

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління асортиментною політикою підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ», м.Київ)

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

Жданюка Івана
Ігоровича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Беляєва Наталія
Сергіївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління асортиментною політикою підприємства	6
1.1. Поняття асортиментного портфеля торгового підприємства.....	6
1.2. Сутність асортиментної політики та її взаємозв'язок зі стратегією підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2. Дослідження асортиментної політики ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ».....	17
2.1. Загальна характеристика підприємства і його фінансового стану..	17
2.2. Аналіз товарного асортименту регіонального торгового представництва.....	25
РОЗДІЛ 3. Удосконалення процесу управління асортиментною політикою ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ».....	33
3.1. Удосконалення методів управління асортиментом на підприємстві.....	33
3.2. Економічна ефективність запропонованих методів.....	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність. За умов конкуренції торговельним підприємствам необхідно орієнтуватись на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи при цьому економічну ефективність своєї роботи. Реалізація цієї мети більшою мірою залежить від асортименту товарів, що пропонується. На сучасному етапі розвитку економіки України особливої актуальності набувають питання покращення управління асортиментом товарів народного споживання. Тим часом зараз ця проблема вирішується далеко не в повному обсязі. Підприємства недостатньо враховують зміни попиту при формуванні своїх виробничих програм, а продаж в умовах, що склалися, не робить відповідного впливу на підприємство у напрямі вдосконалення сформованого асортименту товарів.

Уміння правильно, а головне, ефективно управляти асортиментною політикою – це тонке мистецтво, у якому покладатися лише на невеликий практичний досвід, здоровий глузд і інтуїцію в сьогоdnішніх умовах господарювання вже недостатньо. Процес насичення споживчого ринку товарами і збільшення конкуренції вимагають глибоких і всесторонніх знань його основ у розрізі різноманітних аспектів асортиментної діяльності.

На жаль, керівництво багатьох підприємств недостатньо представляє всі переваги формування ефективної асортиментної політики, і тому одним з напрямків економічного зростання країни є залучення уваги керівників саме до даної проблеми. Лідерство в конкурентній боротьбі отримує той, хто найбільш компетентний в питаннях, що стосуються асортиментної політики, володіє методами її реалізації і, отже, може максимально ефективно нею управляти.

Сьогодні, за умов зовнішнього оточення господарюючих суб'єктів, яке є досить динамічним, забезпечення довгострокового існування підприємства на ринку потребує стратегічного підходу до питання формування асортименту товарів в, що забезпечується розробкою і реалізацією активної асортиментної політики підприємства. При

правильному виборі асортиментної політики підприємство буде в повному обсязі задовольнятися попит споживачів і відповідно забезпечувати високий рівень рентабельності.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо вдосконалення асортиментної політики підприємства на прикладі ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» на основі розгляду асортиментного портфеля та стратегії підприємства.

Мета роботи обумовила постановку і необхідність вирішення таких взаємопов'язаних завдань:

- розглянути поняття асортиментного портфеля торгового підприємства;
- охарактеризувати сутність асортиментної політики та її взаємозв'язок зі стратегією підприємства;
- охарактеризувати діяльність підприємства – ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» і його фінансовий стан;
- проаналізувати товарний асортимент регіонального торгового представництва ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ»;
- запропонувати удосконалення методів управління асортиментом на підприємстві;
- оцінити економічну ефективність запропонованих методів.

Об'єктом дослідження є процес управління асортиментною політикою підприємства – ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних питань, пов'язаних з процесом управління асортиментною політикою підприємства.

При виконанні роботи були використані наступні **методи дослідження**: аналіз (трактування поняття «асортиментна політика», «асортиментний портфель» різними науковцями; фінансових результатів діяльності підприємства; стану існуючого товарного асортименту підприємства, тощо), узагальнення (існуючих підходів щодо процесу

управління та формування товарного асортименту; у вигляді формулювання власних поглядів на основі дослідження процесу управління асортиментом), системний (розгляд процесу управління асортиментом як системи; дослідження складових асортиментної політики), моделювання (для удосконалення асортиментної політики підприємства), прогнозування (для обрахунку економічної ефективності запропонованих заходів), логічно-структурний (для формування послідовності дослідження щодо управління асортиментною політикою підприємства).

Інформаційною базою дослідження виступають наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених в області управління асортиментною політикою підприємства, матеріали ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ».

Практична значимість роботи та її наукова новизна полягає в розробці комплексу заходів щодо удосконалення управління асортиментом підприємства, реалізація яких допоможе торговому підприємству сформувати таку структуру асортименту ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ», при якій воно буде успішно функціонувати в ринкових умовах.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи знайшла своє відображення у науковій статті на тему: «Основи формування асортиментної політики підприємства», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (48 позицій), містить 47 сторінок основного тексту, 2 рисунки, 23 таблиці, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття асортиментного портфеля торгового підприємства

Останнім часом однією з умов постійного розвитку підприємств є забезпечення їх найкращого використання наявних виробничих та фінансових ресурсів з максимальною відповідністю асортименту продукції потребам споживачів. Такої ситуації можна досягти, створивши механізм формування асортиментної політики, який застосовується на практиці в системі корпоративного планування. Але в умовах підприємства іноді не вистачає внутрішніх ресурсів, щоб вчасно та адекватно реагувати на зміни, що відбуваються. Взагалі умови сучасного механізму планування вимагають постійного розвитку та зміни асортиментного портфеля підприємства.

Одним з основних напрямків діяльності кожного підприємства є формування асортиментної політики: лідерство в конкуренції отримують підприємства, які використовують методи, що дозволяють визначити ефективну асортиментну політику. Загальними завданнями управління асортиментною політикою є: задоволення запитів клієнтів, заманювання нових клієнтів та оптимізація фінансових результатів підприємства [13, с. 65].

Одним із поширених підходів до формування асортиментної політики є створення «асортиментного портфеля» підприємства. В першу чергу, асортиментний портфель підприємства формується з урахуванням вимог споживачів, при цьому його склад і структура повинні відповідати сукупності цілей різного рівня планування, які ставить перед собою підприємство. Постійний аналіз асортиментного портфеля за допомогою сучасних методів маркетингу, доповнених вивченням перспектив розвитку ринку окремих, найбільш значущих асортиментних одиниць, може стати

основою формування раціонального асортиментного портфеля підприємствами [35, С. 486].

Традиційним та актуальним і нині залишається аналіз асортиментних портфелів підприємств за основними показниками: структура, ширина, глибина, повнота, стійкість, новизна та раціональність асортиментного портфеля, а також узагальнюючий показник (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основними показниками асортиментного портфелю підприємства

Показник	Характеристика	Вимірювання
Структура асортиментного портфеля	Це відношення виокремлених по окремій ознаці сукупності виробів, товарів або продуктів у повному наборі	Характеризується вагою кожного виду або найменування в загальному наборі
Ширина асортиментного портфеля	це кількість видів, різновидів, найменувань товарів однорідних та різнорідних груп	Коефіцієнт широти було розраховано, як відношення дійсної кількості видів, що є в наявності, до базової, яку ми обираємо як максимальну кількість найменувань досліджуваної групи на всіх досліджуваних підприємствах.
Повнота асортиментного портфеля	це здібність набору товарів, виробів або продуктів однорідної групи забезпечити однакові потреби.	Характеризується кількістю видів, різновидів, найменувань товарів однорідної групи або підгрупи. Коефіцієнт повноти було розраховано як відношення фактичної кількості видів однієї групи до максимальної кількості найменувань досліджуваної групи на всіх досліджуваних підприємствах
Глибина асортиментного портфеля	це кількість модифікацій виробів, продуктів чи товарів або торгових артикулів, що можуть відрізнятися місткістю упаковки, видом оболонки тощо.	Коефіцієнт глибини було розраховано як відношення тих модифікацій, що є в наявності, до максимальної кількості модифікацій на всіх досліджуваних підприємствах
Стійкість асортиментного портфеля	це здібність набору виробів, товарів або продуктів задовольнити попит на них. Їхньою особливістю є наявність стійкого попиту на них.	Коефіцієнт стійкості – це відношення кількості видів, різновидів та найменувань виробів, товарів чи продуктів, що користуються стійким попитом у споживачів, до загальної кількості на досліджуваному підприємстві.

Показник	Характеристика	Вимірювання
Новизна або оновлення асортиментного портфеля	це здібність набору виробів, товарів або продуктів забезпечувати потреби, що змінюються за рахунок зміни смаків, появою нових тенденцій (наприклад екологічне харчування).	Новизна характеризується дійсним оновлен-ням, тобто кількістю нових одиниць в загальній кількості і ступенем оновлення, тобто відношення кількості нових одиниць до загальної кількості товарів, виробів або продуктів.
Асортиментний перелік	мінімально допустима кількість видів товарів щоденного попиту	Характеризується мінімально допустимим значенням асортиментних одиниць, що будуть повністю задовольняти споживачів
Рациональність асортиментного портфеля	це здібність набору виробів, товарів та продуктів, що найбільш повно забезпечують реально обґрунтовані потреби різних сегментів споживачів.	Кількісно ступінь раціональності структури асортименту було оцінено коефіцієнтом кореляції рангу випуску і рангу рентабельності підприємства.

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [35, С. 487-488]

Ширина асортименту товарів визначається кількістю товарних груп, а глибина – кількістю різновидів товарів [30]. Чим ширше асортимент, тим більше ймовірності того, що попит споживачів буде задоволений, товари реалізовані, а фінансовий стан – стійкий. Проте, не виключена проблема, що за широкого асортименту покупець не зможе зорієнтуватися у великій пропозиції, а, отже, труднощі у виборі товару можуть призвести до незадоволеного попиту і втрати клієнтів. Крім того, з широким асортиментом збільшуються витрати обігу, обсяг “заморожених” оборотних коштів в товарах, виникають труднощі з обліком, що впливає на фінансові результати діяльності.

Можна стверджувати і таке, що ширина є не єдиним показником правильно сформованого асортиментного портфеля, оскільки вона не показує якості задоволення потреб споживачів. Це досягається за допомогою пропозиції різновидів тієї чи іншої товарної групи. Чим глибше асортимент, тим легше ним управляти, проте можна очікувати, що кількість покупців у

такому випадку буде незначною. З іншого ж боку, саме ці покупці є лояльними до підприємства і готові платити вищу ціну за особливу пропозицію, що задовольняє їх потреби.

При раціональній структурі асортиментного портфеля має місце сильний зв'язок між обсягами виробництва продукції асортименту і рентабельністю. Це означає, що продукція з високою рентабельністю відрізняється і великим обсягом виробництва. При цьому коефіцієнт раціональності структури асортиментного портфеля ($K_{рса}$) $\geq 0,6$. Якщо $K_{рса} \leq 0,6$, то структура асортиментного портфеля оцінюється як нераціональна і потребує поліпшення.

