

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра товарознавства, управління безпечністю та якістю**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:

«Управління торговельним простором товарної категорії молочних продуктів»

Студентки 2 курсу, 9м групи,  
спеціальності 076  
«Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність»  
спеціалізації  
«Категорійний менеджмент у  
ритейлі»

Петухової Яни  
Геннадіївни

Науковий керівник  
док-р.техн.наук, професор

Мотузка Юлія  
Миколаївна

Науковий консультант,  
канд.екон.наук., доцент

Білявська Юлія  
Вікторівна

Гарант освітньої програми  
док-р.техн.наук, професор

ОсикаВікторАнатолійов  
ич

**Київ 2020**

## Завдання ВКР

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет торгівлі та маркетингу Кафедра управління безпекою та якістю  
 Спеціальність управління торгівлею та збутами  
 Спеціалізація/освітня програма капмартинг менеджмент  
у ритейлі

Затверджую  
 Зав. кафедри Виланка Г.О.  
 «17» 02 2010 р.

## Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студента

Генчукової Дні Геннадіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Управління торговельним простором товарної  
капмартинг продуктівЗатверджена наказом ректора від «26» листопада 2019 р. № 44472. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту) до 20.11.2020р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи проекту (проекту)

Провести оцінку ефективності управління торговель-  
ним простором товарної капмартинг продуктів  
та розробити заходи щодо підвищення ефективності  
управлінняОб'єкт дослідження товарна капмартинг продуктів, тов. екоПредмет дослідження управління торговельним простором  
товарної капмартинг

4. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

| Розділ | Консультант<br>(прізвище, ініціали) | Підпис, дата       |                              |
|--------|-------------------------------------|--------------------|------------------------------|
|        |                                     | Завдання видав     | Завдання прийняв             |
| 3      | Тішівська Ю.В.                      | <i>[Signature]</i> | <i>[Signature]</i> 8.12.2020 |

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

*Вступ*  
 Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління торговельним підприємством товарної категорії геологічних продуктів  
 1.1. Сучасний етап і перспективні розвитку ринку товарної категорії геологічних продуктів  
 1.2. Методологічні підходи до управління торговельним підприємством товарної категорії геологічних продуктів  
 Розділ 2. Ринка ефективності управління торговельним підприємством товарної категорії геологічних продуктів.  
 2.1. Організація, об'єкти, методи дослідження.  
 2.2. Монополістична конкуренція, середовище товарної категорії геологічних продуктів.  
 2.3. Ринка конкурентних позицій товарної категорії геологічних продуктів  
 Розділ 3. Удосконалення управління торговельним підприємством геологічного відділу ТОВ "ЕКО"  
 3.1. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності управління торговельним підприємством геологічного відділу на підприємстві  
 3.2. Прогноз ринка результативності запланованих заходів.  
 Висновки та пропозиції  
 Список використаних джерел  
 Додатки

## 6. Календарний план виконання роботи (проекту)

| №<br>пор. | Назва етапів випускної кваліфікаційної<br>роботи (проекту)                         | Строк виконання<br>етапів роботи |          |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------|
|           |                                                                                    | за планом                        | фактично |
| 1         | 2                                                                                  | 3                                | 4        |
| 1         | Затвердження змісту випускної кваліфікаційної роботи                               | до 17.02.2020                    |          |
| 2         | Оформлення та затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу              | до 17.02.20                      |          |
| 3         | Виконання експериментального дослідження та написання 1-го та 2-го розділів роботи | до 21.09.20                      |          |
| 4         | Написання 3-го розділу роботи                                                      | до 01.10.20                      |          |
| 5         | Оформлення роботи та рецензування на кафедрі                                       | до 20.11.20                      |          |
| 6         | Попередній захист роботи на кафедрі                                                | 23-24.11.20                      |          |
| 7         | Зовнішнє рецензування                                                              | до 25.11.20                      |          |
| 8         | Подання роботи до ЕК                                                               | за 5 днів до захисту             |          |
|           |                                                                                    |                                  |          |
|           |                                                                                    |                                  |          |
|           |                                                                                    |                                  |          |
|           |                                                                                    |                                  |          |
|           |                                                                                    |                                  |          |
|           |                                                                                    |                                  |          |

7. Дата видачі завдання «17» лютого 2010 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Мотузка Ю.М. (прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

В.А. ОСИКА (прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Жукова І.І. (прізвище, ініціали, підпис)

[illegible]

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(ნიონუს, ბათა)

Відмітка про попередній захист

## 12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.

Гарант освітньої програми

Завідувач кафедри

(підпис, прізвище, ініціали)

“ ”

(підпис, прізвище, ініціали)

201 p.

## АНОТАЦІЯ

### **Петухова Я.Г. Управління торговельним простором товарної категорії молочних продуктів**

В роботі проаналізовано сучасний стан і тенденції розвитку ринку товарної категорії молочних продуктів, визначено методологічні підходи до управління торговельним простором товарної категорії молочних продуктів.

Проведено оцінку ефективності управління торговельним простором товарної категорії молочних продуктів на прикладі йогуртів. Розроблено заходи щодо підвищення ефективності управління торговельним простором молочного відділу на підприємстві ТОВ "ЕКО" та здійснено прогнозну оцінку результативності запропонованих заходів.

*Ключові слова:* товарна категорія, молочні продукти, йогурт, торговельний простір, конкурентне середовище.

## SUMMARY

Petukhova Ya.G. Management of retail space for dairy products

The paper analyzes the current state and development trends of the dairy product market, identifies methodological approaches to managing the retail space of the dairy product category.

An assessment of the effectiveness of the management of the retail space of the product category of dairy products on the example of sour milk yogurts.

Measures have been developed to increase the efficiency of the management of the retail space of the dairy department at the company LLC "ECO" and a forecast assessment of the effectiveness of the proposed measures.

*Keywords:* product category, dairy products, yogurt, retail space, competitive environment.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                        | 8  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br>ТОРГОВЕЛЬНИМ ПРОСТОРОМ ТОВАРНОЇ КАТЕГОРІЇ МОЛОЧНИХ<br>ПРОДУКТІВ       | 10 |
| 1.1. Сучасний стан і тенденції розвитку ринку товарної категорії<br>молочних продуктів                                       | 10 |
| 1.2. Методологічні підходи до управління торговельним простором<br>товарної категорії молочних продуктів                     | 15 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ<br>ПРОСТОРОМ ТОВАРНОЇ КАТЕГОРІЇ МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ                     | 22 |
| 2.1. Організація, об'єкт, методи дослідження                                                                                 | 22 |
| 2.2. Моніторинг конкурентного середовища товарної категорії молочних<br>продуктів                                            | 26 |
| 2.3. Оцінка конкурентних позицій товарної категорії молочних продуктів                                                       | 33 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ<br>ПРОСТОРОМ МОЛОЧНОГО ВІДДІЛУ ТОВ “ЕКО”                                     | 39 |
| 3.1. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності управління<br>торговельним простором молочного відділу на підприємстві | 39 |
| 3.2. Прогнозна оцінка результативності запропонованих заходів                                                                | 46 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ                                                                                                       | 53 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                   | 57 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                      | 63 |

## ВСТУП

*Актуальність.* Молочна галузь займає провідну позицію у харчовій та переробній промисловості. Вона формує досить великий за обсягами виробництва ринок. Це безпосередньо пов'язано з тим, що продукція, яка виробляється цією галуззю, займає важливе місце у харчуванні населення за рахунок корисних властивостей продуктів даної категорії для організму людини. Асортимент молочних товарів постійно збільшується, що пов'язано з підвищеним попитом споживачів на них.

Молоко та молочні продукти традиційно відіграють важливу роль в харчуванні споживачів. Така популярність виправдовується звичкою споживання та відносно невисокою вартістю цієї категорії харчових продуктів. В сучасних конкурентних умовах молокопереробні підприємства зацікавлені не тільки в залученні нових споживачів, а й в утриманні існуючих. Тому для задоволення вимог споживача повинен бути правильно підібраний підхід до розробки асортиментної та цінової стратегії розвитку товарної категорії молочних продуктів[1].

Особливу популярність мають кисломолочні напої, причиною цього є тренд до здорового харчування, зручність використання, корисність, високі смакові властивості. Саме через великий асортимент даної групи продуктів постає питання необхідності проведення оцінки ефективності управління торговельним простором товарної категорії молочних продуктів на прикладі йогуртів.

*Мета роботи* – провести оцінку ефективності управління торговельним простором товарної категорії молочних продуктів в ТОВ «ЕКО».

Для реалізації мети необхідно здійснити наступні завдання:

- проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку ринку товарної категорії молочних продуктів;
- визначити методологічні підходи до управління торговельним простором товарної категорії молочних продуктів;

- провести моніторинг конкурентного середовища товарної категорії молочних продуктів;
- провести оцінку конкурентних позицій товарної категорії молочних продуктів;
- проаналізувати шляхи удосконалення управління торговельним простором молочного відділу ТОВ «ЕКО»;
- розробити заходів щодо підвищення ефективності управління торговельним простором молочного відділу ТОВ «ЕКО»;
- проведено прогностну оцінку запропонованих заходів.

*Об'єкт дослідження* – товарна категорія молочних продуктів на прикладі йогуртів.

*Предметом дослідження* випускної кваліфікаційної роботи є оцінка конкурентних позицій товарної категорії молочних продуктів.

*Методи дослідження* – теоретичні та методологічні дослідження, методи аналізу і синтезу, систематизації та узагальнення, органолептичні, фізико-хімічні.

*Наукова новизна.* Проведено моніторинг конкурентного середовища товарної категорії молочних продуктів та здійснено оцінку конкурентних переваг даної групи товарів на прикладі йогуртів.

*Практична цінність.* Розроблено заходи щодо підвищення ефективності управління торговельним простором молочного відділу та здійснено прогностну оцінку запропонованих заходів на ТОВ «ЕКО».

