	32482,6	26557	81,8	26557	37499,2	31437,2	83,8	31437,2	41532,4	36185,1	87,1	36185,1	5,4

Джерело: складено автором

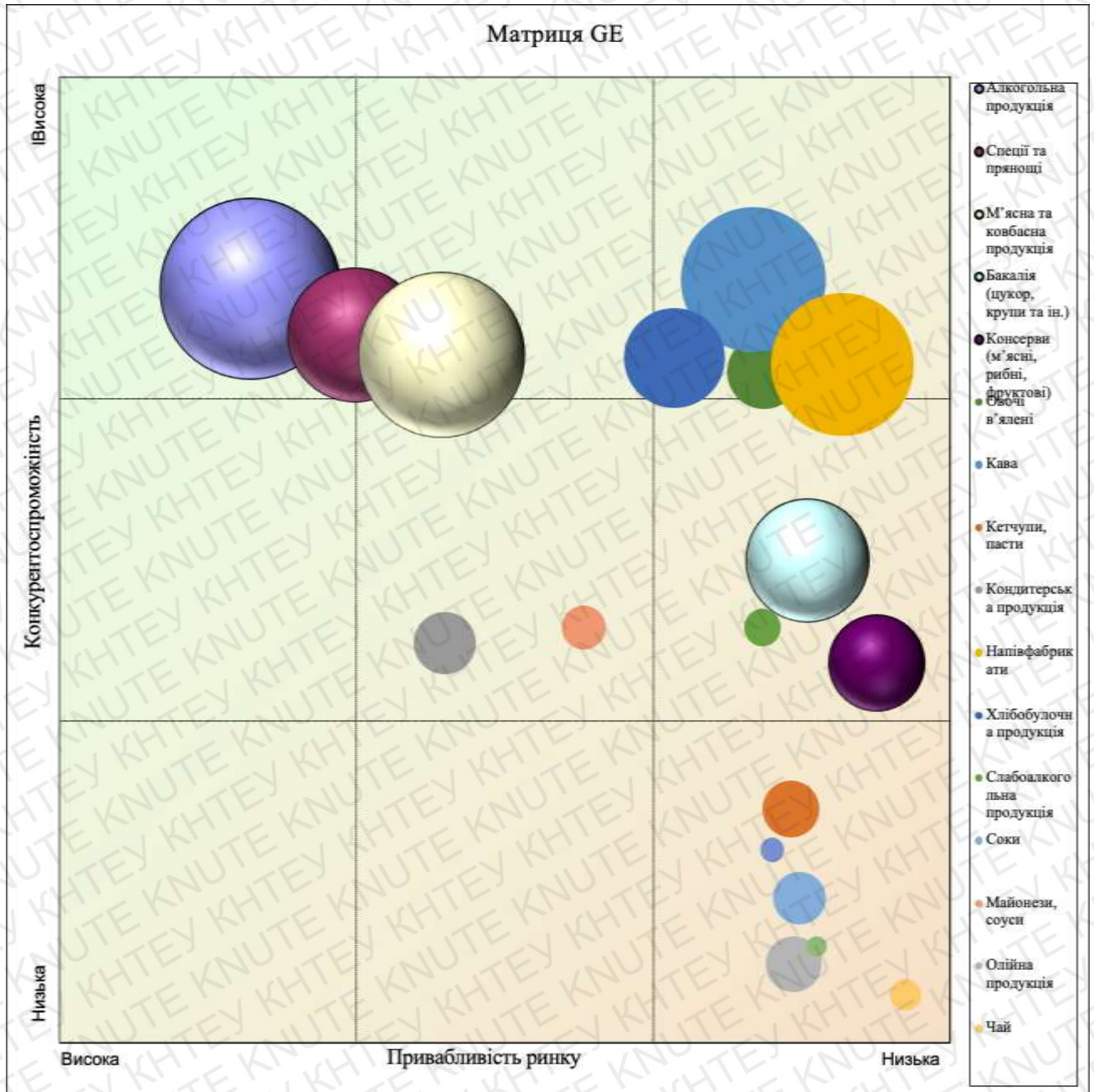
Додаток Н

Матриця БКГ для ПП «ТД «ПОЛЯКОВ» за 2020 рік



Джерело: складено автором

Додаток П

Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» («McKinsey-
General Electric») для ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»

Джерело: складено автором

Додаток Р

**План маркетингових заходів для ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»
на 2021 рік**

№ п/п	Заходи	Критерії оцінки ступеня досягнення поставлених цілей	Відповідальний виконавець	Строк виконання
1.	<i>Заходи щодо активізації збуту продукції</i>	<i>Збільшення обсягу продажу продукції на 15%</i>	Генеральний директор, Керівник кадрового відділу	Протягом 2021 року
1.1	Реалізувати для працівників комерційних служб підприємства систему оплати праці в залежність від результатів їх діяльності (надходження грошей на розрахунковий рахунок підприємства за послуги). Це особливо важливо, щоб був стимул заробляти гроші разом з підприємством, а не за рахунок нього			
2.	<i>Заходи щодо орієнтації підприємства на споживача.</i>	<i>Кількість повторних замовлень від споживачів</i>	Керівник відділу комунікацій	1 кв. 2021 року
2.1	За можливість провести аналіз незадоволеного попиту і причин, за якими він не був задоволений. Накласти структуру попиту на структуру реалізації			
2.2	Підбір персоналу в комерційні служби підприємства на конкурсній основі			
2.3	Створення ефективної технології обслуговування споживачів			
3.	<i>Заходи щодо збору комерційної інформації</i>	<i>Проведено аналіз ємності ринку, споживачів, постачальників і конкурентів</i>	Керівник відділу комунікацій	1 кв. 2021 року
3.1	Провести оцінку потенційної ємності ринку. Проводити сегментацію не тільки за регіональною ознакою, а й за споживчим рівнем			
3.2	Збір інформації по споживачам продукції (відрядження, телефонне опитування, анкетування)			
3.3	Збір інформації по постачальникам (відрядження, телефонне опитування, анкетування)			
3.4	Збір інформації по конкурентам			