Портфель асортименту зазвичай переслідує довгострокові цілі, наприклад, заради майбутнього успіху. Вибрані загальні та конкретні сфери формування асортименту повинні сприяти досягненню цілей та завдань асортиментної політики торговельного підприємства. Формування асортименту не повинно абстрагуватися від конкретної організації, воно повинно ґрунтуватися на заздалегідь підібраних цілях і завданнях, що визначають напрямок розвитку асортименту. Це визначає асортиментну політику підприємства.

Відповідно до світового досвіду, найбільш конкурентоспроможним в асортименті є той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, має методи його реалізації та може керувати ним максимально ефективно.

Залежно від типу завдань, якими керуються структура товарного асортименту підприємства та часовий горизонт, в який планується досягти цільових показників, можна виділити наступні типи асортиментного портфеля (табл. 1.2).

З часом переваги покупців, клімат, кон'юнктура ринку, конкурентні стратегії, умови постачальників і посередників змінюються, а нові технології, нові конкуренти, замінники товарів впливають на привабливість, конкурентоспроможність та прибутковість асортименту. Таким чином, необхідно постійно аналізувати та контролювати набір стратегічних бізнес-

одиниць та переглядати види асортименту продукції, змінюючи та доповнюючи її.

Таблиця 1.2

Класифікація асортиментного портфелю торгового підприємства

Тип асортиментного портфелю	Характеристика
1) портфель доходу, портфель максимуму обсягу, портфель максимуму частки ринку;	з точки зору виду використовуваного критерію оптимальності;
2) страховий портфель;	з точки зору ставлення до можливості зниження ризику;
3) спеціалізований і диверсифікований портфель	з точки зору типу охоплення сегментів цільового ринку, галузевої і технологічної однорідності;
4) однорідноцільовий і багатоцільовий портфелі	з точки зору складу цільового показника;
5) портфель максимуму поточного результату, портфель зростання	з точки зору тривалості охоплюваного періоду досягнення цільового показника, очікуваної динаміки.

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [16, с. 42]

Для портфельного аналізу використовуються методи, мета яких – зрозуміти бізнес, створити чітку картину формування витрат і прибутку підприємства.

Більшість великих та малих підприємств з різноманітним асортиментом та спектром послуг використовують методи аналізу портфелю для формування довгострокової стратегії.

Одним із пріоритетних напрямків маркетингових досліджень є дослідження товарів, оскільки, вивчаючи власний товар, його переваги перед конкурентами, вони дають можливість вдосконалити виробництво, зменшити витрати та досягти кінцевої мети кожного підприємства – максимізувати прибуток.

Необхідно вміти досліджувати продуктивний асортимент підприємства – відбирати найкращі товари та вдосконалювати гірші. Тому що необхідно максимально задовольнити потреби споживачів, збільшити попит на товар

шляхом його розвитку, вдосконалення та просування. Саме вивчення структури портфеля різними методами робить це можливим.

Однією з найважливіших характеристик асортиментного портфеля є асортиментна політика підприємства, яка визначає принципові відмінності між товарами різних типів та найменувань.

1.2. Сутність асортиментної політики та її взаємозв'язок зі стратегією підприємства

Значущість проблем, що пов'язані з формуванням оптимальної асортиментної політики підприємствами роздрібної торгівлі, підсилюється складністю, неоднозначністю та різноспрямованістю поняття асортименту, що витікає з його характеристики за різними напрямками, ознаками, категоріями, а також виявленням безлічі різноманітних чинників, які впливають на його формування та потребують відповідного управління [12, с. 32].

В рамках загальної стратегії комерційної діяльності підприємства план управління торговим асортиментом, що забезпечує досягнення цілей управління, називають асортиментною стратегією. Тобто асортиментна стратегія – це загальний план розвитку торгового асортименту, який спрямовується на розширення частки задоволеного попиту та досягнення певних результатів діяльності торговельного підприємства [23].

Оскільки стратегія є способом досягнення цілей, то ці способи можуть різнитись залежно від загальної стратегії підприємства. Таким чином, стратегія підприємства розробляється на основі та для реалізації стратегічних цілей. Одночасно, як зазначалось вище, в розвиток стратегічних визначаються тактичні цілі, досягнення яких забезпечується формуванням на підприємстві тактики. Під тактикою розуміють короткострокові рішення та операції роздрібної фірми за кожним з елементів своєї стратегії [6].

Асортиментна політика – це сфера діяльності керівника й фахівців підприємства, що являє собою співвідношення принципів, стратегій і методик, що впливають на формування оптимального асортименту продукції, що випускається підприємством, дивлячись на підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб покупців [14, с. 22].

В табл. 1.3 наведено підходи, що трактують категорію «асортиментна політика».

Таблиця 1.3

Основні підходи до розуміння категорії «асортиментна політика»

Автор	Визначення
Г. Л. Барієв [1, с. 22]	Асортиментна політика – це важлива складова товарної політики, яка визначає оптимальний набір товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями
Б.Берман, Дж. Еванс [19, с.121]	Асортиментна політика – це політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виготовляємих і реалізуємих товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури та динаміки цін і ін.
С. В. Близнюк [4, с.62]	Асортиментна політика – політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища.
А.В.Войчак [5, с.76]	Маркетингова асортиментна політика – це комплекс заходів, в рамках яких один чи кілька товарів використовуються як основні інструменти виробничозбутової діяльності фірми.
Ф. Котлер [13,с.91]	Асортиментна політика – це визначення (формування) та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства
Єфімова Є. О. [12, С.33]	Асортиментна політика є системою заходів, які спрямовані на ви-значення найближчих й віддалених цілей в розвитку асортименту товарів та розробку принципів, у відповідності з якими вона буде проводитись
Н.Б.Ткаченко [20, с.44]	Асортиментна політика – це система дій підприємства для визначення місця товару на ринку, задоволення конкретного потенційного споживача товарами, широких можливостей їх вибору.

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [1, с. 22; 4, с. 62; 5, с. 76; 12, с. 33; 15, с. 34; 19, с. 121; 20, с. 44]

Найбільш деталізованою позицією щодо визначення асортиментної політики є позиція Т. С. Мазепи. На думку вченого асортиментна політика є політикою підбору до реалізації окремих видів та різновидів товарів, планування та регулювання асортиментної структури товарообороту [17]. Цінним є наголос на розмежуванні оперативних (формування асортименту), тактичних (поточне планування асортиментної структури товарообороту) і стратегічних (стратегічне регулювання асортиментної структури товарообороту) завдань асортиментної політики [12, С. 33].

Успіх організації багато в чому визначається якістю функцій та принципами управління асортиментною політикою. Функції управління асортиментною політикою – це сукупність дій, часто повторюваних у процесі управління асортиментом, які мають спрямованість та характер [10, с. 50-53]. В управлінні асортиментом підприємства є чотири основні функції управління (табл. 1.4): планування асортименту, організація асортименту, координація асортименту та його контроль.

Таблиця 1.4

Функції асортиментної політики

Функція	Завдання	Приклади
1) Планування асортименту	визначення програми дій по формуванню асортименту, заснованої на аналізі ринку і всіх видів ресурсів організації.	Бізнес-план
2) Організація асортименту	Розподіл завдань між окремими підрозділами або працівниками підприємства по формуванню асортименту та встановлення взаємодії між ними.	Номенклатура і асортимент товару
3) Координація асортименту	забезпечення узгодження принципів управління асортиментом зі стратегічними цілями підприємства.	Логістичні послуги, митно-брокерські послуги.
4) Контроль асортименту	формуванням інформації про стан і функціонування асортименту (облік), вивченням даних про асортимент (його аналіз), роботою з діагностики й оцінки процесів розробки і досягнення цілей, ефективності асортиментних стратегій, успіхів і прорахунків у використанні засобів і методів управління асортиментом.	Реклама товарів, методи стимулювання продажу

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [14, с. 142].

Основними цілями асортиментної політики є:

- збільшення обсягів реалізації товарів за рахунок оптимізації структури асортименту;
- підвищення економічної стійкості підприємства роздрібною торгівлі за рахунок гарантованого отримання прибутку внаслідок удосконалення асортименту товарів;
- досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого асортименту;
- залучення нових споживачів та вихід на нові сегменти ринку;
- зниження витрат, пов'язаних зі структурою асортименту;
- збільшення оборотності товарних запасів;
- оптимальне завантаження товарної площини та розташування товарів на полицях магазинів.

Відсутність асортиментної політики призводить до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових чи поточних факторів, втрату контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Формування асортименту – це перший і основний крок у стратегічному плануванні присутності підприємства на ринку.

У формуванні асортиментної політики важливе місце займає товарна політика, що реалізується у маркетинговій діяльності підприємства. А асортиментна політика включає в себе, крім товарної, цінову, збутову і стимулюючу політику.

Загалом політика підприємства – це сукупність бачення генеральних цілей, принципів ведення бізнесу та управління персоналом. Часто політикою підприємства називають також сукупність рішень, що приймаються вищим керівництвом і орієнтованих на досягнення перш за все генеральних цілей підприємства [9, с.14].

Політика підприємства є орієнтиром, пристосуванням до дії і правильного прийняття рішень, що веде до досягнення поставленої мети. Вона формується на рівні керівництва підприємства на довший період,

створена для збереження постійної мети, і для недопущення прийняття неякісних рішень, що не відповідають правилам щоденної нагоди.

Формування асортиментної політики та її реалізація мають велике значення за наявності свободи вибору сфери та напряму діяльності. Асортиментна політика враховує наявність інформації про характеристики ринкових сегментів, товарів, переваги закупівлі, динаміку цін, макроекономічні тенденції, рівень зовнішньоекономічних зв'язків із зарубіжними країнами. Усі ці фактори необхідні для визначення умов роботи без втрат та управління масою прибутку для оптимізації оподаткування, прогнозування можливого вкладення своїх коштів у розвиток бізнесу.

Важлива роль асортиментної політики в конкурентоспроможності підприємства. Чим більше в продажу товарів різних найменувань, які задовольняють потреби покупців, тим краще конкурентне становище торгової компанії в ринковій торгівлі.

Асортиментна політика є однією з найважливіших складових конкурентної стратегії компанії. Питання про розширення або звуження асортименту продукції, що виробляється чи продається, може мати різні рішення залежно від низки складних відповідних умов: галузі, групи товарів, розміру фірми та інших складових ринку. Але загальні правила та залежності можуть і повинні бути визначені та сформульовані при аналізі стану та розвитку ринкових сегментів (зовнішніх факторів) та фінансових змін, які вже існують і відбуваються всередині компанії (внутрішні фактори).