*Апробація дослідження.* Основні результати випускної кваліфікаційної роботи доповідались на міжнародній науково-практичній конференції: «Актуальні проблеми підприємництва, торгівлі та маркетингу» (Київ, 2020).

*Публікація.* За матеріалами роботи опубліковано статтю Петухова Я.Г. «Тенденції розвитку ринку товарної категорії молочних продуктів// Інновації в підприємстві і торгівлі : зб. наук. ст. студ. (Додаток А) [2].

*Структура роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПРОСТОРОМ ТОВАРНОЇ КАТЕГОРІЇ МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ

#### **1.1.Сучасний стан і тенденції розвитку ринку товарної категорії молочних продуктів**

Ринок товарної категорії молочних продуктів є основною складовою продовольчого ринку, розвитку якого відводиться велике значення. За даними інформаційного агентства «Інтерфакс-Україна» [3]молочні підприємства посилюють позиції на ринках, де вже представлені товари вітчизняних виробників, зокрема в Китаї та країнах ЄС. Наприклад, група компаній «Молочний альянс» постачає в Європу сухі продукти, і масло, але в невеликих обсягах, бо для українських підприємств є не вигідними світові ціни на біржові товари (сухе цільне молоко, сухе знежирене молоко, масло, суху сироватку). Продукти для споживача в ЄС наявні у достатній кількості, тому унеможлиблюється експорт українських молочних та кисломолочних продуктів, що відповідають вимогам європейського ринку. І хоча за якістю продукція українських виробників, відповідає вимогам Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [4], що гармонізований до європейських регламентів [5], за цінами продукція вітчизняних виробників поки що є неконкурентною.

Щодо тенденцій на українському ринку, то вітчизняний споживач (особливо віком 18-40 років) стає більш вимогливим до якості продукту, зручності його споживання, цікавиться умовами виробництва й навіть зберігання в ритейлі. Зростає попит на продукти функціональні, що не тільки забезпечують потреби щодо смаку, а й мають бути збагачені вітамінами, пробіотиками та іншими компонентами, що мають додаткову користь для організму людини. Це позитивний фактор, який свідчить про турботу споживача про своє здоров'я[6].

Сегмент кисломолочних продуктів є другим за значенням для українського ринку молокопродуктів після сегменту цільного молока. В ньому представлена така продукція як: кефір, ряжанка, йогурти, кисломолочні сири та сиркові вироби, сметана, закваски тощо. Саме кисломолочні продукти відіграють важливу роль у забезпеченні та підтриманні ефективної діяльності людини. Сьогодні в Україні вони займають велику частку загальної структури виробництва категорії молочних товарів[7].

Одним з найбільш популярних кисломолочних продуктів в раціоні харчування людей багатьох країн світу є йогурт, який помітно витіснив багато інших продуктів. Основними споживними властивостями йогурту є поєднання високих смакових властивостей з корисними якістьми молочного продукту[8]. Для покращення споживних властивостей в йогурт додають шматочки свіжих фруктів, які надають йому натуральний смак[9].

Молочний ринок України представлений великою кількістю кисломолочних продуктів, серед яких йогурти займають друге місце (30-35%) в об'ємах продажу (після кефіру), але є найвищокоприбутковими продуктами. Крім того, йогурти – швидкозростаючий сегмент, бо їх середньорічний приріст споживання, а відповідно і виробництва в Україні, становить в середньому 10%[10].

Згідно даних Державної служби статистики[11], обсяги виробництва молочної продукції утримуються приблизно на одному рівні, що видно на рис. 1.1.

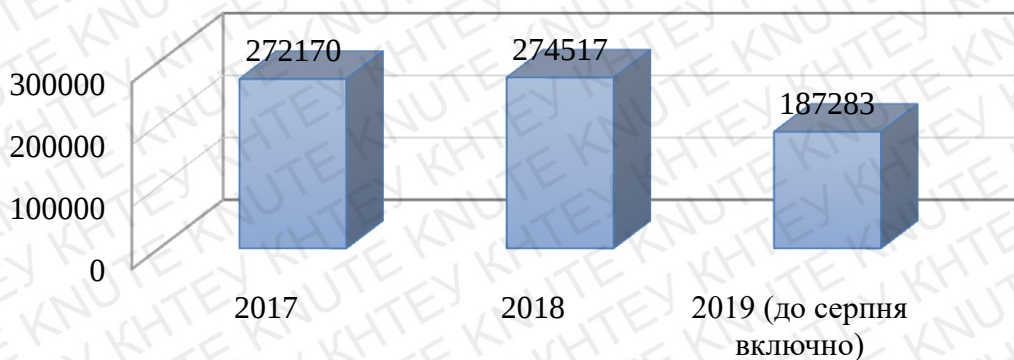


Рис. 1.1 Обсяги виробництва молочної продукції за 2017-2019 роки, тис. т

Для того, щоб дослідити експортно-імпортні операції, пов'язані з переміщенням йогуртів, розглянемо відповідну групу товарів, до якої включається даний вид продукції. Щодо стану ринку молочних продуктів, то протягом 2015 – 2018 рр. обсяг імпорту значно перевищував обсяги експорту. Також слід відмітити, що в останні роки не прослідковується тенденція до збільшення обсягів експортно-імпортних операцій, пов'язаних з даним видом продукції. У 2018 році відбулося подальше зниження імпорту на 70,2 % (8681 тис. дол.), і в 2019 році поступово знову починає збільшуватись обсяг імпорту на 7,1% (262 тис. дол.) [12].

Щодо обсягу експорту, то протягом 2015-2019 рр. прослідковується також тенденція до його значного зменшення. Так, в 2016 році обсяг експортних операцій збільшився на 9,4% порівняно з попереднім роком, але вже в 2018 році темп приросту склав -18,3% (898 тис.дол.), в 2018 -16,5 % (658 тис. дол.), а в 2019 році стрімко зменшився ще на 22,7% (758 тис. дол.) порівняно з попереднім роком (табл.1.1) [13].

Таблиця 1.1

**Сумарний обсяг імпорту та експорту маслянки, ферментованих або сквашених молока та вершків у 2015 – 2019 рр. у вартісному вимірі, тис. дол.**

| Показник                  | Рік   |       |       |       |       |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                           | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
| 1                         | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     |
| Імпорт, тис.дол.          | 15977 | 21652 | 12361 | 3680  | 3942  |
| Абсолютна зміна, тис.дол. | -     | 5675  | -9291 | -8681 | 262   |
| Темп приросту,%           | -     | 35,5  | -42,9 | -70,2 | 7,1   |
| Експорт, тис.дол.         | 4476  | 4897  | 3999  | 3341  | 2583  |
| Абсолютна зміна, тис.дол. | -     | 421   | -898  | -658  | -758  |
| Темп приросту,%           | -     | 9,4   | -18,3 | -16,5 | -22,7 |

Аналізуючи обсяги імпорту, наведені в таблиці, в географічному аспекті, можна виділити ряд країн, з якими Україна має найтісніші економічні зв'язки. Лідером за обсягами імпорту молочних продуктів є Білорусь. Надалі все більшу частку становить співпраця з Грецією, Бельгією та Польщею вже у 2018 році. Загалом обсяг імпорту молочних продуктів зменшується дуже швидкими темпами (майже на 50% нижче порівняно з попереднім роком).

Щодо експортних операцій України, то найбільше ми експортуємо в Молдову, Грузію, Азербайджан і ці країни-партнери залишаються постійними партнерами України протягом 2015-2019 рр., займаючи найбільшу частку в експорті молочних продуктів. Найбільший обсяг експортується до Молдови і залишається відносно стабільним протягом досліджуваних трьох років. Але обсяг експорту в загальному вимірі також продовжує зменшуватися протягом 2015-2018 рр. з усіма країнами, а особливо зменшилася частка експортованих товарів до Грузії та Азербайджану в 2019 році, порівняно з 2015 роком (рис.1.1) [14].

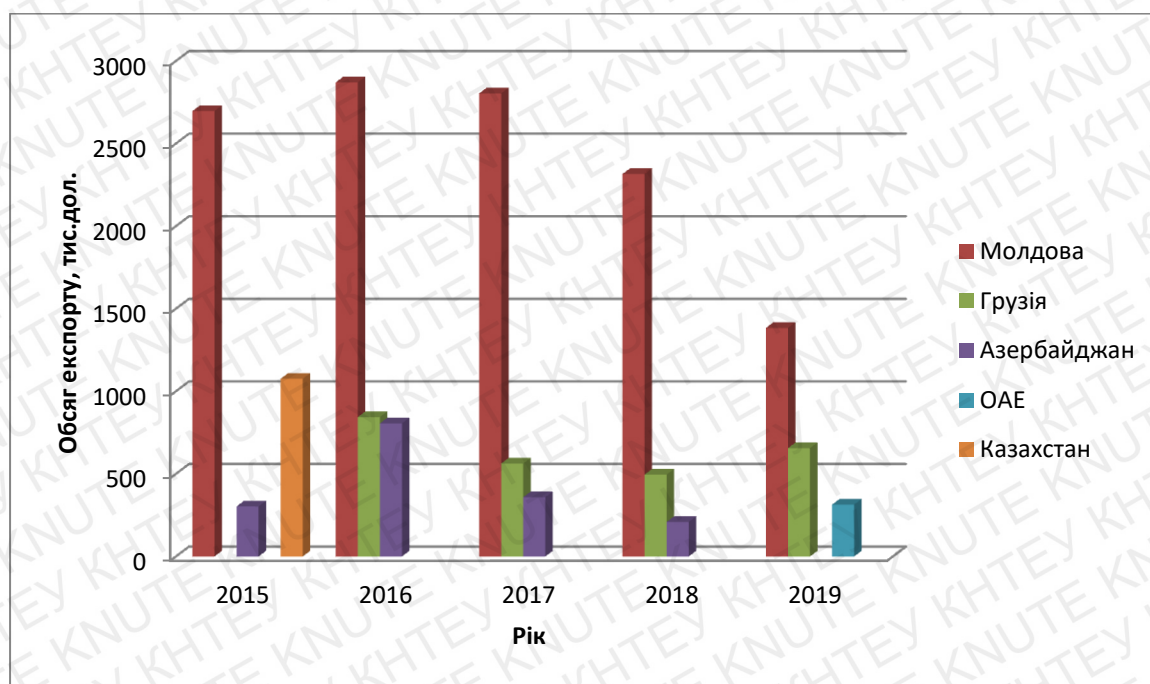


Рис.1.1. Сумарний обсяг експорту молочних продуктів у 2015-2019 рр. з країнами світу, тис. дол.