Продовження Додатку Р

4.	Заходи з підготовки аналітичних матеріалів з аналізу найбільш перспективних сегментів ринку	Створені бази даних по споживачам,, постачальникам і конкурентам, що дозволяють реально оцінювати можливості на ринку	Керівник відділу комунікацій	2 кв. 2021 року
4.1	Проаналізувати споживачів підприємства (бажано не менше, ніж за рік), з виділенням найбільш пріоритетних споживачів за такими параметрами як середній рівень доходу, форма оплати, середній чек			
4.2	Перегляд порядку обміну маркетингової інформації всередині підприємства, а головне, сформованого ставлення з боку управлінських структур до ролі відділу маркетингу та реклами у формуванні та прийнятті управлінських рішень		Генеральний директор, Керівник відділу комунікацій	
4.3	Створення структури і оперативне ведення комп'ютерної бази даних "Конкуренти", "Споживачі", "Постачальники"		Керівник відділу комунікацій	3 кв. 2021 року
4.4	Позиціонування підприємства на регіональному ринку			
5.	Заходи щодо вдосконалення програми навчання та перепідготовки персоналу підприємства	Вдосконалення процесу навчання та перепідготовки персоналу підприємства	Генеральний директор, Керівник відділу кадрів	1 кв. 2021 року
5.1.	Розробка системи перепідготовки персоналу			
5.2.	Впровадження інноваційних технологій безперервного навчання персоналу			
6.	Пропозиції по ціноутворенню	Розроблено цінову політику	Комерційний директор, Керівник відділу комунікацій Керівник планово-економічного відділу	Протягом 2021 року
6.1	Приведення цін підприємства у відповідність до вимог ринку (на відміну від стандартної ситуації - можливе підвищення цін). Для цього необхідно вивчення цін конкурентів, вивчення бажання споживачів заплатити ту чи іншу ціну і аналіз витрат			
6.2	Фіксація цінової політики з урахуванням даних, отриманих службою маркетингу (а не збуту), але не на шкоду фінансовому стану підприємства в цілому		Фінансовий директор, Комерційний директор	
7.	Пропозиції по асортименту послуг, що надаються	Розроблено асортиментну політику	Фінансовий директор	1 кв. 2021 року
7.1	Створення маржинального забору по кожному виду послуги, що надаються для визначення рівня її прибутковості.			
7.2	Розробка системи управлінського обліку, що дозволяє приймати рішення щодо вибору асортименту			

Продовження Додатку Р

8.	<i>Пропозиції по рекламі і відносинах з громадськістю</i>	<i>Розроблено рекламну стратегію підприємства</i>	Керівник відділу комунікацій	1 кв. 2021 року
8.1	Розробка концепції фірмового стилю (фірмового кольору, композиції буклету, проспекту, конверта, елементів оформлення фірмових секцій і приміщень)			
8.2	Розробка 2-3 варіантів слогану і використання кращого з них в рекламних акціях.			
8.3	Розробка рекламних текстів для друкованої продукції, публікацій у ЗМІ, PR, Інтернет, а також директ-маркетинг акцій і заходів			
8.4	Розробка концепції участі в ярмарках і виставках (вироблення критеріїв участі в них і концепція експозиції).			
8.5	Виявлення найбільш ефективних засобів реклами і складання медіаплану.			
8.6	Складання тематико-фінансового плану рекламних заходів на 2021 рік з розбивкою по кварталах.			
8.7	Визначення списку розсилки для проведення заходів в рамках програми по директ-маркетинг, у тому числі по електронній пошті.			
8.8	Моніторинг реклами основних конкурентів, виявлення її сильних і слабких сторін.			1 кв. 2021 року
8.9	Оцінка ефективності використання рекламних засобів підприємства та оперативне коректування медіаплану.			
8.10	Розробка плану заходів щодо формування позитивного іміджу підприємства в свідомості споживачів.			

Додаток С

Розрахунок інвестиційних витрат на реалізацію заходів в рамках програми підвищення ефективності управління товарним асортиментом ПП «ТД «ПОЛЯКОВ»»

Заходи	Вартість, тис.грн
Планування та оптимізація асортименту	100,0
<ul style="list-style-type: none"> • Програмне забезпечення для використання моделей портфельного аналізу 	50,0
<ul style="list-style-type: none"> • Програмне забезпечення для використання методу розрахунку оптимального розміру поставки 	50,0
Розширення штату маркетингової служби	277,0
<ul style="list-style-type: none"> • Облаштування нових робочих місць 	69,6
<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення фонду оплати праці, включаючи відрахування на соц. потреби 	132,4
<ul style="list-style-type: none"> • Витратні матеріали і зовнішні дослідження ринку 	75,0
Посилення рекламної політики, стимулювання збуту	290,1
<ul style="list-style-type: none"> • Реклама на мобільних засобах 	96,6
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення інтернет-реклами за допомогою створення додаткових односторінкових сайтів і контекстної реклами 	93,5
<ul style="list-style-type: none"> • Проведення піар-компаній у вигляді реаліті-шоу на YouTube 	100,0
Разом вартість здійснення заходів	667,1

Джерело: складено автором