Вибір стратегії асортименту повинен ґрунтуватися на оцінці змін грошових потоків, викликаних зміною асортименту, а також на прогнозі руху грошових потоків у майбутньому. Будь-яке розширення асортименту завжди тягне за собою збільшення витрат. Однак позитивні фінансові результати від зміни діапазону можуть мати місце лише в майбутньому.

У будь-якому випадку головним критерієм оцінки рішення про випуск нового товару (або нового та незалежного виду товару чи іміджевого продукту) або зменшення існуючої номенклатури продукції має бути

вивчення грошових потоків та фінансових результатів, отриманих у звітному періоді при таких змінах.

Відповідно до розробки асортиментної політики приймається ряд стратегічних рішень [5, с. 59]:

- 1) вибір продукту та стратегія розвитку ринку;
- 2) вибір товарної стратегії (може бути недиференційований маркетинг, диференційований маркетинг та концентрований маркетинг);
- 3) вибір конкурентної стратегії: обробка ніші, диференціація, лідерство у витратах, якість, лідери, наступальні та оборонні;
- 4) вибір стратегічних економічних зон.

Після прийняття низки стратегічних рішень формується асортимент, що включає такі етапи [4, с. 29]:

1. маркетингове дослідження товарів та ринків, яке визначає місткість, кон'юнктуру ринку (кількісні показники), потреби споживача, аналізує використання товарів та інші особливості поведінки покупців (якісні характеристики), вивчення власних товарів та конкурентів (оцінка та порівняння);
2. формування базового товарного асортименту (БТА);
3. приймаються рішення щодо того, яку продукцію додати до асортименту, яку виключити та чи диверсифікувати виробництво;
4. оцінюються економічні характеристики товарів, що входять до БТА.

Таким чином, стабільність асортиментної політики дозволяє створювати безперебійну та ритмічну товарну пропозицію. Рентабельність підприємства особливо важлива в умовах ринкової економіки. Процес формування асортименту товарів з урахуванням розглянутих принципів полягає насамперед у визначенні переліку основних груп та підгруп товарів, які продаються, а також у визначенні кількості видів товарів, що продаються кожним найменуванням. У процесі формування кола передумов – це

залучення нових товарів до обороту та виключення застарілих моделей з номенклатури, а також товарів, на які попит різко зменшився.

Відповідно, маркетингова асортиментна політика – це маркетингова діяльність підприємства, яка реалізується в рамках визначення та задоволення потреб споживачів, як засіб досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства, і пов'язана з розробкою та реалізацією нових, обслуговування існуючих та вивезення старих товарів.

Складний характер асортиментної політики, що пов'язаний із стратегією підприємства, означає, що система заходів та підходів до управління асортиментом повинна бути спрямована на формування конкурентної моделі асортименту, яка б забезпечувала міцну позицію на ринку.

Сутність, напрями, завдання принципів асортиментної політики та її взаємозв'язок із стратегією підприємства підтвердили, що одним із напрямків управлінської діяльності торгового підприємства є асортиментна політика, яка суттєво впливає на формування стратегії підприємства. Кожне рішення, яке стосується галузі, повинно прийматися з урахуванням загальної комерційної стратегії на ринку. Саме завдяки асортиментній політиці досягається досягнення кінцевих цілей підприємства, поєднуються компоненти комерційної стратегії та досягається найбільш ефективне управління ресурсами.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ»

2.1. Загальна характеристика підприємства і його фінансового стану

Підприємство «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» займається ремонтними, будівельними і оздоблювальними роботами. Підприємство має понад 11 років досвіду, працює з 2007 року у 12 містах України. Виконано 31 973 замовлень від 25 976 клієнтів.

Основним напрямком роботи товариства є монтаж технологічного устаткування, інженерних мереж і систем, виконання пусконаладжувальних робіт та технічне обслуговування об'єктів електропостачання, автоматизації і зв'язку.

Для оцінки фінансового стану підприємства, перш за все, проаналізуємо ефективність управління оборотними коштами ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники ефективності використання оборотних коштів ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ»

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	Нормативне значення	Роки			Відхилення, ±	
				2016	2017	2018	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
1	Коефіцієнт оборотності активів, об.	$\Phi 2 (\text{ряд.035}) : \Phi 1 (\text{ряд.260})$	збільшення	3,73	1,53	1,79	-2,21	0,26
2	Тривалість обороту оборотних активів, днів	$365 : \text{Коефіцієнт оборотності оборотних активів}$	зменшення	97,7	239,3	203,9	141,5	-35,4
3	Коефіцієнт завантаженості активів в обороті, об.	$\Phi 1 (\text{ряд.260}) : \Phi 2 (\text{ряд.035})$	збільшення	0,27	0,66	0,56	0,39	-0,10

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	Нормативне значення	Роки			Відхилення, ±	
				2016	2017	2018	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
4	Коефіцієнт оборотності коштів в розрахунках, об.	$\Phi 2$ (ряд.035) : $\Phi 1$ (сума ряд. 150-230)	збільшення	7,45	3,71	3,42	-3,74	-0,29
5	Тривалість обороту коштів в розрахунках, днів	$365 : \text{Коефіцієнт оборотності коштів в розрахунках}$	зменшення	49,0	98,5	106,8	49,5	8,3
6	Коефіцієнт оборотності запасів, об.	$\Phi 2$ (ряд.035) : $\Phi 1$ (сума ряд. 100-140)	збільшення	7,72	2,59	3,76	-5,12	1,17
7	Тривалість обороту запасів, днів	$365 : \text{Коефіцієнт оборотності запасів}$	зменшення	47,3	140,8	97,0	93,5	-43,7
8	Коефіцієнт оборотності активів, об.	$\Phi 2$ (ряд.035) : $\Phi 1$ (ряд.280)	збільшення	3,24	1,42	1,59	-1,82	0,17
9	Тривалість обороту активів, днів	$365 : \text{Коефіцієнт оборотності активів}$	зменшення	112,5	256,9	229,2	144,3	-27,7
10	Тривалість операційного циклу, днів	Тривалість обороту коштів в розрахунках + Тривалість обороту запасів	зменшення	96,3	239,3	203,9	142,9	-35,4

Джерело: сформовано на основі аналізу фінансової звітності ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (Додаток Б)

Аналіз табл. 2.1 свідчить про зниження рівня коефіцієнту оборотності оборотних активів у 2018 р. до рівня 1,79 на відміну від 3,73 у 2016 р. через зниження виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) або валової продукції та зростання середньорічного залишку оборотних активів. Скорочення відповідно є негативним для ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ». Тривалість обороту оборотних активів зростає, що свідчить про погіршення фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт завантаження оборотних активів ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» свідчить, що на одну гривню оборотних активів припадало 0,27 грн виручки у 2016 р. та із тенденцією до зростання – 0,66 грн. у 2017 р., що підтверджує зниження рівня отриманої виручки у досліджуваному періоді. Проте, в 2018 р. коефіцієнт завантаженості активів в обороті знизився до рівня 0,56.

Аналіз таблиці свідчить про скорочення коефіцієнту оборотності коштів в розрахунках для ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» з 7,45 у 2016 рр. до 3,42 у 2018 р. Разом з тим відбувалось зростання тривалості обороту коштів у розрахунках з 49 днів у 2016 р. до 107 днів у 2018 р., що слід розцінювати як позитивні зрушення в діяльності підприємства.

Тривалість операційного циклу характеризує період перетворення виробничих запасів на грошові кошти. Зниження даного показника на ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» свідчить про деяке покращення його фінансового стану та стабілізації ділової активності останнього.

Аналіз показав, що в цілому за аналізований період оборотність знизилася за усіма видами оборотних активів, що в основному викликане спадом виробництва і зниженням виручки від продажів, збільшенням загальної маси оборотних активів (у 2017 р.) і зокрема нераціональною господарської стратегією в частині закупівлі матеріалів та збуту. Зниження оборотності говорить про зниження ефективності використання ресурсів і загальної рентабельності виробництва, а також підвищення нестабільності фінансового стану підприємства. Для збільшення оборотності підприємству потрібно збільшити ліквідність оборотних активів (зниженням частки матеріалів та збільшенням грошових коштів) і не допускати зростання і великих перепадів дебіторської заборгованості і готової продукції на складі, тобто переглянути маркетингову політику по збуту продукції.

Загалом, зниження ефективності використання оборотних коштів

ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» призводить до погіршення як фінансового стану підприємства, так і послаблення позицій підприємства на ринку та послаблення інвестиційного потенціалу малого підприємства.

В табл. 2.2 представлено показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» у 2016-2018 рр.

Таблиця 2.2

**Показники ліквідності (платоспроможності) ТОВ «ІНДАСТРІАЛ
ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ»**

№ з/п	Показники	Формула розрахунку	Норматив	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абс.від., +/-		Відн. відх., %	
							2017р. до 2016р.	2018 р. до 2017 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
1	Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	$\Phi 1$ (сума ряд.260 - 270) : (ряд.620)	Не менш, ніж 1	1,21	1,13	1,24	-0,08	0,11	-6,3	9,9
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\Phi 1$ (сума ряд.150 - 250) : (ряд.620)	Не менше, ніж 0,5	0,62	0,47	0,65	-0,16	0,19	-25,3	39,9
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\Phi 1$ (сума ряд.220 - 240) : (ряд.620)	Не менше, ніж 0,2	0,088	0,004	0,003	-0,085	-0,001	-96,0	-23,2
4	Чистий оборотний капітал	(Баланс 260) - (Баланс 620)	Збільшення	715,0	1427,9	1626,7	712,9	198,8	99,7	13,9
5	Частка запасів і витрат у поточних зобов'язаннях, %	Запаси/Поточні зобов'язання	0,5 – 1,0	58,5	66,6	59,2	8,2	-7,4	-	-

Джерело: сформовано на основі аналізу фінансової звітності ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (Додаток Б)

Здійснений аналіз свідчить, що коефіцієнт поточної ліквідності знаходиться в межах встановлених нормативних меж в 2016 р. Так, для ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» у 2016 р. на 1 грн. поточних

зобов'язань припадало 1,21 грн. поточних активів підприємства. У 2017 р. даний показник зменшився і становив 1,13 грн. поточних активів на 1 грн. зобов'язань. У 2018 р. спостерігалось зростання рівня коефіцієнта загальної ліквідності до 1,24, тобто на 1 грн. поточних зобов'язань припадало 1,24 грн. поточних активів підприємства. Основною причиною цього є перевищення темпів зростання зобов'язань над його оборотними активами.

Показник швидкої ліквідності на досліджуваному підприємстві відповідав встановленим нормам, що свідчить про достатній рівень платоспроможності базового підприємства. До деякого зниження рівня даного показника у 2016 р. (0,38) призвело значне зростання дебіторської заборгованості підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину короткострокових позикових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. У ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» даний показник не відповідає встановленим нормам лише у 2016 р. У 2017-2018 рр. коефіцієнт знаходився нижче від встановлених норм, що свідчить про низький рівень можливості підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання негайно.