В сучасних умовах важливим питанням є здійснення країною зовнішньоекономічної діяльності, в першу чергу експортної. Її стан впливає на розвиток економіки держави загалом, на стан платіжного балансу та, зрештою, на добробут населення.

За оцінками дослідників в подальшому на ринку молока та молочної продукції будуть спостерігатися наступні тенденції: зміни в структурі виробництва (збільшення частки продукції з високою доданою вартістю, таких як морозиво, йогурти, сири); збільшення концентрації ринку через поглинання дрібних підприємств великими; збільшення вертикальної інтеграції.

Великі компанії з іноземним капіталом постійно збільшують контрольовану ними частку ринку, поглинаючи конкурентів. Так, французька група «Lactalis» (ТМ «President») вже володіє Миколаївським молочним комбінатом, компанією «Білосвіт Умань» і Павлоградським молочним комбінатом (ТМ «Фанні»).

Що ж до ситуації в світі, то Нова Зеландія залишається найбільшим у світі експортером молочних продуктів, її частка становить 29%. Частка ЄС – 28%, а США – 24%. Загальне виробництво молока в 2016 році зросло на 0,9% у порівнянні із понад 2% зростання в останні роки [15].

У США виробництво молока цього року сягне 98,6 млн т (217,3 млрд фунтів). Запаси сиру вже зараз становлять 590 тис т (1,3 млрд фунтів), а сухого нежирного молока 118 тис т (260 млн фунтів). Але, на відміну від ЄС, у США споживчий попит на йогурт, масло і сир суттєво зростає. А американські молочна та сироварна галузі зараз експортують 15% молока, що надходить у переробку. Цього року можна очікувати, що США експортують більше 0,45 Мт (1 млрд фунтів) нежирного сухого молока і понад 0,23 Мт ( 0,5 млрд фунтів) сиру [16].

Таким чином, проаналізувавши стан ринку товарної категорії молочних продуктів, бачимо, що обсяги імпорту значно перевищують обсяги експорту даної товарної групи. Тому необхідно підвищувати конкурентоспроможність вітчизняних товарів, а також розширювати ринки збуту, експортуючи товари до країн ЄС.

## **1.2. Методологічні підходи до управління торговельним простором товарної категорії молочних продуктів**

Питанням управління торговельним простором товарних категорій присвячено наукові праці таких вітчизняних та іноземних теоретиків і практиків, як Ю. Білявська, М. Дурбан, Р. Званка, Н. Ільченко, В. Кисельов, О. Крещенко, Н. Микитенко, О. Миргородська, Дж. О'Брайєн, І. Поповіченко, К. Бузукова і С. Сисоєва. Наукові дослідження вказаних авторів присвячені переважно концептуально-теоретичним засадам нової управлінської концепції категорійного менеджменту та особливостям її впровадження в діяльність реальних підприємств на рівні окремих функціонально - процесних рекомендацій [17-18].

Для максимально прибуткового процесу продажу молочних продуктів необхідно сформулювати стратегію управління нею. Основний зміст стратегії управління товарними категоріями полягає в трьох нижче перерахованих напрямках діяльності:

- забезпечення реальних потреб, що є у покупців;
- розширення меж надання цінностей споживачам в рамках товарної категорії;
- розширення меж товарної категорії для збільшення сегмента цільових споживачів.

Розробка стратегії і тактики маркетингових комунікацій в місцях продажу товарних категорій - комплекс тактичних заходів, спрямованих на оптимізацію асортиментного переліку товарів і досягнення ефективності просування товарів в місцях продажу [19]. Аналітичний підхід до просуванню товарної категорії може значно підвищити рентабельність їх продажу, відмовившись від неефективних витрат на зайве або несвоєчасне просування.

Для ефективного управління товарною категорією необхідно розробити її стратегію і тактику. Тактика включає наступні дії:

- визначення структури асортименту в товарній категорії;
- визначення стратегії ціноутворення;

- розробка системи маркетингових заходів щодо просування товарів;
- розподіл товарних категорій в торговому просторі магазину;
- розробка і реалізація закупівельної політики і логістичних ланцюжків.

На основі розробленої стратегії в магазині складається асортиментна карта, в якій наводиться список обов'язкових товарних артикулів і вказується кількість товару, необхідне для безперебійної торгівлі. В цій карті можуть бути вказані можливі замітники товарів на випадок їх виключення з асортиментної карти. На підставі такої карти категорійний менеджер здійснює закупівлі товарів у постачальників [20].

Надалі при аналізі асортиментної карти необхідно виявити наскільки вона відповідає запитам споживачів. Такий аналіз дозволяє оцінити ефективність цієї карти.

Молочна продукція належить до базової категорії. Товари цієї категорії відрізняються повноцінним, стійким попитом, так як призначені для задоволення основних потреб покупців. При формуванні цієї категорії повинні бути встановлені конкурентоспроможні ціни та включені найбільш уподобані користувачами бренди. Упаковка та фасування повинні бути зручними для споживачів, кількість товарних артикулів кожної торгової марки - достатньою.

Базові категорії складають основу асортименту, їх основне призначення - забезпечення високої оборотності та за рахунок цього підвищеного прибутку, а також залучення потоків покупців.

При формуванні стратегії управління торговельним простором товарної категорії молочних продуктів необхідно виконання наступних етапів:

1. Пошук товарних пропозицій категорії молочних продуктів та відбір із них найбільш прийнятними, що відповідають поставленій цілі. Цей пошук товарний менеджер здійснює, виходячи із зарані спланованих напрямків політики в галузі якості та стратегії ціноутворення. Одночасно реалізовані постачальником товари повинен забезпечувати йому та продавцям запланований рівень прибутковості та рентабельності. Серед великої кількості товарних пропозицій

мають бути відібрані ті з них, що забезпечують достатню повноту товарної категорії та ефективність категорійної політики.

Слід враховувати, що категорія молочних продуктів має субкатегорії різних рівнів, які виділяються при визначенні її структури з урахуванням мотивів споживачів при виборі і прийнятті рішення про покупку.

Асортиментна приналежність категорії молочних продуктів при виділенні субкатегорій включає такі характеристики:

- вид товарів (в категорії молочні товари будуть представлені субкатегорії першого рівня: молоко, вершки, кисломолочні напої, вершкове масло, сир);
- підвид або різновид товарів (так, в субкатегорії першого рівня: кисломолочні продукти будуть виділені субкатегорії другого рівня: кефір, кисле молоко, ряжанка, йогурт та ін.);
- торгова марка (йогурти Danone, Активіа і т.п.), виділяє субкатегорію третього рівня;
- країна походження: йогурти українські, польські, німецькі
- асортиментні артикули, які визначаються складом товару, його фасуванням і іншими ознаками (наприклад, молоко з жирністю 0,5; 1,0; 1,5; 2,5; 3,2; 3,6; 6%).

Для категорії молочних товарів асортиментний артикул виділятиме субкатегорію четвертого рівня.

2. Збалансованість асортименту товарів за повнотою, глибиною, гармонійністю, основуючись на певній пропорції категорії з урахуванням їх ролі в забезпеченні задоволеності споживачів. Повнота та глибина асортименту, у тому числі та за кількістю представлених у ній категорії товарів, повинні бути достатніми. Недостатня повнота і глибина можуть привести до того, що не всі запити користувачів будуть задоволені. Як наслідок, може відбутися втрата лояльності споживачів, їх переорієнтація на товари фірми-конкуренти.

Надлишок повноти та глибини асортименту товарних категорій може ускладнити користувачеві компетентний вибір необхідних товарів, що у ряді випадків може принести до відмови від їх придбання [21] .

При визначенні структури категорій доцільно розробити по кожній категорії дерево споживчих переваг [21]. На рис. 1.2 зображено дерево споживчих переваг в категорії «Молочні товари».

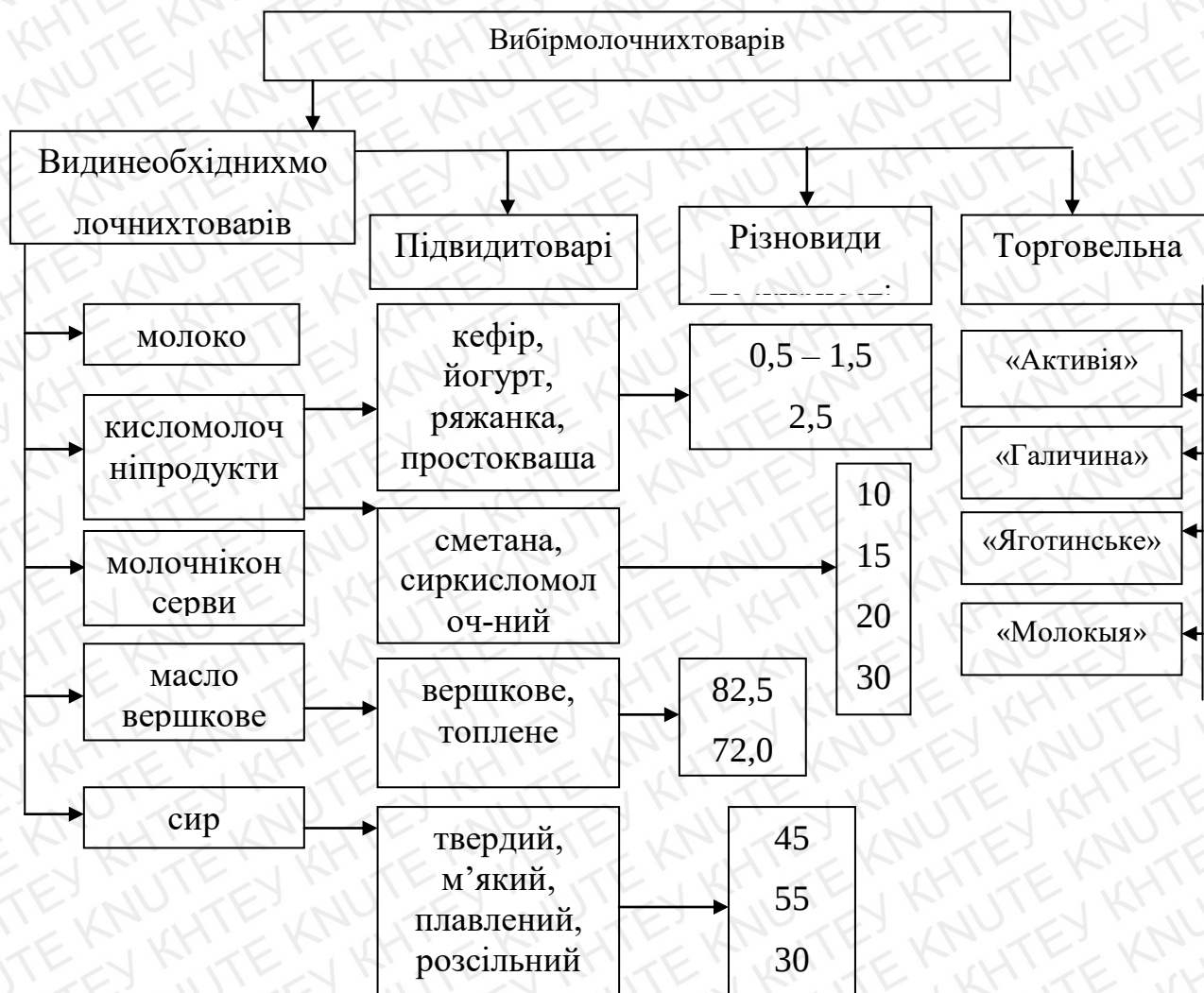


Рис. 1.2. Дерево споживчих переваг при виборі із категорії «Молочні товари»

3. Закріплення сфер відповідальності учасників каналу руху товару категорії товарів. За кожним учасником каналу руху товару повинна бути закріплена певна сфера відповідальності в договорі поставки товарів категорії. Виробник повинен забезпечити випуск і доставку товарів необхідного асортименту і належної якості у встановлені терміни. Постачальник - оптовий посередник повинен сформувати асортимент молочних продуктів і доставити їх в необхідній кількості і з якістю відповідно до встановлених договором вимог.

4. Встановлення зв'язків з постачальником товарних категорій. При виконанні цієї функції категорійний менеджер розглядає пропозиції постачальників і вибирає ті з них, які найбільшою мірою відповідають формуванню товарної категорії молочних продуктів. При укладанні договорів на поставку таких товарів враховуються заплановані на підготовчому етапі заходу, необхідні для формування товарної категорії (наприклад, забезпечення споживчих переваг, застосування раціональних інструментів зниження витрат обігу та ін.).

Враховується також наявність маркетингових комунікацій у виробника або оптового продавця (наприклад, реклами, брендингу, паблісіті, PR, презентацій і т.п.). У договорі обумовлюються кількість і ритмічність поставки товарів для забезпечення безперебійного постачання.

5. Організації доставки, зберігання і підготовки до продажу молочних продуктів. Ця функція включає організацію процедур поставки, приймання, за кількістю і якістю зберігання та підготовки товарів до продажу, ідентифікації при прийманні основоположних характеристик товару, що надійшов (асортиментної, кваліметричної, вартісної, інформаційної) за допомогою аналізу товаросупровідних документів, візуального і вимірювального методів. Крім того, повинна бути забезпечена простежуваність товарів при русі товару до роздрібного торговельного підприємства за допомогою маркування та внутрішніх товаросупровідних документів (накладних і т.п.).

6. Організація системи мерчандайзингу в ТОВ «ЕКО» для просування молочних продуктів.

До завдань мерчандайзерів входить не тільки викладка товарів, а й контроль за термінами їх придатності, а також часу перебування в торговому залі.

Для товарів з обмеженими термінами придатності і зберігання при наближенні до остаточного терміну повинні бути проведені відповідні маркетингові заходи. До числа таких заходів можуть бути віднесені засоби матеріального стимулювання (знижки, бонуси, подарунки і т.п.), а також реклама в місцях продажів, дегустації та демонстрації.

7. Організація застосування засобів і методів маркетингу з урахуванням особливостей товарної категорії «молочні продукти». Заплановані на підготовчому етапі засоби і методи маркетингу при впровадженні управління категорією можуть уточнюватися і коректуватися в залежності від характеру попиту на той чи інший вид молочних продуктів.

На додаток до раніше зазначених засобів і методів маркетингу, що плануються на підготовчому етапі, може бути розроблена і застосована товарна категорійна політика, що включає асортиментну, цінову, комунікаційну, сервісну, а також політику в області якості, політику в області мерчандайзингу.

Так, політика в області якості може включати різні напрямки[22]. Оскільки молочні продукти належать до базових товарних категорій, то застосовується політика стабілізації якості.

Відповідно до цього може бути обрана цінова стратегія - переважні ціни. Однак вибір конкретної стратегії ціноутворення буде залежати від ситуації на ринку і лояльності споживачів.

Що стосується способів управління товарною категорією, то розглядаються такі методи, як гармонізація структури товарної категорії, управління доступністю товарної пропозиції, ABC-аналіз, оптимізація товарної категорії.

Метою ABC-аналізу асортименту товарів за показником «товарообіг» (сума валових доходів, сума прибутку) є підвищення ефективності управління торговим асортиментом товарів за рахунок більш доцільного і обґрунтованого розподілу зусиль і ресурсів підприємства роздрібної торгівлі в цій області.

Пропонується виділити наступні фактори, що впливають на ефективність управління асортиментом молочного відділу на підприємстві роздрібної торгівлі (рис. 1.3.):

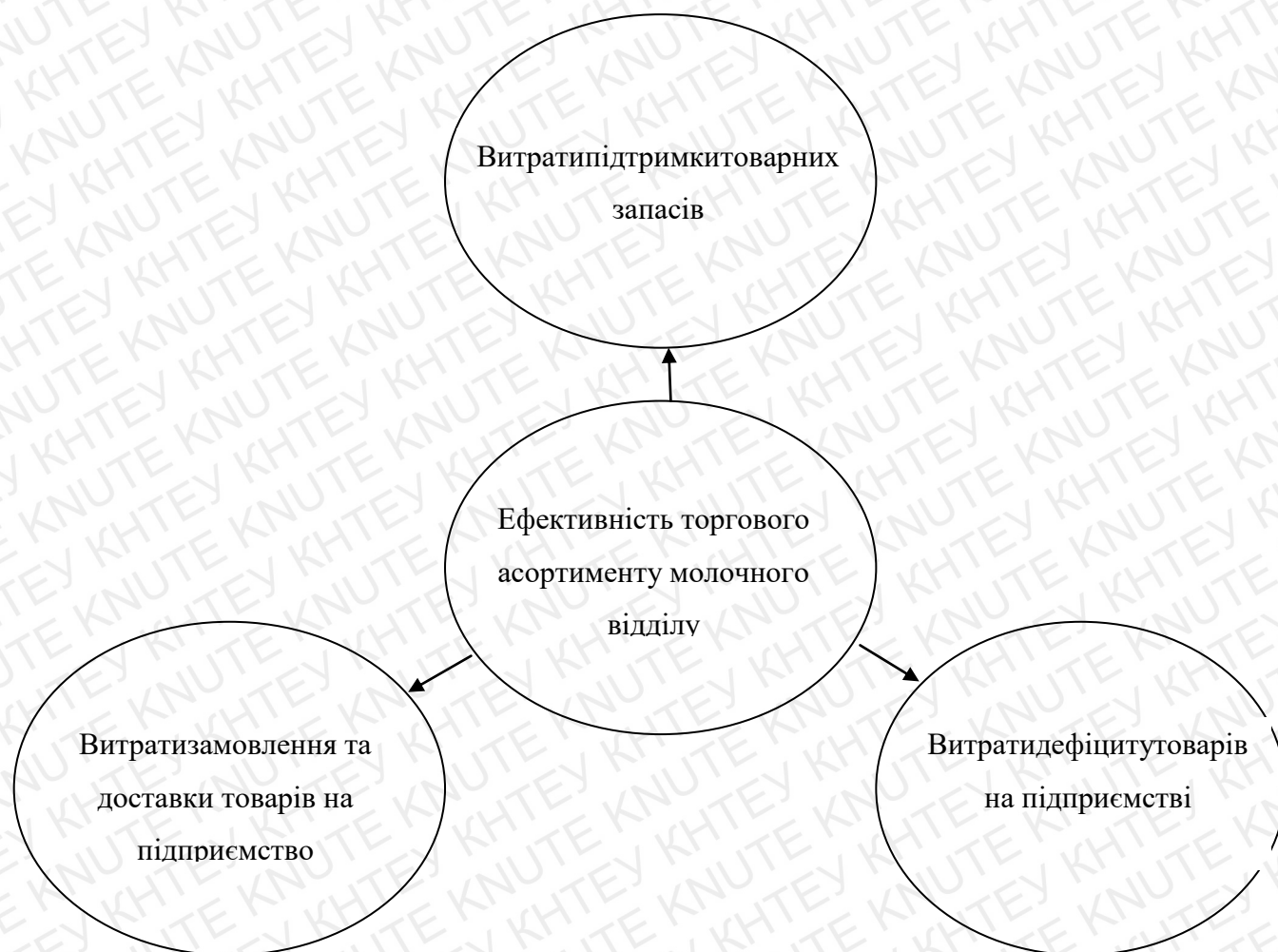


Рис. 1.3. Фактори, що впливають на ефективність торгового асортименту товарів молочного відділу

Ефективне управління категоріями товарів забезпечується завдяки узгодженості дій по їх постачанню зі стратегією і показниками торговельного обслуговування покупців (наприклад, форми і методи). Відповідно до цього товари групують за ознакою їхньої спільності або подібності.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПРОСТОРОМ ТОВАРНОЇ КАТЕГОРІЇ МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ**

#### **2.1. Організація, об'єкт, методи дослідження**

Проведення досліджень в рамках випускної кваліфікаційної роботи відбувалися в лабораторії кафедри товарознавства, управління безпечністю та якістю Київського національного торговельно-економічного університету.