Проведені розрахунки свідчать, що частка запасів і витрат у поточних зобов'язаннях не відповідає встановленим нормам, проте наближається до нормативу у 2018 р. – 59,2% (у 2016 р. – 66,6%).

Отже, проведений аналіз ліквідності та платоспроможності дозволяє дійти висновку, що фінансовий стан підприємства потребує більш зваженої політики щодо управління фінансами з боку керівництва останнього.

Проведене дослідження свідчить про посилення фінансової стійкості підприємства у досліджуваному періоді. Так, коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» у 2018 р. становив 0,29 і відповідав встановленим нормативам. У наступні роки даний коефіцієнт характеризувався тенденцією до зниження, що підтверджує покращення платоспроможності підприємства.

В табл. 2.3 представлено розрахунок відносних показників фінансової стійкості для ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» у 2016-2018 рр.

Таблиця 2.3

**Показники фінансової стійкості ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР
ІННОВЕЙШЕНЗ»**

№ з/п	Показники	Алгоритм розрахунку	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення	
				2016	2017	2018	2017 р. до 2018 р.	2018 р. до 2017 р.
1	Коефіцієнт платоспроможності	$\phi 1 \text{ р. } 380 / \phi 1 \text{ р. } 640$	$>0,5$	0,28	0,18	0,29	-0,104	0,108
2	Коефіцієнт фінансування	$\phi 1(\text{р. } 430 + \text{р. } 480 + \text{р. } 620 + \text{р. } 630) / \phi 1 \text{ р. } 380$	<1 , зменшення	2,56	4,63	2,51	2,077	-2,129
3	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	$\phi 1(\text{р. } 260 - \text{р. } 620) / \phi 1 \text{ р. } 260$	$>0,1$	0,21	0,13	0,24	-0,076	0,112
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\phi 1(\text{р. } 260 - \text{р. } 620) / \phi 1 \text{ р. } 380$	>0 , збільшення	0,53	0,61	0,61	0,081	-0,001
5	Коефіцієнт фінансового ризику	Співвідношення залучених коштів і власного капіталу	Оптимальне значення – 0,5. Критичне значення – 1.	2,56	4,63	2,51	2,08	-2,13
6	Коефіцієнт фінансової залежності	$\phi 1(\text{р. } 640) / \phi 1 \text{ р. } 380$	<1 , зменшення	0,39	0,22	0,40	-0,18	0,18

Джерело: сформовано на основі аналізу фінансової звітності ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (Додаток Б)

Коефіцієнт фінансової залежності показує наскільки великим є обсяг позикового капіталу по відношенню до власного. Зниження показника в

динаміці свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про зниження фінансової стійкості. У ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» коефіцієнт фінансування скорочується у 2017 р., що свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів. У 2016 р. даний показник становив 0,39, у 2017 рр. даний показник зменшувався до рівня 0,22, тобто власний капітал значно перевищував обсяг позикового капіталу. Рівень показника у 2018 р. збільшився до 0,40, тобто у структурі капіталу підприємства 40% капіталу є позиковим, а решта 60% власним.

Аналіз відносних показників фінансової стійкості показує, що ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» підприємство фактично незалежне від зовнішніх джерел фінансування.

Основними показниками, що характеризують рентабельність діяльність підприємства є: коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності продаж та коефіцієнт рентабельності операційної діяльності. Розрахунок даних показників для ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ»

№ з/п	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення	
				2016	2017	2018	2017 р. до 2016р.	2018 р. до 2017 р.
1	Рентабельність активів, %	ф2 р. 220 (225)/ ф1 р. 280	>0, збільшення	24,5	7,5	4,6	-17,0	-2,9
2	Рентабельність власного капіталу, %	ф2 р. 220 (225) / ф 1р. 380	>0, збільшення	87,1	42,3	16,3	-44,8	-26,1
3	Рентабельність продаж, %	ф2 р. 220 (225) / ф2 р. 035	>0, збільшення	7,6	5,3	2,9	-2,3	-2,4
4	Рентабельність операційної діяльності, %	ф2 р. 220 (225) / ф2 р. 040	>0, збільшення	9,2	7,4	4,1	-1,7	-3,3

№ з/п	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення	
				2016	2017	2018	2017 р. до 2016р.	2018 р. до 2017 р.
5	Рентабельність реалізованої продукції, %	ф2 р. 220 (225) / ф2 р. 010	>0, збільшення	6,3	3,8	2,4	-2,5	-1,4

Джерело: сформовано на основі аналізу фінансової звітності ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (Додаток Б)

Коефіцієнт рентабельності активів скорочувався на 17 пункта у 2017 р. порівняно з 2016 р. У 2018 р. даний показник знову скорочувався і на кінець періоду становив 4,6%. Рентабельність власного капіталу ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» скорочувалась впродовж аналізованого періоду, що свідчить про зниження рівня ефективності використання власного капіталу підприємством.

Рентабельність продаж ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» характеризується тенденцією до скорочення з 7,6% у 2016 р. до 2,9% у 2018 р.

Отже, проведена фінансово-економічна характеристика діяльності ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» свідчить про те, що впродовж аналізованого періоду підприємство працювало прибутково. Проте обсяги діяльності ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» характеризувались негативним трендом у зв'язку зі скорочення обсягу надання послуг у кількісному вираженні, що в результаті призвело до зниження прибутковості роботи та погіршення фінансового стану підприємства. Стабілізація фінансового стану підприємства є одним із напрямів управління його діяльністю і передбачає формування оптимальної структури капіталу, мінімізацію ризику зниження фінансової стійкості, забезпечення здатності підприємства в повному обсязі розраховуватися за своїми зобов'язаннями,

його спроможність здійснювати розширене відтворення на власній фінансовій основі.

Вивчення факторів покращення управління асортиментом підприємства передбачає дослідження середовища функціонування ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» та його асортиментної політики. Саме на цих аспектах буде акцентовано увагу в наступному пункті роботи.

2.2. Аналіз товарного асортименту регіонального торгового представництва

Для оцінки асортиментної політики ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» використовується ціла система показників, включаючи максимальний прибуток. На вже згаданому підприємстві зміна структури збуту продукції сприяло збільшенню суми прибутку, оскільки частка загальновиробничої продукції збільшувалась у загальному обсязі продажу.

Добре осмислена товарна стратегія повинна сформувати найоптимальніший асортимент. Потрібно враховувати цілі підприємства – максимізація вартості підприємства, збільшення обсягів збуту та інше. Формуючи асортимент ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ», зокрема його регіонального представництва, враховується, з одного боку, попит на ці види послуг, а з іншого - найбільш ефективне використання робочої сили, технологічні, фінансові та інші доступні йому ресурси.

ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» – це не просто встановлення ціни, вона формує цілу систему цін, яка охоплює різні товари в асортименті продукції. Підприємство враховує різницю у вартості продажу товарів у різних географічних районах, відмінності в рівнях попиту, розподілі закупівель у часі тощо. У цьому випадку компанія працює в середовищі, що постійно змінюється конкурентним середовищем і може

часто діяти за власною ініціативою щодо зміни цін і можуть реагувати на цінові дії конкурентів.

Для подальшого аналізу структури асортименту проведемо ABC-аналіз, на основі якого розробимо рекомендації щодо його оптимального складу.

Виходячи з видів робіт ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (наведено у Додатку В), проведемо ранжування за часткою у доході (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Ранжування послуг ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ»
за часткою у доході**

Найменування товару	Частка, %	Накопичена сума, %	Група
Монтаж вагонки дерев'яної (без лакування)	25,8	25,8	А
Вкладання ламінату, лінолеуму, паркета, ковроліну, фанери	22,5	48,3	А
Монтаж гіпсокартону, підвісної стелі, теплої підлоги	15,7	64	В
Штукатурка, шпаклювання, поклейка шпалер, фарбування	15,4	79,4	В
Укладання / облицювання плиткою	9,4	88,8	С
Демонтаж шпалер	8,2	97	С
Демонтаж ковроліну	2,9	100	С

Джерело: сформовано на основі аналізу асортименту ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (Додаток В)

Проведемо аналіз за критерієм внеску у відшкодування витрат. У табл. 2.6 подано розрахунок структури відшкодування витрат, а у табл. 2.7 – ранжування асортиментних груп за цим показником.

Як можна побачити, з товарного асортименту потрібно виключити деякі види продукції з групи С (див. табл. 2.5 та 2.7). В першу чергу, це стосується груп «Демонтаж ковроліну», «Монтаж вагонки дерев'яної (без

лакування)» та «Демонтаж шпалер». Їх, к послуги, варто пропонувати тільки при комплексному замовленні ремонту.

Таблиця 2.6

Розрахунок структури відшкодування витрат

Найменування товару	Маржинальний дохід від од.прод, грн.	Відшкодування витрат, тис.грн.	Частка відшкодування витрат, %
Вкладання ламінату, лінолеуму, паркета, ковроліну, фанери	19,2	1799,04	32,2
Монтаж гіпсокартону, підвісної стелі, теплої підлоги	18,3	1079,7	19,35
Укладання / облицювання плиткою	25,2	756,0	13,5
Штукатурка, шпаклювання, поклейка шпалер, фарбування	19,0	870,2	15,6
Демонтаж шпалер	13,5	337,5	6,05
Монтаж вагонки дерев'яної (без лакування)	11,3	590,99	10,59
Демонтаж ковроліну	7,3	146,0	2,6
Всього	x	5579,43	100

Джерело: сформовано на основі аналізу асортименту ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (Додаток В)

Однак для прийняття остаточного рішення щодо складу асортименту необхідно визначити стадію життєвого циклу кожної товарної групи (ЖЦТ). Для цього визначення ЖЦТ скористаємося даними табл. 2.16 та методикою Поллі-Кука.