Оцінку конкурентних позицій товарної категорії молочних продуктів (на прикладі йогуртів) проводили на основі моніторингу конкурентного середовища та дослідженні споживних властивостей продуктів.

Оцінку конкурентних позицій йогуртів проводили на основі аналізу маркування, визначенні органолептичних, фізико-хімічних показників продуктів.

Дослідження проводили з використанням нормативних документів, міжнародних стандартів, супровідних документів на ці продукти, специфікацій, аналізу інформації на маркуванні тощо.

Об'єктом дослідження є товарна категорія молочних продуктів (на прикладі йогуртів кисломолочних), що реалізується в ТОВ «ЕКО».

Для проведення оцінки конкурентних позицій обрано 5 зразків йогуртів кисломолочних з фруктовим наповнювачем «Персик»:

Зразок 1 – йогурт ТМ«Простоквашино» з фруктовим наповнювачем «Персик» (виробник – ВАТ «Кременчуцький молокозавод», м. Кременчук).

Зразок 2 – йогурт ТМ«Галичина» з фруктовим наповнювачем «Персик» (виробник - ЗАТ «Галичина», м. Радехів, Львівська обл.).

Зразок 3 – йогурт ТМ«Активія» з фруктовим наповнювачем «Персик» (виробник – ТОВ «Данон Дніпро», м. Херсон).

Зразок 4 – йогурт ТМ«Яготинський» з фруктовим наповнювачем «Персик» (виробник –ПАТ «Яготинський маслозавод» м. Яготин, Київська обл. 0700, Україна).

Зразок 5 – йогуртТМ«Чудо» з фруктовим наповнювачем «Персик» (виробник – ПАТ «Вімм Білль Данн Україна», м. Вишневе, Україна).

Зразки закуповували в торговельній мережі ТОВ «ЕКО».

Дослідження ґрунтувалися на використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. У ході написання роботи використовували метод порівняння, системного підходу та аналізу.

Для проведення дослідженьзастосовані візуальні методи експертизи (для визначення органолептичних показників продукції та показників маркування) та фізико-хімічні методи (для визначення походження сировини, особливостей продукту, відповідності заявленому найменуванню і особливим характеристикам, що відповідають даному виду йогуртів кисломолочних) [23, 24].

Оцінка маркування проводилась на відповідність вимогам нормативних документів, а саме Закону України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів», яким визначено обов'язковість наявності наступної інформації[25]:

- назва підприємства-виробника, його місцезнаходження, адреса, товарний знак;
- повна назва йогурту;
- масова частка жиру;
- маса нетто йогурту, г (для споживчої тари);
- номер партії;
- кінцевий термін реалізації або дата виготовлення і термін придатності до споживання;
- умови зберігання;
- склад продукту;
- інформаційні дані про харчову та енергетичну цінність 100 г йогурту (розраховує виробник відповідно до конкретної рецептури продукту);

- штрих-код EAN згідно з ДСТУ 3147 «Коди і кодування інформації. Штрихове кодування. Маркування об'єктів ідентифікації. Формат та розташування штрихкодів позначок EAN на тарі та пакуванні товарної продукції».

Аналіз пакування та маркування проводили органолептичним методом та за допомогою візуального вивчення пакування. Оцінювали за такими показниками: вид та матеріал тари, зручність, легкість, безпечність, наявність плісняви, чистота та сухість[24].

Зовнішній вигляд, консистенцію, смак, запах порівнювали з вимогами ДСТУ 4343:2004 «Йогурти. Загальні технічні умови»[26].

Алгоритм дослідження органолептичних показників.

1. Визначення характеру згустку. Він повинен бути щільний, однорідний. Визначення наявності у згустку відстою жиру на поверхні та пластівців білка. Консистенцію перевіряли за виглядом зламу згустку.

2. Колір визначали при денному освітленні при відкриванні упаковки.

3. Смак і запах перевіряли після відкривання упаковки при дегустації. При визначенні смаку і запаху звертали увагу на чистоту кисломолочного смаку і відсутність сторонніх присмаків, наскільки явно виражений кислий смак.

У ході написання роботи розроблено балову шкалу оцінки якості йогуртів досліджуваних торговельних марок за органолептичними показниками та вимогами до маркування згідно з ДСТУ 4343:2004 «Йогурти. Загальні технічні умови» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Балова шкала оцінки якості йогуртівкисломолочних за органолептичними показниками та вимогами до маркування**

| Показники якості                                      | Скидка балів |
|-------------------------------------------------------|--------------|
| 1                                                     | 2            |
| <b>Зовнішній вигляд та консистенція (30 балів)</b>    |              |
| Однорідна, в'язка консистенція, без сторонніх домішок | 0            |

Продовження табл.2.1

| 1                                                                 | 2   |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| Однорідна, в'язка консистенція, але наявні сторонні вкраплення    | 1-4 |
| Неоднорідна консистенція без сторонніх вкраплень                  | 4-8 |
| <b>Смак та запах (40 балів)</b>                                   |     |
| Чистий, кисломолочний, без сторонніх присмаків та запахів         | 0   |
| Чистий смак, але наявний сторонній запах                          | 1-3 |
| Запах кисломолочний, але наявний сторонній післясмак              | 3-6 |
| Смак та запах з ознаками прогіркості та псування                  | 6-9 |
| <b>Колір (20 балів)</b>                                           |     |
| Молочно-білий, рівномірний за всією масою                         | 0   |
| Молочно-білий, але є жовтуваті вкраплення                         | 1-3 |
| Молочно-білий, нерівномірний за всією масою                       | 3-5 |
| Жовто-білий за всією масою                                        | 5-9 |
| <b>Маркування та упаковка (10 балів)</b>                          |     |
| Чиста упаковка, із додержанням вимог маркування.                  | 0   |
| Брудна упаковка, вимоги маркування додержані                      | 1-3 |
| Упаковка чиста, але не відповідає встановленим вимогам маркування | 3-5 |
| <b>Загальна сума балів (100 балів)</b>                            |     |

За поданою шкалою оцінювання зразки із кількістю балів 96-100 – мають відмінну якість; 91-95 – гарну якість; 86-90 – задовільну якість; 81-85 – незадовільну якість.

Для визначення масової частки жиру використовували кислотний метод згідно з ГОСТ 5867-90 «Молоко и молочные продукты. Методы определения жира», що ґрунтується на вилученні жиру з молока концентрованою сірчаною кислотою та ізоаміловим спиртом у вигляді суцільного шару, об'єм якого вимірюють у градуйованій частині жироміра [27].

Масову частку сухих речовин визначали за допомогою рефрактометра за ГОСТ 3624-92 «Молоко и молочные продукты. Методы определения влаги и сухого

вещества». Сутність методу полягає у визначенні масової частки сухих речовин у виробі за коефіцієнтом переломлення його розчину [28].

Кислотність вимірювали методом титрування згідно з ГОСТ 3624-92 «Молоко и молочные продукты. Титрометрические методы определения кислотности», що ґрунтується на точному вимірюванні об'єму стандартного розчину, який витрачається на титрування точно взятого об'єму розчину речовини, що визначається [29].

Взяття проби на пероксидазу здійснювали відповідно до ГОСТ 3623-73 «Молоко и молочные продукты. Методы определения пастеризации». Метод заснований на розкладанні перекису водню ферментом пероксидази, що міститься в кисломолочних продуктах. Активний кисень, що звільняється при розкладанні перекису водню окислюється, утворюючи з'єднання синього кольору [30].

Наявність крохмалю в кисломолочних напоях визначали якісною реакцією з розчином Люголю.

Таким чином, оцінка конкурентних позицій товарної категорії молочних продуктів включає: визначення зразків для проведення досліджень, показників та методів дослідження, проведення досліджень та аналіз одержаних результатів.

## **2.2. Моніторинг конкурентного середовища товарної категорії молочних продуктів**

Український ринок молочних продуктів динамічно розвивається, активно нарощуючи обсяги виробництва. Це викликано, перш за все, збільшенням попиту в цілому на молочну продукцію. Структура за часткою виробництва молочної продукції в Україні по виробникам наведена на рис. 2.1.

Тому найбільшу частку з виробництва молочної продукції в Україні займає компанія «ТерраФуд» (17%), «Молочний Альянс» (17%), найменшу – «Волошкове поле» (7%), «Вімм-Білл-Данн Україна» (7%), «Milkiland Україна» [31].

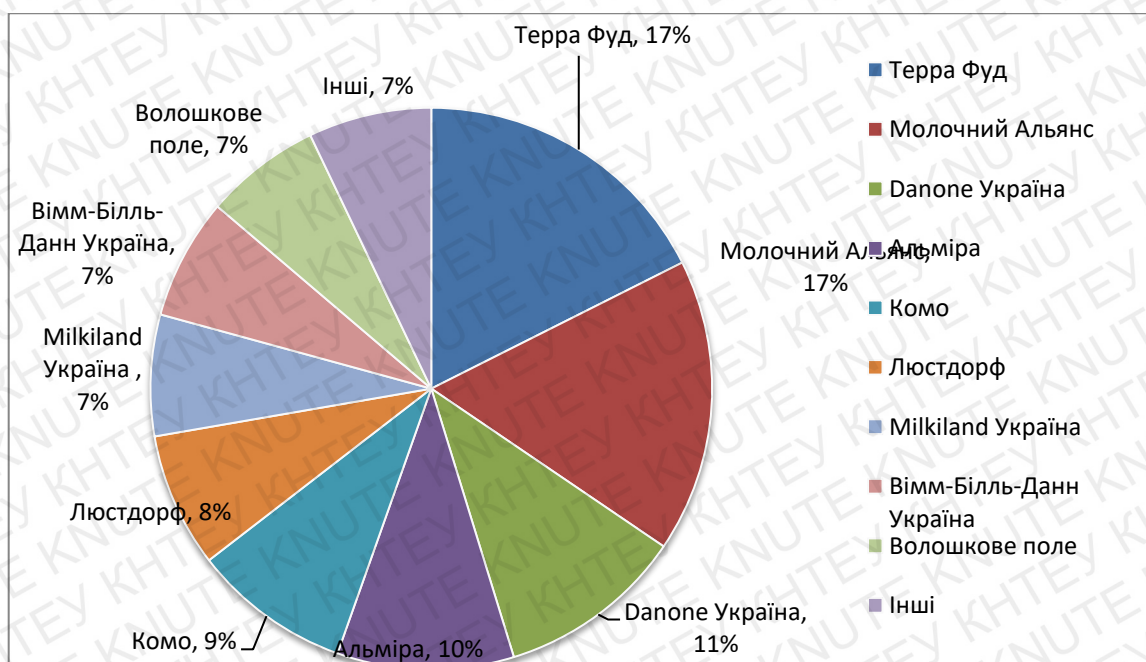


Рис 2.1. Найбільші компанії з виробництва молочної продукції в Україні

Найбільшим попитом серед споживачів користуються кисломолочні напої, зокрема йогурти. Більшість йогуртів, представлених на вітчизняному ринку - продукція місцевого виробництва. Це пояснюється, в першу чергу тим, що в Україні сприятлива сировинна база для виробництва питних йогуртів. Так, молочна індустрія, орієнтуючись на світові стандарти і застосовуючи новітні європейські технології виробництва, випускає відповідну продукцію. Крім того, в країні вирощується більшість фруктів, ягід, овочів, горіхів і злаків, які є сировиною для виробництва різних добавок для йогуртів[32].

Ринок йогуртової продукції має широкий асортимент. В ньому можна виділити два основні види: йогурти питні і густі. За даними агентств Pro-Consulting та COLORO[33-34], можна визначити, що питний йогурт цікавіший для споживача (рис. 2.2). Тому є декілька причин. По-перше, на ринку динамічно розвиваються ті категорії, які зручніше у вживанні на ходу як швидкий і корисний перекус. З цієї точки зору питний йогурт кращий за густий – для його вживання не потрібна ложка. Крім того, в категорії питних йогуртів останнім часом представлена велика частка новинок і брендів.

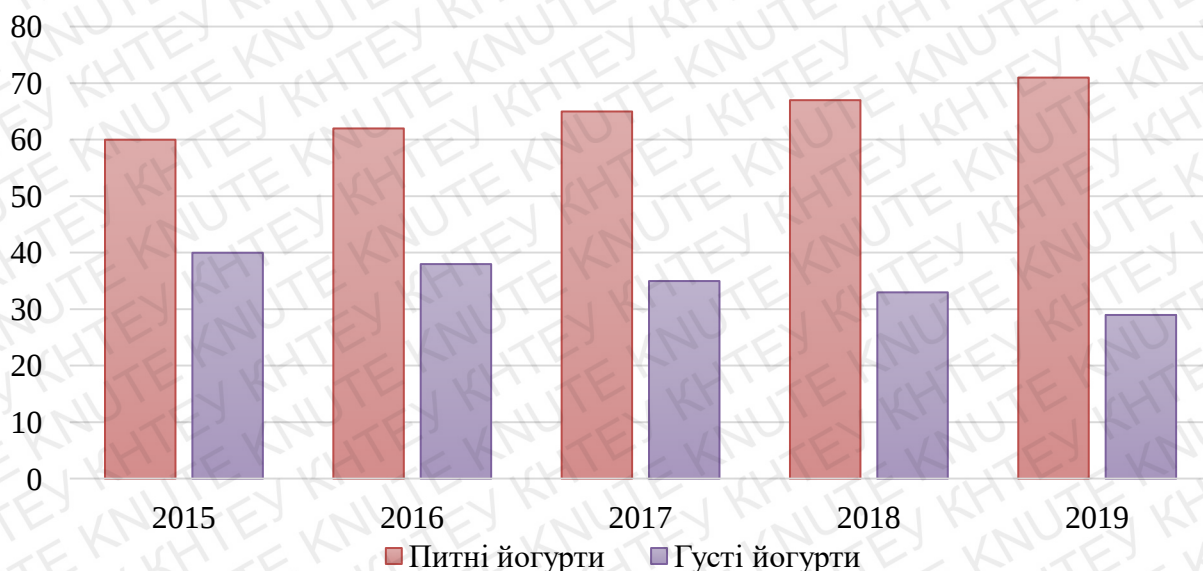


Рис. 2.2 Структура ринку йогуртів, %

Сьогодні в Україні близько 350 підприємств по переробці молока, з яких 15-18 підприємств виготовляють до 70 % цільномолочної продукції [35].

За даними Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» [36] провідними виробниками ринку на кінець 2019 р. є три виробники: «Данон», «Молочний альянс» і «Лакталіс» (рис. 2.3).

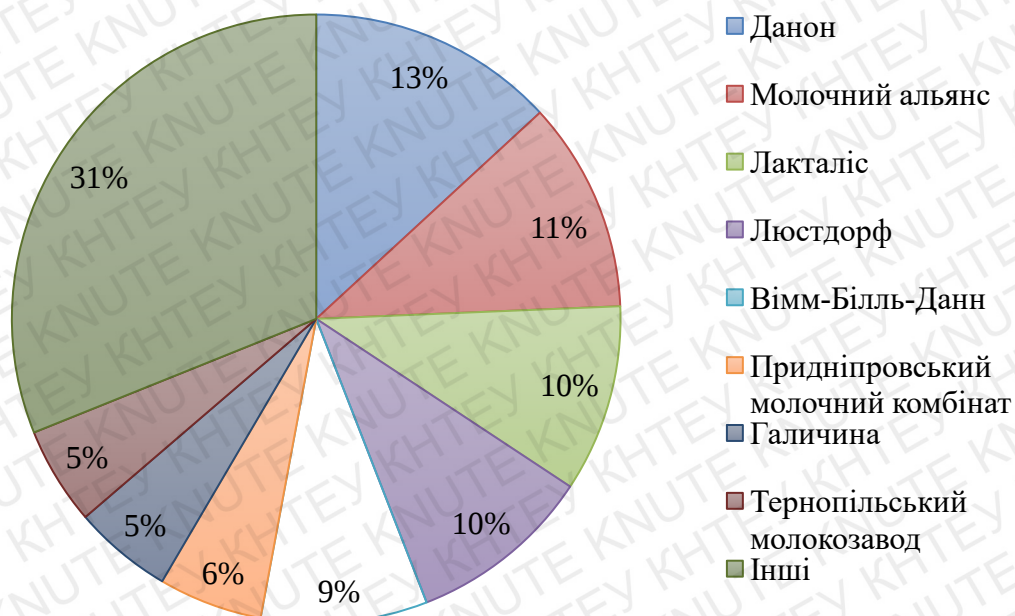


Рис. 2.3 Провідні виробники йогуртів на ринку України

На сучасному ринку кисломолочних продуктів йогурти представлені такими торговельними марками як: «Простоквашино», «Яготинський», «Чудо», «Галичина», «Danone Україна» тощо.

Йогурт - це кисломолочний продукт з підвищеним вмістом сухих знежирених речовин молока, вироблений з використанням суміші заквашувальних мікроорганізмів - термофільних молочнокислих стрептококів і болгарської молочнокислої палички. Склад йогурту: коров'яче молоко; закваска для йогурту, що складається з термофільного стрептокока і болгарської палички; різні харчосмакові продукти, ароматизатори і харчові добавки [37].

Залежно від застосовуваної сировини йогурт і біойогурт підрозділяють на:

- йогурт із натурального молока;
- йогурт із нормалізованого молока або нормалізованих вершків;
- йогурт із відновленого (або частково відновленого) молока;
- йогурт із рекомбінованого (або частково рекомбінованого) молока.

Йогурт залежно від нормованої масової частки жиру підрозділяють на:

- молочний нежирний;
- молочний зниженої жирності;
- молочний напівжирний;
- молочний класичний;
- молочно-вершковий;
- вершково-молочний;
- вершковий.

Залежно від використовуваних смако-ароматичних речовин біойогурти випускаються наступних видів: без наповнювачів, фруктові, овочеві, солодкі, ароматизовані.

Живий йогурт – це йогурт, що містить живі бактерії, є кориснішим та поживнішим. На його упаковці можна знайти напис: «Містить живу йогуртову культуру». Термін зберігання такого йогурту – не більше місяця, причому тільки в холодильнику. Другий вид йогурту називають йогуртовий продукт, так як молочнокислі бактерії термічно вбиті, аби подовжити строк зберігання продукту

навіть за кімнатної температури. Їх головна відмінність – у способі виготовлення. Йогуртові продукти проходять термообробку вже після сквашування, внаслідок чого усі молочнокислі бактерії гинуть. Але це збільшує термін зберігання продукту до трьох місяців.

Група компаній «Молочний Альянс» частину своєї продукції відправляє на експорт до країн ЄС (ТМ «Яготинське»). Саме тому постійно вдосконалює асортимент продукції, щоб задовольнити потреби як українського, так і європейського споживача продукції. Підрозділяє йогурти кисломолочні на такі види:

- питний йогурт з фруктовими добавками (полуниця, персик, малина, чорниця, банан та багато інших);
- йогурт без наповнювачів (корисний напій, який відрізняється однорідною текстурою і м'яким смаком без домішок);
- йогурти для дітей (замість цукру йогурти для дітей готують на фруктозі);
- турецький йогурт (готується виключно з інгредієнтів молочного походження, без загусників і стабілізаторів);
- закваска (кисломолочний продукт, в якому міститься велика кількість корисних бактерій);
- грецький йогурт (це густий йогурт з високим вмістом білка і зниженим вмістом вуглеводів);
- ісландський йогурт (цей продукт дуже густий, він нагадує щось середнє між сметаною і сирною масою, відрізняється кислуватим смаком);
- австралійський йогурт (продукт готується з цільного молока, відрізняється м'якою кремовою текстурою);
- йогурти з різних видів молока (йогурти з козячого, овечого та інших видів молока);
- йогурти для вегетаріанців (соевий йогурт, йогурт з мигдального молока або кокосовий йогурт)[38].