Таблиця 2.7

Ранжування послуг ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» за часткою відшкодування витрат

Найменування товару	Частка відшкодування витрат, %	Накопичена сума, %	Група
Вкладання ламінату, лінолеуму, паркета, ковроліну, фанери	32,2	32,2	A
Монтаж гіпсокартону, підвісної стелі, теплої підлоги	19,35	51,55	A
Штукатурка, шпаклювання, поклейка шпалер, фарбування	15,6	67,15	B

Найменування товару	Частка відшкодування витрат, %	Накопичена сума, %	Група
Укладання / облицювання плиткою	13,5	80,65	В
Монтаж вагонки дерев'яної (без лакування)	10,59	91,24	С
Демонтаж шпалер	6,05	97,29	С
Демонтаж ковровіну	2,6	100	С

Джерело: сформовано на основі аналізу асортименту ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (Додаток В)

Спочатку знайдемо індекс зміни збуту (I_k). Він розраховується так: обсяг продукції за 2018 рік поділити на обсяг продукції за 2017 рік.

$$I_k 1 = 93,7/85,4 = 1,097$$

$$I_k 2 = 59/67 = 0,881$$

$$I_k 3 = 30/36,2 = 0,829$$

$$I_k 4 = 45,8/42 = 1,090$$

$$I_k 5 = 25/37 = 0,676$$

$$I_k 6 = 52,3/49,7 = 1,052$$

$$I_k 7 = 20/23,6 = 0,854$$

Стандартне відхилення розраховується за формулою 2.1:

$$\delta = \sqrt{\bar{I_k}^2 - \left(\bar{I_k} \right)^2} \quad (2.1)$$

$$\bar{I_k}^2 = 0,877; (\bar{I_k})^2 = (0,925)^2 = 0,856$$

$$\delta = \sqrt{0,877 - (0,925)^2} = 0,148$$

$$\Gamma_1 = \bar{I_k} - 0,5\delta$$

$$\Gamma_2 = \bar{I_k} + 0,5\delta$$

Розрахуємо 2 границі зон:

$$\Gamma_1 = 0,925 - 0,5 * 0,148 = 0,851$$

$$Г_2 = 0,925 + 0,5 * 0,148 = 0,998$$

Індивідуальний індекс кожної групи I_k порівнюємо з границями і на основі цього відносимо товар до відповідної стадії ЖЦ:

При $I_k > Г_2$ – до стадії росту;

При $I_k < Г_1$ – до стадії занепаду;

Між $Г_1$ і $Г_2$ – стадія зрілості.

Отримані дані заносимо до табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Визначення стадії життєвого циклу товару ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ»

Найменування товару	Продано в 2017 році, тис. кв.м	Продано в 2018 році, тис. кв.м	I_k	I_k^2	Зона	Стадія ЖЦТ
Вкладання ламінату, лінолеуму, паркета, ковроліну, фанери	85,4	93,7	1,097	1,209	$>Г_2$	Ріст
Монтаж гіпсокартону, підвісної стелі, теплої підлоги	67	59	0,881	0,775	Між	Зрілість
Укладання / облицювання плиткою	36,2	30	0,829	0,687	$<Г_1$	Занепад
Штукатурка, шпаклювання, поклейка шпалер, фарбування	42	45,8	1,090	1,189	$>Г_2$	Ріст
Демонтаж шпалер	37	25	0,676	0,457	$<Г_1$	Занепад
Монтаж вагонки дерев'яної (без лакування)	49,7	52,3	1,052	1,107	$>Г_2$	Ріст
Демонтаж ковроліну	23,6	20	0,854	0,718	Між	Зрілість
Разом	x		6,472	6,137		
Середнє			0,925	0,877		

Джерело: сформовано на основі аналізу асортименту ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (Додаток В)

З даних табл. 2.7 можна зробити висновки, що стратегію елімінації доцільно застосувати до товарів групи «Демонтаж ковроліну» та «Демонтаж шпалер», оскільки вони знаходяться на стадії занепаду. Однак при прийнятті

даного рішення необхідно переглянути дані асортиментні лінії на відповідність потребам ринку.

Стосовно груп «Монтаж гіпсокартону, підвісної стелі, теплої підлоги» та «Укладання / облицювання плиткою» доцільно застосувати стратегію модифікації продукції або модифікації ринку.

Надалі, для розробки заходів удосконалення управління асортиментом ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» на засадах маркетингового управління, необхідно проаналізувати асортиментний портфель підприємства, використовуючи матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ), матрицю GE/McKinsey, інші матриці.

Для побудови матриці БКГ скористаємося даними табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Стратегічні бізнес-одиниці (СБО)	Обсяг продажів за, тис.грн, ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ»	Обсяг продажів конкурента за, тис.грн, ТОВ «Time Build»	Темп росту ринку, (Y), %	Відносна частка ринку (X) по відношенню до конкурента	Площа кола (S)	Радіус кола (R)
Вкладання ламінату, лінолеуму, паркета, ковроліну, фанери	93,7	105,4	4,7	0,89	2,01	0,8
Монтаж гіпсокартону, підвісної стелі, теплої підлоги	59	71,5	3,22	0,83	1,27	0,64
Укладання / облицювання плиткою	30	48	5,1	0,63	0,65	0,45
Штукатурка, шпаклювання, поклейка шпалер, фарбування	45,8	62,1	7	0,73	0,98	0,56
Демонтаж шпалер	25	37,2	7,8	0,47	0,54	0,41
Монтаж вагонки дерев'яної (без лакування)	52,3	57,8	3,8	0,9	1,12	0,6

Стратегічні бізнес-одиниці (СБО)	Обсяг продажів за, тис.грн, ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ»	Обсяг продажів конкурента за, тис.грн, ТОВ «Time Build»	Темп росту ринку, (Y), %	Відносна частка ринку (X) по відношенню до конкурента	Площа кола (S)	Радіус кола (R)
Демонтаж ковроліну	20	61	2,5	0,33	0,4	0,36
Всього	325,8					

Джерело: сформовано на основі аналізу асортименту ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (Додаток В)

Визначаємо частку ринку кожного підрозділу відносно лідера:

$$\text{Середній розмір підрозділу} = \frac{\sum \text{Обсягів продажу СБО}_i \text{ фірми}}{\text{Загальна кількість СБО фірми}} \quad (2.2)$$

$$325,8/7=46,5\text{т.грн.}$$

Площа кола (S) визначається за формулою:

$$S_i = \frac{\text{Обсяг продажу СБО}_i}{\text{Середній розмір підрозділу}} \quad (2.3)$$

1. Вкладання ламінату, лінолеуму, паркета, ковроліну, фанери – $93,7/46,5=2,01$
2. Монтаж гіпсокартону, підвісної стелі, теплої підлоги – $59/46,5=1,27$
3. Укладання / облицювання плиткою – $30/46,5=0,65$
4. Штукатурка, шпаклювання, поклейка шпалер, фарбування – $45,8/46,5=0,98$
5. Демонтаж шпалер – $25/46,5=0,54$
6. Монтаж вагонки дерев'яної (без лакування) – $52,3/46,5=1,12$
7. Демонтаж ковроліну – $20/46,5=0,4$

Виходячи з отриманих розрахунків будуюмо матрицю БКГ для ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (рис. 2.1).

Для зручності читання матриці прийняті такі позначення щодо асортиментних груп:

1 – Вкладання ламінату, лінолеуму, паркета, ковrolіну, фанери, 2 – Монтаж гіпсокартону, підвісної стелі, теплої підлоги, 3 – Укладання / облицювання плиткою, 4 – Штукатурка, шпаклювання, поклейка шпалер, фарбування, 5 – Демонтаж шпалер, 6 – Монтаж вагонки дерев'яної (без лакування), 7 – Демонтаж ковrolіну.

Темп росту ринку, %

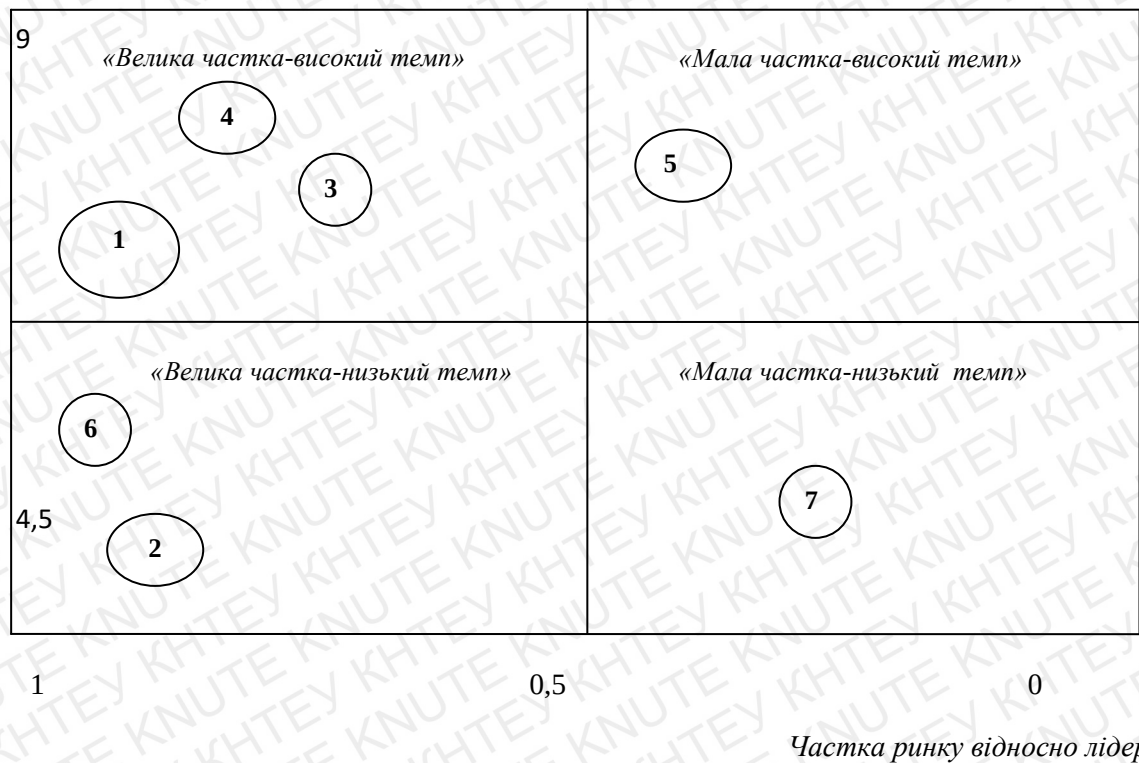


Рис. 2.1. Макет матриці БКГ для ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ»

Джерело: сформовано на основі аналізу асортименту «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (Додаток В)

Проведений аналіз розглядає асортимент підприємства з різних позицій, і саме так, враховуючи різні аспекти, можливо виробити найоптимальнішу стратегію розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ»

3.1. Удосконалення методів управління асортиментом на підприємстві

Інструментами планування та надання рекомендацій щодо портфелю товарів можуть бути матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), матриця GE/McKinsey та інші матриці. На їх основі проводять аналіз та обирають товарну стратегію.

Для аналізу матриці БКГ та формування стратегії підприємства, скористаємося даними табл. 2.8 та рис. 2.1, що наведені у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи.

Згідно отриманої матриці БКГ, надамо пропозиції, щодо зміни структури асортименту для ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ»:

- стосовно стратегічних груп Вкладання ламінату, лінолеуму, паркета, ковроліну, фанери, Укладання / облицювання плиткою та шп Штукатурка, шпаклювання, поклейка шпалер, фарбування високий темп – велика частка, займають домінуючу позицію на ринку, що швидко розвивається. Дані асортиментні групи потребують значних інвестицій, однак саме їх виробництво генерує значний потік грошових коштів, тому рекомендується збереження частки ринку. Основне стратегічне завдання оптимально визначити суму інвестицій.

- Монтаж гіпсокартону, підвісної стелі, теплої підлоги та Монтаж вагонки дерев'яної (без лакування) являються групою товарів, що мають високу частку ринку і низький темп. Оскільки підприємство обслуговує значну частину клієнтів даного ринку, то доцільно провести ряд стимулюючих заходів для підвищення темпів росту.

– група з «малою часткою-високим темпом» (Демонтаж шпалер) характеризується привабливими темпами росту у даній галузі. Однак низька відносна частка ринку (і, відповідно, обмежені можливості використання ефектів масштабу) ставить питання про те, чи зможе даний товар успішно конкурувати з більш великими конкурентами. Оскільки за даними ABC – аналізу (див. п.п. 2.2 випускної кваліфікаційної роботи) дана стратегічна група приносить досить малий прибуток, то її доцільно вилучити з асортименту або застосовувати лише при комплексному ремонті споруд;

– до групи «мала частка-низький темп» належить стратегічна група «Демонтаж ковроліну». Вона займає низьку долю ринку, тому має залишатися у складі портфелю тільки до тих пір, поки робить позитивний вклад у діяльність підприємства в цілому. Дана група є слабкою позицією і є кандидатом на скорочення її виробництва.

Отже, проаналізувавши асортимент продукції ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» можемо запропонувати наступні стратегії для кожної асортиментної групи:

- до групи «Вкладання ламінату, ленолеуму, паркета, кав-роліну, фанери» доцільною стратегією є модифікація товару;
- стратегію стимулювання застосувати для групи «Штукатурка, шпаклювання, поклейка шпалер, фарбування»;
- раціонально застосувати стратегію інвестування до Укладання / облицювання плиткою;
- групи «Демонтаж ковроліну» та «Демонтаж шпалер» необхідно оптимізувати – застосування лише при комплексному ремонті.

Враховувавши ці розбіжності, які перш за все обумовлені обраними критеріями оцінки, можна поглянути на ситуацію з різних сторін і врахувати усі можливі варіанти з метою прийняття найкращого рішення щодо розробки найоптимальнішої для ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» товарної стратегії.

Для реалізації плану нововведення необхідно знати, скільки коштів необхідно запозичити (за умові недостатності власних) у банку, а також визначити терміни їх повернення. Оцінювати вигідність інвестицій можна за критерієм внутрішньої ставки доходності IRR (BCD), що являє собою таку ставку, при якій сума дисконтованих потоків за весь термін існування товарних інвестицій буде точно дорівнювати початковим інвестиціям, тобто чиста поточна вартість проекту (ЧПВ) дорівнюватиме нулю.

Для впровадження товарної інновації необхідні такі групи витрат:

- разові витрати, що пов'язані з проведенням ринкових досліджень + витрати на інформаційну рекламу та інші комунікаційні заходи;
- витрати на придбання додаткового устаткування;
- витрати на поповнення оборотних коштів, необхідних для обслуговування виробництва нового товару

В сумі ці витрати складуть величину необхідного капіталу, частину якого, можливо, потрібно буде позичити у вигляді кредиту.

Проект товарної інновації для ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» розраховується на 4 роки.

Результати аналізу динаміки продажів базових моделей послуг свідчать, що середній рівень продажів по місяцях при виведенні нового товару на ринок є наступним: перший місяць – 60%; другий місяць – 75%; третій місяць – 85%; четвертий місяць і далі – 100%.

За підрахунками фахівців підприємства початкові разові витрати на проект складуть 10 400 грн. Прямі витрати – 92,0 грн., в тому числі заробітна плата – 16,0 грн. Відпускна ціна підприємства планується на рівні 145,0 грн. Постійні витрати, крім амортизації, дорівнюють 16055 грн. на місяць.

На реалізацію проекту підприємство має 12000 грн. Запозичити іншу суму можна шляхом отримання кредиту під 18,0% річних. Депозитна банківська ставка 12,0%. Вихідні дані у зведеному вигляді подаються у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Інформація для аналізу ефективності
введення в асортимент нового виду послуг**

Показники	Одиниці виміру	Значення
Початкові разові витрати, що пов'язані з проведенням досліджень ринку, розробкою прототипу, переналагодженням устаткування	грн.	10400
Постійні витрати (без амортизації)	грн.	8000
Прямі витрати	грн.	140,00
Найвні кошти підприємства	грн.	10905
Оптова ціна	грн.	200,00
Середній щоденний обсяг	кв.м	40
Продаж виробів у 1, 2 та 3-му місяцях	%	60, 75, 85

Джерело: спрогнозовано на основі аналізу асортименту та фінансової звітності ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (Додаток Б, В)

Для реалізації проекту потрібно закупити додаткове сучасне устаткування фірми «Tekhmann» для надання більш якісних послуг (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика додаткового устаткування

Устаткування	Кількість	Початкова вартість, грн	Залишкова вартість, грн.	Амортизація, %
«Tekhmann»	1	10510	10510	15

Джерело: сформовано на основі ринкових цін

Розрахунок розміру необхідних інвестицій розпочинаємо з визначення потреби в основних фондах та амортизаційних відрахуваннях (табл. 3.3).

Далі визначаємо розмір оборотних коштів у розрахунку на одиницю продукції (табл. 3.4). Запас у днях встановлено за даними підприємства. Вартість одиниці продукції за позицією «сировина і матеріали» визначається як $92,0 - 16,0 = 76,0$ грн.; за позицією «незавершене виробництво» - як $76,0 +$

$(16,00 + 16186/840)/2 = 93,64$ грн.; за рештою позицій – як $76,00 + (16,00 + 16186/840) = 111,27$ грн.

Таблиця 3.3

Розрахунок потреби в основних фондах та амортизаційних відрахуваннях

Кількість одиниць обладнання	Залишкова вартість, грн.	Разом, грн.	Річна амортизація, грн.	Місячна амортизація, грн.
1	10510	10510	1576,5	131,00

Джерело: сформовано на основі ринкових цін

Обсяг на місяць: 21 робочий день * 40 кв.м = 840 кв.м. Потреба у оборотних коштах на річний випуск: 40 кв.м * 2080,37 = 112015 грн.

Таблиця 3.4

Величина оборотних коштів на одиницю продукції

Найменування	Запас у днях	Вартість од. кв. м, грн.	Разом, грн.
Сировина і матеріали	4,3	76,00	326,80
Готова продукція (склад)	3,4	111,27	537,49
Відстрочка платежу для клієнтів	14,9	111,27	1657,91
Резерв	2,5	111,27	278,17
РАЗОМ:			2800,37

Джерело: спрогнозовано на основі проведеного аналізу

Необхідний обсяг інвестицій:

$$10400 + 10510,0 + 112015 = 132925 \text{ грн.}$$

Оскільки власних коштів підприємства недостатньо, потрібно буде взяти кредит у банку. Розмір кредиту:

$$112015 - 12000 = 120925 \text{ грн.}$$

Річні платежі за користування кредитом:

$$(120925 * 18\%) / 12 = 1814 \text{ грн. у місяць.}$$

Розрахунок грошових потоків виконуємо у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок грошових потоків від введення додаткового устаткування

Показники	Місяць				
	1	2	3	≥ 4 з %	≥ 4 без %
% використання потужності	60	75	85	100	100
Продаж на місяць, кв.м	504	630	714	840	840
Оптова ціна, грн.	145,0	145,0	145,0	145,0	145,0
Виручка на місяць, грн.	73080	91350	103530	121800	121800
Змінні витрати, грн.	46368	57960	65688	77280	77280
Постійні витрати без амортизації, грн.	16186	16186	16186	16186	16186
Плата за кредит, грн.	1814	1814	1814	1814	0
Разом витрат, грн.	64368	75960	83688	95280	93466
Прибуток, грн.	8712	15390	19842	26520	28334
Чистий прибуток, грн.	6534	11543	14882	19890	21251
Амортизація, грн.	131	131	131	131	131
Потік готівки, грн.	6665	11674	15013	20021	21382

Джерело: спрогнозовано на основі проведеного аналізу

Далі, використовуючи показник «сальдо по кредиту», визначаємо термін повернення кредиту, а також потік готівки за 4 роки.

Початкова сума, яку треба перетворити на позитивну, дорівнює сумі власне кредиту та оборотних коштів. Вона становить 232940 грн.

Накопичена сума за 1-й місяць розраховується додаванням потоку готівки за цей місяць, тобто $-232940 + 39755 = -226275$ грн. і так далі. Решта розрахунків подані в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок терміну повернення кредиту

Місяць	Потік готівки	Сальдо по кредиту
0	0	-232940
1	6665	-226275
2	11674	-214601
3	15013	-199589
4	20021	-179568

Джерело: розраховано автором

Починаючи з 4-го місяця до моменту повернення кредиту потік становитиме 20021 грн, тоді сальдо стане позитивним ще через $179568/20021=8,96 \rightarrow 9$ місяців. Отже кредит можна повернути через $4+9=13$ місяців. Саме у 13-му місяці після повернення кредиту у підприємства залишиться сума, що перевищує необхідну для нормального функціонування суму оборотних коштів (за нашими розрахунками 131979,6 грн.).

Потік готівки за 1-й рік складе:

$$39755+22925+26705+35375+8*34863,5 = 400668 \text{ грн.}$$

За другий рік отримаємо $12*34863,5=418362$ грн., за третій, і так далі.

Таким чином, при впровадженні проекту в життя ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» зможе повернути кредит через 13 місяців. Розрахунок чистої приведеної вартості потоків готівки приведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок чистої приведеної вартості потоків готівки

Рік, t	Потік готівки, грн., CF_t	Коефіцієнт дисконтування, $K_t = \frac{1}{(1+0,12)^t}$	Дисконтований потік готівки, грн, $K_t * CF_t$
1	213541	0,8929	190662
2	255218	0,7972	203458
3	256578	0,7118	182627
4	256578	0,6355	163060
Сума:			739807

Джерело: розраховано автором

Чиста приведена вартість проекту: ЧПВ= $739807-132925= 606881,9$ грн.

Розрахунок внутрішньої ставки доходності виконано в табл. 3.8.

Отже, за 4 роки існування проекту, в порівнянні з банківським депозитом під 12% річних, проект дозволить отримати на 606882 грн. більше (у приведений на теперішній момент вартості грошових потоків). Це свідчить про те, що ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» варто запуснути нову товарну позицію.