Серед світових представників на ринку України наявні продукти виробництва Чехії, Білорусі, Польщі, Італії тощо.

Чехія: ТМ «Madeta» містить в асортименті йогурти жирністю 0,01%, 2,5%, 3%. Серед наповнювачів представлено: персик, полуниця, ваніль, шоколад, чорниця, горіх.

Італія: ТМ «Valio» містить біойогурти жирністю 2,0%, йогурт нежирний, йогурти жирністю 2,0% з фруктовими наповнювачами (полуниця, банан, суміш фруктів, чорниця, суниця).

Австрія: ТМ «Joja» містить в асортименті новинки для українського споживача такі як йогуртові соєві продукти жирністю 2,0% з різними фруктовими наповнювачами (персик, лісові ягоди, полуниця, кокос, ваніль тощо).

Білорусь: ТМ «Беллакт» виготовляє йогурти жирністю 0,2%, 2,5%. Акцентує увагу на виготовленні йогуртів без додавання цукру з мінімальним вмістом жиру 0,2%. Містить в асортименті йогуртовий напій із застосуванням ароматизаторів, ідентичних натуральним. Наповнювачі: персик, полуниця, банан, ананас.

Польща: ТМ «Fruvita» випускає йогурти жирністю 2,5% із наповнювачами персик, вишня, абрикос, полуниця.

Німеччина: ТМ «Ehrmann» містить в асортименті йогурти жирністю 1% з фруктовими наповнювачами (чорниця, вишня-малина, банан-манго-апельсин, абрикос-ананас). ТМ «Muller» випускає йогурти жирністю 1% з наповнювачами (ваніль, полуниця, шоколад, банан-горіхи, ваніль-шоколад, апельсин-шоколад, малина).

Із Нідерландів надходить на ринок України йогурт ТМ «Optiwell» жирністю 0,2%. Із наповнювачів містить полуницю, малину, абрикос, персик.

Для проведення аналізу конкурентного середовища товарної категорії молочних продуктів, на прикладі йогуртів, наведено результати досліджень популярності окремих торговельних марок йогуртів серед споживачів за даними сайту [favor.com.ua](http://favor.com.ua) наведені у табл. 2.2 [33].

Таблиця 2.2

## Рейтинг популярних ТМ питних йогуртів, бал

| Торговельна марка | 2018 | 2019 |
|-------------------|------|------|
| «Активія»         | 5    | -    |
| «Галичина»        | 4,76 | 5    |
| «Яготинське»      | 3,24 | 4,39 |
| «Живинка»         | 2,62 | 3,74 |
| «Чудо»            | 2,53 | 4,6  |
| «Волошкове поле»  | 1,92 | 1,98 |
| «Дольче»          | 1,86 | 3,8  |
| «Молокія»         | 1,68 | 1,91 |
| «Біла лінія»      | 1,71 | 1,75 |
| «Агуша»           | -    | 2,76 |

За результатами оцінки популярності торговельних марок йогуртів серед споживачів, можна відмітити, що не лише найбільш відомими марками, але і марками що мають велике число лояльних споживачів являються ТМ «Активія» (від Данон), ТМ «Галичина» (від Західної молочної групи Галичина) і ТМ «Яготинське» (від Молочний альянс). Тобто, найбільш відомими і споживаними є торговельні марки йогуртів все тих же виробників – лідерів ринку.

За результатами проведення моніторингу конкурентного середовища встановлено, що конкуренція серед виробників буде зростати. Цьому сприятимуть поширення ідей здорового способу життя, реалізація експортного потенціалу і вихід на ємні напрямки збуту. Також розробляються нові рецептури, технології виготовлення для йогуртів, щоб зробити їх ще кориснішими для організму людини [39-41].

Одним з найяскравіших прикладів "трендової" молочної продукції є нова лінійка йогуртів Danio від Danone. Danio відрізняються від звичайних йогуртів наявністю втричі більшої кількості протеїнів - до 12%, практично повною відсутністю жирів, зручною для швидкого споживання упаковкою і багатою лінійкою смаків.

Смакова різноманітність - окрема тема для йогуртів: грецькі молочні компанії першими почали пошук оригінальних смаків, зробили словосполучення "грецький йогурт" загальною назвою для йогуртів з нетрадиційними добавками.

Особливо широке поширення грецькі йогурти отримали в США, де їх частка на ринку зросла з 4% у 2005 році до 52% у 2014-му. Але і в країнах Євросоюзу мало кого можна здивувати йогуртом зі смаком солодкої картоплі, буряка, помідорів або моркви. Те ж саме стосується і питних йогуртів - так, в березні американська компанія DreamingCow's випустила нову лінійку збалансованих йогуртів Lush, в якій 4 з 8 різновидів продукту мають смаки різних овочів.

Таким чином, моніторинг конкурентного середовища засвідчив, що конкуренція на ринку товарної категорії молочних продуктів зумовлена тим, що асортимент йогуртів постійно розширюється за рахунок введення різних наповнювачів і застосування технологій виробництва, які можуть подовжити строк зберігання продукту і підвищити вміст корисних компонентів у продукті для організму людини. На ринку України переважну більшість займає вітчизняна кисломолочна продукція, а також імпортується з Білорусі, Польщі, Нідерландів.

### 2.3. Оцінка конкурентних позицій товарної категорії молочних продуктів

На першому етапі оцінку конкурентних позицій товарної категорії молочних продуктів (на прикладі йогуртів) проводили на основі аналізу маркування. Результати дослідження наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

#### Аналіз маркування зразків йогуртів

|   | Дані маркування      | Зразки                                   |                                          |                                          |                                          |                                          |
|---|----------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
|   |                      | ТМ «Простоквашино»                       | ТМ «Галичина»                            | ТМ «Активія»                             | ТМ «Яготинський»                         | ТМ «Чудо»                                |
| 1 | 2                    | 3                                        | 4                                        | 5                                        | 6                                        | 7                                        |
| 1 | Найменування йогурту | Йогурт з фруктовим наповнювачем «Персик» | Йогурт з фруктовим наповнювачем «Персик» | Йогурт з фруктовим наповнювачем «Персик» | Йогурт з фруктовим наповнювачем «Персик» | Йогурт з фруктовим наповнювачем «Персик» |

Продовження табл 2.3

|   |                                       |                                                                                                             |                                                                                                |                                                                                       |                                                                               |                                                                                                  |
|---|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Повна назва та адреса виробника       | ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод», Україна, 39600м. Кременчук, вул. Богаєвського, 14, тел. 0536/74-36-70 | ТОВ «Молочна компанія Галичина» Україна, 79024, м. Львів, вул. Липинського 54а, тел. 032232620 | ТОВ «Данон Дніпро», Україна 73009, м. Херсон, Бериславське шосе, 33 Тел. 055-235-4459 | ПАТ «Яготинський маслозавод» вул. Шевченка 213, м. Яготин. Тел. 073 456 56 67 | ПАТ «Вімм Білль Данн Україна», 08132, Україна, м. Вишневе, вул. Промислова, 7 тел. 044-254-98-65 |
| 3 | Маса нетто, г                         | 930                                                                                                         | 300                                                                                            | 300                                                                                   | 250                                                                           | 250                                                                                              |
| 4 | Вміст жиру, %                         | 2,5                                                                                                         | 2,5                                                                                            | 2,5                                                                                   | 2,5                                                                           | 5                                                                                                |
| 5 | Позначення НД                         | ТУ 15.5-25027034-019-01                                                                                     | ТУ 15.6-25648731-521-21                                                                        | ТУ 15.5-25027034-019-01                                                               | ТУ ВУ 500043093.06 4                                                          | ТУ 15.8-255218932155-546-21                                                                      |
| 6 | Дата виробництва та термін зберігання | Виготовлено 12.04.2020, термін зберігання – 14 діб                                                          | Виготовлено 15.04.2020 термін зберігання – 21 доба                                             | Виготовлено 02.04.2020, термін зберігання – 14 діб                                    | Виготовлено 18.04.2020, термін зберігання – 21 доба                           | Виготовлено 10.04.2020, термін зберігання – 21 доба                                              |
| 7 | Умови зберігання                      | за температури $(4 \pm 2)^\circ\text{C}$ і відносної вологості не більше 80% в герметично закритій упаковці | за температури $(4 \pm 2)^\circ\text{C}$ і відносної вологості не більше 80%                   | за температури $(4 \pm 2)^\circ\text{C}$ і відносної вологості не більше 80%          | за температури $(4 \pm 2)^\circ\text{C}$ і відносної вологості не більше 80%  | за температури $(4 \pm 2)^\circ\text{C}$ і відносної вологості не більше 80%                     |
| 8 | Штрих-код                             | наявний                                                                                                     | наявний                                                                                        | наявний                                                                               | наявний                                                                       | Наявний                                                                                          |

Інформація на маркуванні досліджуваних зразків точна, достовірна та зрозуміла для споживача. Маркування нанесено державною мовою. Шрифт – чіткий, розбірливий і контрастний. Надписи точні, зрозумілі, розбірливі, розміщені на видному місці. У результаті проведених досліджень щодо правильності маркування встановлено, що інформація, зазначена на етикетках, є повною і відповідає вимогам нормативних документів.

Дані з табл. 2.3 було взято для загальної оцінки згідно з розробленою баловою шкалою за органолептичними показниками (табл. 2.4).