Сума дисконтованих потоків готівки точно дорівнює сумі інвестицій при ставці відсотку 168,76% (знайдено за допомогою функції «Підбір параметра» пакету MS EXCEL), отже ВСД = 168,76%.

Таблиця 3.8

Розрахунок внутрішньої ставки доходності

Рік, t	Потік готівки, грн., CF_t	Коефіцієнт дисконтування, $K_t = \frac{1}{(1+1,6876)^t}$	Дисконтований потік готівки, грн., $K_t * CF_t$
1	213541	0,3721	79455
2	255218	0,1384	35334
3	256578	0,0515	13217
4	256578	0,0192	4918
Сума:			132925

Джерело: розраховано автором

Оскільки ЧПВ > 0 та ВСД > 12%, визначений проект інвестицій для ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» є вигідним.

Таким чином, ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» слід позиціонувати новий вид продукції в середньорентабельному сегменті, що забезпечить більш високий рівень продажів. Введення нової послуги на ринок потрібно супроводити добре продуманою рекламною кампанією, яка може включити в себе виставковий захід, PR-заходи та розміщення рекламних оголошень в ЗМІ та ТВ.

Отже, розширення асортименту з маркетингових позицій є ефективним, оскільки дозволяє диверсифікувати товарну пропозицію, орієнтуватися на вимоги певних сегментів споживачів та стимулювати збут. Одночасно такий асортимент потребує залучення широкого набору ресурсів, які застосовуються в процесі організації та координації збуту продукції. Глибокий асортимент побудований шляхом пропозиції подібних товарів різним сегментам ринку. Такий асортимент дозволяє максимізувати використання місця в торговельних точках, створює певні конкурентні

переваги продукції та сприяє організації ефективних відносин з основними дилерами. Однак організація товарних ресурсних потоків на основі подібного асортименту збільшує витрати на підтримку запасів, модифікацію продукції та виконання замовлень.

Крім того, важливим є аналіз критеріїв диференціації між двома подібними асортиментними позиціями. Управління порівнянням асортиментом товарної пропозиції дає змогу підприємству спеціалізуватися в сфері маркетингу і виробництва, підвищити цінність торговельної марки та забезпечити ефективний розподіл створених товарних потоків. Слабка динамічність товарного асортименту може спричинити збільшення загроз з боку зовнішнього оточення для підприємств, підвищення частоти коливань у збуті, уповільнення маркетингового потенціалу зростання через те, що потоки управлінської інформації спрямовуються на координацію обмеженого асортименту товарів.

3.2. Економічна ефективність запропонованих методів

В сучасних ринкових умовах торговельні підприємства витрачають значні кошти на заходи, пов'язані з товарорухом. В той же час вони стикаються з проблемами оптимізації і раціоналізації понесених витрат на маркетингові заходи щодо просування товару.

Основними статтями витрат на управління товарорухом ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (за даними відділу маркетингу) є такі витрати, як витрати на виставкові заходи (46,58% від загального обсягу маркетингових витрат), витрати на аналіз ринку (7,18%), витрати на рекламу (21,06%), витрати на виплату бонусів (6,18%), витрати на професійну підготовку працівників відділу маркетингу (1,2%), інші маркетингові витрати (17,8%).

В табл. 3.9 наданий бюджет витрат на управління товарорухом на ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ».

Таблиця 3.9

**Бюджет маркетингових витрат на просування товарів
ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ»**

№ з/п	Захід	Термін проведення	Вартість, тис.грн.
1.	<i>Виставкові заходи:</i>		
1.1.	Участь у міжнародних виставках	травень, вересень	1760,9
1.2.	Участь у регіональних виставках	квітень, листопад	230,0
2.	<i>Аналіз ринку продажу будівельних матеріалів</i>	березень	
2.1.	Проведення аналізу ринку продажу будівельних матеріалів	липень	12,8
3.	<i>Рекламні заходи</i>		
3.1.	Використання в бізнес-процесах вірусного маркетингу, розроблення вірусної реклами	1 півріччя 2020 р.	115,2
3.2.	Зовнішня реклама	протягом року	200,0
3.3.	CD-RW-пакет рекламних матеріалів для постійних споживачів послуг	вересень	10,0
4.	<i>Витрати на виплату бонусів</i>	протягом року .	270,5
5.	<i>Витрати на професійну підготовку працівників відділу маркетингу</i>	жовтень грудень	24,0
6.	<i>Інші витрати на управління товарорухом</i>	протягом року	232,3
	Разом:		2855,7

Джерело: сформовано на основі інформації, наданої персоналом ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ»

В табл. 3.10 надані розрахункові значення витрат на управління товарорухом на підприємстві до та після проведення запропонованих заходів.

Таблиця 3.10

**Планові маркетингові витрати на управління товарорухом у
ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ»
(до та після проведення запропонованих заходів)**

№ з/п	Захід	Вартість, тис.грн.		Відхилення	
		до проведення	після проведення	абсолютне, тис.грн.	відносне, %
1.	Участь у виставках	1654,6	1990,9	336,3	20,3
2.	Аналіз ринку будівельних матеріалів	255,0	12,8	-242,2	-94,9

Продовж. табл. 3.10

3.	Реклама	748,1	325,2	-422,9	-56,5
4.	Витрати на оплату бонусів	219,5	270,5	5,1	2,3
5.	Витрати на професійну підготовку працівників відділу маркетингу	42,7	24,0	-18,7	-43,8
6.	Інші витрати на маркетингове управління	632,3	232,3	-400,0	-63,3
	Разом	3522,2	2855,7	-666,5	-18,9

Джерело: сформовано на основі інформації, наданої персоналом ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ»

Прогнозні витрати на управління товарорухом на підприємстві після проведення запропонованих заходів знизяться на 666,5 тис.грн або 18,9%, що підтверджує їх ефективність.

На рис. 3.1 надана діаграма витрат на запропоновані заходи до та після їх проведення.

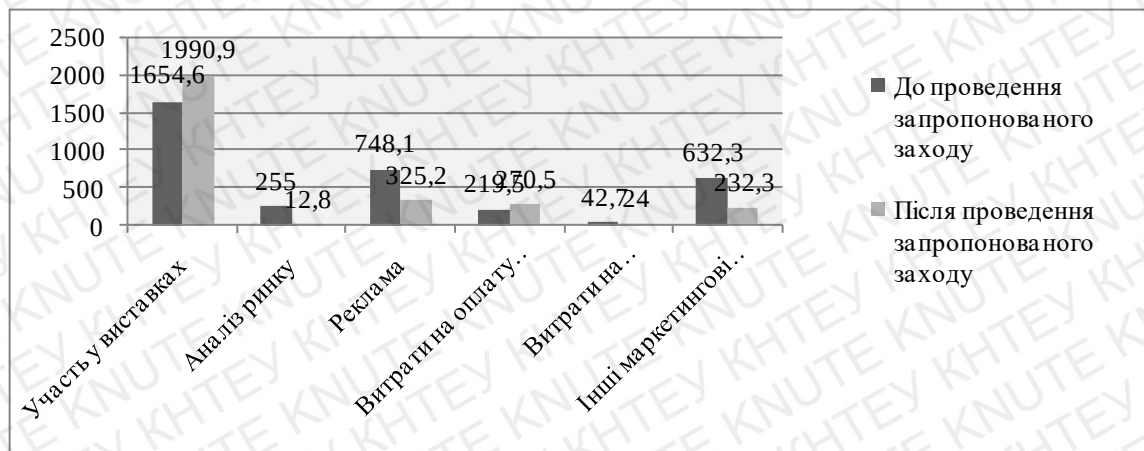


Рис. 3.1. Прогнозні маркетингові витрати на управління товарорухом у ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (до та після проведення заходів)

Джерело: сформовано на основі табл. 3.9

В табл. 3.11 розглянута динаміка структури витрат на запропоновані заходи у 2020 р. (до та після їх проведення). Так, зросте питома вага витрат на участь у виставках (на 23,1 пункти) та питома вага витрат на оплату бонусів по акціям (на 3,32 пункти) при зниженні питомої ваги витрат на

рекламу, проведення аналізу ринку продажу жіночого одягу, перепідготовку фахівців відділу маркетингу та інші маркетингові заходи.

Таблиця 3.11

**Динаміка структури маркетингових витрат у ТОВ «ІНДАСТРІАЛ
ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» на 2020 р. (план)**
(до та після проведення запропонованих заходів)

№ з/п	Захід	Вартість, тис.грн.				Зміна питомої ваги, пункти
		до проведення		після проведення		
		тис.грн.	питома вага,%	тис.грн.	питома вага,%	
1.	Участь у виставках	1654,6	46,6	1990,9	69,7	23,1
2.	Аналіз ринку будівельних матеріалів	255,0	7,18	12,8	0,4	-6,78
3.	Реклама	748,1	21,04	325,2	11,4	-9,64
4.	Витрати на оплату бонусів	219,5	6,18	270,5	9,5	3,32
5.	Витрати на професійну підготовку працівників відділу маркетингу	42,7	1,2	24,0	0,8	-0,4
6.	Інші маркетингові витрати	632,3	17,8	232,3	8,2	-9,6
	Разом	3522,2	100,0	2855,7	100,0	0,00

Джерело: сформовано на основі табл. 3.10

Структура маркетингових витрат в межах вдосконаленні управління асортиментом ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (до та після проведення заходів) свідчить, що такі заходи є необхідними.

Таким чином, ефективність функціонування підприємства, його конкурентоспроможність на ринку залежать не тільки від масштабу діяльності та ефективності використання ресурсів, а й значною мірою від асортименту реалізованої продукції, ступеня його оптимальності з точки зору співвідношення цін, одержуваного прибутку та задоволеності споживачів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході виконання випускної кваліфікаційної роботи на тему «Управління асортиментною політикою підприємства» були зроблені такі висновки щодо поставлених у роботі завдань:

1. Одним із поширених підходів до формування асортиментної політики є створення «асортиментного портфеля» підприємства, який формується з урахуванням вимог споживачів, при цьому його склад і структура повинні відповідати сукупності цілей різного рівня планування, які ставить перед собою підприємство.

При раціональній структурі асортиментного портфеля має місце сильний зв'язок між обсягами виробництва продукції асортименту і рентабельністю. Це означає, що продукція з високою рентабельністю відрізняється і великим обсягом виробництва

2. У формуванні асортиментної політики важливе місце займає товарна політика, що реалізується у маркетинговій діяльності підприємства. А асортиментна політика включає в себе, крім товарної, цінову, збутову і стимулюючу політику.

Важлива роль асортиментної політики в конкурентоспроможності підприємства. Чим більше в продажу товарів різних найменувань, які задовольняють потреби покупців, тим краще конкурентне становище торгової компанії в ринковій торгівлі.

У будь-якому випадку головним критерієм оцінки рішення про випуск нового товару (або нового та незалежного виду товару чи іміджевого продукту) або зменшення існуючої номенклатури продукції має бути вивчення грошових потоків та фінансових результатів, отриманих у звітному періоді при таких змінах.

3. Рентабельність продаж ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» характеризується тенденцією до скорочення з 7,6% у 2016 р. до 2,9% у 2018 р.

4. Як можна побачити, з товарного асортименту потрібно виключити деякі види продукції з групи С. В першу чергу, це стосується груп «Демонтаж ковроліну», «Монтаж вагонки дерев'яної (без лакування)» та «Демонтаж шпалер». Такі послуги, варто пропонувати тільки при комплексному замовленні ремонту.

5 Проаналізувавши асортимент продукції ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» запропоновані наступні стратегії для кожної асортиментної групи:

- до групи «Вкладання ламінату, лінолеуму, паркета, ковроліну, фанери» доцільною стратегією є модифікація товару;
- стратегію стимулювання застосувати для групи «Штукатурка, шпаклювання, поклейка шпалер, фарбування»;
- раціонально застосувати стратегію інвестування до Укладання / облицювання плиткою;
- групи «Демонтаж ковроліну» та «Демонтаж шпалер» необхідно оптимізувати – застосування лише при комплексному ремонті.

6. Основними статтями витрат на управління товарорухом ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» (за даними відділу маркетингу) є такі витрати, як витрати на виставкові заходи (46,58% від загального обсягу маркетингових витрат), витрати на аналіз ринку (7,18%), витрати на рекламу (21,06%), витрати на виплату бонусів (6,18%), витрати на професійну підготовку працівників відділу маркетингу (1,2%), інші маркетингові витрати (17,8%).

За 4 роки існування проекту, в порівнянні з банківським депозитом під 12% річних, проект дозволить отримати на 606882 грн. більше (у приведений на теперішній момент вартості грошових потоків). Це свідчить про те, що ТОВ «ІНДАСТРІАЛ ФЛОР ІННОВЕЙШЕНЗ» варто запустити нову товарну позицію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барієв Г.Л. Маркетинг: учеб. / Г.Л. Барієв. – М.: Экономика, 1999. – 467 с.
2. Білоус В.А. Обґрунтування ефективного забезпечення маркетингової стратегії підприємства: асортимент – якість – ціна / Білоус В.А., Лищенко М.О., Бойко І.Ю. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – Вип. 5 (16). – 2018. – С. 144-151.
3. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: підр. / С. В. Близнюк. – Київ: Політехніка, 2004. – 400 с.
4. Бойко Р.В. Формування стратегії диверсифікації товарного асортименту підприємства на ринку / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – № 5. – Т. 2. – С. 31-35.
5. Величко А.В. Асортиментна політика торгівельного підприємства / А.В. Величко // Актуальні проблеми та перспективи розвитку. – 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12848/1/APPRMU2019_P116.pdf
6. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підруч. / А.В. Войчак. – К.: Вид-во КНЕУ, 1998. – 512 с.
7. Ганський В.О. Формування стратегії технологічного розвитку підприємств / В.О. Ганський, В.В. Скриль // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – Вип.1 (12). – С.135-142.
8. Ганущак-Єфіменко Л. М. Розробка інноваційної наукомісткої продукції і асортиментна політика підприємств легкої промисловості / Л. М. Ганущак-Єфіменко, Т. І. Міхєєва // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами II-ої Всеукр. наук.-практ. конф. (29 березня 2018 р., м. Київ). – К.: КНУТД, 2018. – С. 119-127.
9. Глущенко Ю. Є. Особливості маркетингового управління асортиментом / Ю. Є. Глущенко, О. В. Шумкова // Науковий вісник

Ужгородського національного університету. – 2019. – Вип. 24. Ч.1. – С. 96-100.

10. Гросул В.А. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу / В.А. Гросул, О.В. Жиликова // Бізнес-інформ. – 2015. – №11. – С. 393-395.

11. Даниленко М. І. Інтернет-маркетинг підприємств готельного господарства: автореф. дис. на здо-буття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 / Даниленко Марія Іванівна. – Київ, 2016. – 24 с.

12. Державська А.В. Аналіз товарної стратегії корпоративних підприємств / А.В. Державська, П.В. Круш // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2018. – № 5. – Т. 29 (68). – С. 47-50.

13. Домашева Є.А. Визначення стратегії збуту в кіберсередовищі на промисловому ринку / Є.А. Домашева, О.В. Зозульов // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/132530/128994>

14. Єфімова Є. О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі / Є. О. Єфімова // Траєкторія науки. – 2017. – № 7(12). – С. 310-314.

15. Злупко Л. А. Формування товарного асортименту – засіб підвищення ефективності товарної політики / Л. А. Злупко // Науковий вісник НТЛУ України. – 2012. – Вип. 22.4. – С. 211.

16. Іваннікова М. М. Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Іваннікова М.М. – К., 2016. – 276 с.

17. Ілляшенко С. М. Аналіз задоволеності споживачів та її впливу на результативність діяльності промислового підприємства / С. М. Ілляшенко, І. В. Меркун // Економіка: реалії часу. – 2018. – № 3. – С. 5-14.

18. Касич А. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі / А. О. Касич, К. О. Марченко // Ефективна економіка. –

2018. – № 6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.payka.com.ua/?op=1&z=6387>

19. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / А.О. Касич, Ж.В. Харькова // Економічний аналіз. – 2016. – № 2, Том 25. – С. 79-85.

20. Колонтаєвський О.П. Особливості формування маркетингової політики підприємств готельного господарства / О.П. Колонтаєвський, К.О. Привалова // Комунальне господарство міст. – 2019. – Т. 2, Вип. 148. – С. 85-88.

21. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 15-е изд. – Изд-во: «Питер», 2018. – 858 с.

22. Кубишина Н.С. Управління асортиментною політикою підприємства / Н.С. Кубишина, О.А. Липницька // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2017. – № 14. – С. 27-35.

23. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі / К. Куденко // Траєкторія науки. – 2017. – № 7(12). – С. 315-334.

24. Кузьмнчук Н. В. Теоретичні підходи до розуміння маркетингової товарної політики промислового підприємства / Кузьмнчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 66. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i66.173206>

25. Криворучко О. С. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Криворучко О. С. – Полтава, 2016. – 258 с

26. Лишенко М. Аудит асортименту як напрям підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства / М. Лишенко // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». – 2018. – Т. 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/2018>

27. Макаренко Н. О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою / Н. О. Макаренко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 13. – С. 107-113.
28. Нотченко В.В. Науково обґрунтована економічна політика підприємства як інструмент адаптації до змін зовнішнього середовища / В.В. Нотченко, А.Т. Бабко // Проблеми сучасної економіки. – 2018. – № 2 (26). – С. 131-134.
29. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення / О. В. Ольшанський // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – Вип. 22. Ч. 3. – С. 22-26.
30. Пакуліна А.А. Інноваційна та креативна економіка як умова модернізації національного господарства України / А.А. Пакуліна, А.С. Евсеев // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 16. – С. 192-200.
31. Петренко В.С. Формування маркетингової товарної політики спільних підприємств / В.С. Петренко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – № 2. – С. 244-250.
32. Поліненко М.М. Управління асортиментною політикою підприємства ТОВ «Ельфа Лабораторія» / М.М. Поліненко, Н.С. Кубишина // Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПП ім. І.Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління». – 2018. – № 12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/131543>
33. Поляк Ю. Я. Інноваційні підходи щодо формування товарного портфеля підприємства / Ю. Я. Поляк // Ефективність державного управління. – 2019. – № 59. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.59.2019.178439>
34. Посилкіна О. В. Науково-методичні підходи до формування стратегії управління асортиментом лікарських косметичних засобів в

аптечних закладах / Посилкіна О. В., Котлярова В. Г., Чечотка О. В. // Соціальна фармація в охороні здоров'я. – 2019. – Т. 5, № 1. – С. 61-68. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: doi: 10.24959/sphhcj.19.142

35. Рогачев Ф.А. Маркетинг: управление ассортиментом / Ф.А. Рогачев, И.В. Скопина // SAC journal. – 2015. – № 15. – С. 127.

36. Савченко К. А. Диференціація ергономічної продукції як спосіб посилення конкурентних переваг / К. А. Савченко, Н. С. Кубишина // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2018. – №. 12. – С. 36-44.

37. Сахненко А.С. Аналіз асортиментного портфеля на прикладі підприємства м'ясопереробної галузі / А.С. Сахненко // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2016. – Вип. 10. – С. 486-490.

38. Собко В. О. Управління конкурентною позицією підприємства на основі впровадження нової продукції / В. О. Собко, С. В. Салоїд // Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142926>

39. Рясних Є. Маржинальний підхід до аналізу асортименту продукції підприємства / Є. Рясних, О. Савченко // Маркетинг в Україні. – 2018. – № 6. – С. 35-44.

40. Ткаченко Н.Б. Маркетингова товарна політика: [навч. посіб.] / Н.Б. Ткаченко. – К.: КДТЕУ, 2000. – 149 с.

41. Ушкаренко Ю.В. Формування асортиментної політики страхових компаній в умовах VUCA-світу та креативної економіки / Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В., Осадчий О.Д. // Вісник ХДУ: Серія Економічні науки. – 2018. – № 31. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/388>

42. Фордзюн Ж.В. Необхідність розробки асортиментної політики / Фордзюн Ж.В., Данилишин Т.Р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.marketing-ua.com>

43. Чмут А.В. Особливості формування асортиментної політики страхових підприємств в умовах VUCA-SWIFTY / А.В. Чмут, О.І. Звонарьова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 20. – С. 646-650.
44. Хамініч С.Ю. Формування асортименту кондитерських виробів на ринку України / Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Демяненко Н.О. // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 29. – С. 5-10.
45. Щербак В.Г. Вплив етапів життєвого циклу товару на формування асортиментної політики підприємства / В.Г. Щербак, Чжао Цзун // Збір. мат. II всеукр. наук. Інтернет-конференц. «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». – 2018. – С. 250-253. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12630/1/OIP2018_P250-253.pdf
46. Янковська, Г.В. Маркетингові комунікативні стратегії підприємств готельного господарства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Янковська Галина Вікторівна. – Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ, 2019. – 24 с.
47. Яшкіна Н. Теоретичні та практичні аспекти оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства / Н. Яшкіна // Економічний дискурс. – 2018. – Вип. 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/6729>
48. Babinska O. External assistance as the instrument of the sustainable development strategy realization: the case of Ukraine / O. Babinska // Public Administration and Regional Development. – 2017. – No1. – P. 14–26.

ДОДАТКИ