Таблица 2.4

## Балова шкала оцінки якості йогуртів за органолептичними показниками та вимогами до маркування

[illegible]

Продовження табл. 2.4

|                                                  |     |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |
|--------------------------------------------------|-----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|----|
| Чиста упаковка, із додержанням вимог маркування. | 0   | 0 | 10 | 0 | 10 |   |    |   |    | 0 | 10 |
| Брудна упаковка, вимоги маркування додержані     | 1-3 |   |    |   |    | 2 | 8  | 1 | 9  |   |    |
| <b>Загальна сума балів</b>                       |     |   | 99 |   | 93 |   | 93 |   | 94 |   | 93 |

Згідно з проведеною органолептичною оцінкою якості представлених зразків, відмінну якість має йогурт ТМ «Простоквашино», а торговельні марки «Галичина», «Активія», «Яготинський», «Чудо» характеризуються як продукти гарної якості.

Що ж до пакування, то йогурти ТМ «Простоквашино», «Галичина» були представлені у поліетиленових пляшках, всі інші зразки – у поліетиленових стаканах. Нанесення дати виробництва на всі зразки здійснено лазерним методом, що свідчить про сумлінність виробника щодо неможливості подальшої фальсифікації продукту шляхом зміни заданих значень. Всі зразки йогуртів мають зручне пакування (у ТМ «Галичина» наявні вирізи у пляшці для більш зручного тримання продукту у руці споживача, інші виробники забезпечують герметичність пакування і зручність при відкриванні продукту шляхом нанесення штрихової лінії для відриву).

Результати органолептичних досліджень наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Органолептичні показники йогуртів

| Назва показника  | Зразки                    |                                |                                |                     |                     |
|------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------|---------------------|
|                  | ТМ «Простоквашино»        | ТМ «Галичина»                  | ТМ «Активія»                   | ТМ «Яготинський»    | ТМ «Чудо»           |
| 1                | 2                         | 3                              | 4                              | 5                   | 6                   |
| Зовнішній вигляд | Світло-помаранчевий колір | Білий з помаранчевим відтінком | Білий з помаранчевим відтінком | Світло-помаранчевий | Світло-помаранчевий |

Продовження табл. 2.5

| Консистенція | Однорідна, зі шматочками персику                      | Однорідна, зі шматочками персику                      | Однорідна, з шматочками персику                       | Рідка, з вкрапленнями персику                         | Однорідна, з шматочками персику                       |
|--------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Смак         | Чистий, кисломолочний з характерним присмаком персику | Чистий, кисломолочний з характерним присмаком персику | Чистий, кисломолочний з характерним присмаком персику | Чистий, кисломолочний з характерним присмаком персику | Чистий, кисломолочний з характерним присмаком персику |
| Запах        | Кисломолочний, персиковий                             | Кисломолочний, персиковий                             | Кисломолочний, персиковий                             | Кисломолочний, персиковий                             | Кисломолочний, персиковий                             |

Згідно з проведеними органолептичними дослідженнями встановлено, що всі зразки йогуртів відповідають вимогам ідентифікаційної експертизи, які розроблено відповідно до ДСТУ 4343:2004.

Також було проведено фізико-хімічні дослідження з метою комплексного аналізу йогурту та оцінки його конкурентних позицій, зокрема досліджували масову частку жиру, сухих речовин, титровану кислотність, вміст пероксидази.

Результати дослідження наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Фізико-хімічні показники йогуртів

| Назва показника                | Вимоги ДСТУ 4343: 2004 | Зразки              |               |              |                  |             |
|--------------------------------|------------------------|---------------------|---------------|--------------|------------------|-------------|
|                                |                        | ТМ «Просто-квашино» | ТМ «Галичина» | ТМ «Активія» | ТМ «Яготинський» | ТМ «Чудо»   |
| 1                              | 2                      | 3                   | 4             | 5            | 6                | 7           |
| Масова частка жиру, %          | До 3                   | 2,5                 | 2,5           | 2,5          | 2,5              | 5,0         |
| Масова частка сухих речовин, % | Більше 9,5             | 12,4                | 10,8          | 12,1         | 10,7             | 10,5        |
| Кислотність, °Т                | 80-140                 | 120                 | 126           | 128          | 130              | 124         |
| Проба на пероксидазу           | Негативна              | Не виявлено         | Не виявлено   | Не виявлено  | Не виявлено      | Не виявлено |
| Вміст крохмалю                 | Не норм.               | -                   | -             | -            | -                | -           |

Аналізуючи дані таблиці, робимо висновок, що за масовою часткою жиру всі зразки відповідають вимогам нормативних документів, але найбільший вміст жиру у ТМ «Чудо» (5,0%), у інших виробників майже на одному рівні. Масова частка жиру, зазначена виробником на упаковці, відповідає визначеній під час досліджень. Показник масової частки сухих речовин найвищий у ТМ «Простоквашино» (12,4%), найнижчий – ТМ «Чудо» (10,5%), але загалом в межах норми. Це свідчить про те, що в продукті міститься більше лактози, небілкових азотистих основ, вітамінів, ферментів. Титрована кислотність найменша у зразках ТМ «Простоквашино» ( $120^{\circ}\text{T}$ ), найбільша – ТМ «Яготинський» ( $130^{\circ}\text{T}$ ), але у всіх зразках немає відхилень від встановлених норм. Показник кислотності збільшується в результаті того, що йогурти містять живі культури мікроорганізмів, тому у них продовжують відбуватися мікробіологічні процеси (молочнокисле бродіння) з накопиченням молочної кислоти. Пероксидази у всіх досліджуваних зразках не виявлено, що свідчить про високу якість сировини, що використовується виробниками. Також не було виявлено у складі йогуртів і вмісту крохмалю.

За результатами проведеної оцінки встановлено, що виробниками дотримано всіх встановлених вимог і продукти є конкурентоспроможними.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПРОСТОРОМ МОЛОЧНОГО ВІДДІЛУ ТОВ «ЕКО»

#### 3.1. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності управління торговельним простором молочного відділу на підприємстві

Об'єктом дослідження є ТОВ «ЕКО» (м. Житомир), що входить до мережі супермаркетів «ЕКОмаркет». Мережа супермаркетів на даний час налічує 153 магазини ( в т.ч франчайзинг) у 28 містах України. У компанії працює близько 5200 працівників.

Основна діяльність компанії – роздрібна торгівля харчовими продуктами, напоями та товарами широкого вжитку. Власні торгові марки представлені в різних категоріях в кількості 570 позицій. Частка товарообігу складає 4,5%. Стратегія компанії ЕКОМАРКЕТ – це стратегія «Першої ціни», для утримання частки на ринку, шляхом розширення присутності не тільки ТМ «Перший ряд», а й ряду інших торгових марок СТМ (включаючи з середнього цінового сегмента за першими цінами) [42].

ТОВ «ЕКО» має формат «магазину біля дому». В магазині представлені групи продовольчих і непродовольчих товарів: плодоовочеві товари, зерноборошняні товари, молоко і молочні товари, м'ясо та м'ясні товари, яйця та яєчні товари, риба і рибні товари, кондитерські товари, лікєро-горілочні вироби, товари господарського і побутового призначення тощо. Весь асортимент товарів ТОВ «ЕКО» можна зобразити схематично (рис. 3.1).

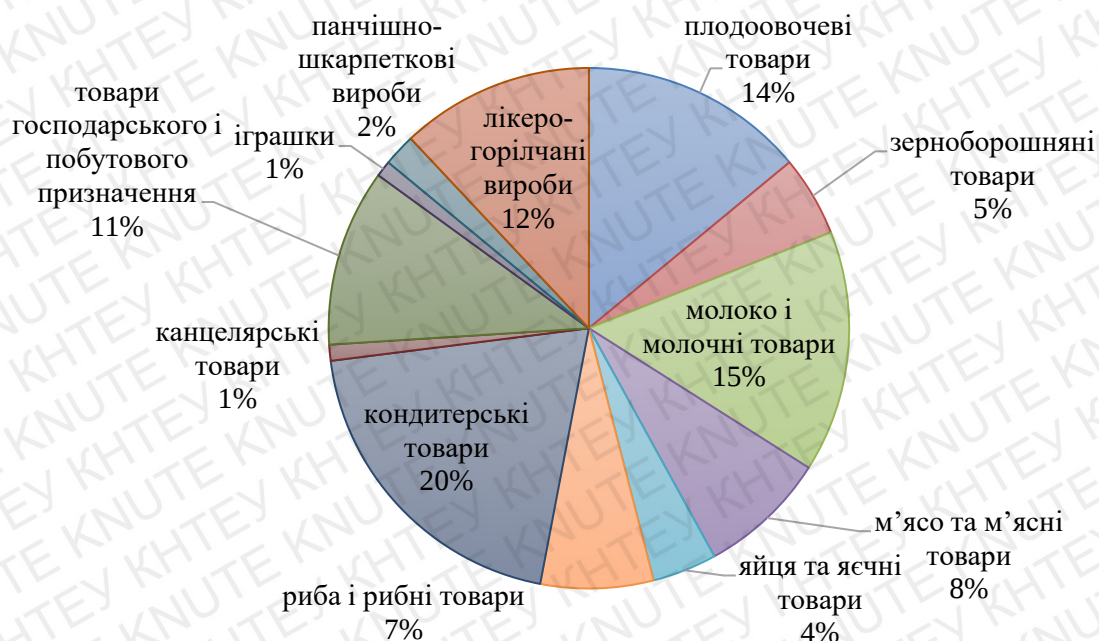


Рис. 3.1. Структура асортименту ТОВ «ЕКО»

З вищезазначеної діаграми можна зробити висновок, що найбільшу частку асортименту складають кондитерські та плодовоовочеві товари. Частка молока і молочних товарів займає 15% від загального обсягу товарів. Для більш детального аналізу обрано один із найпопулярніших продуктів цієї групи – йогурт (Додаток А). Даний товар розглядали за такими ознаками: назва товару, торгова марка та виробник, ціна, об'єм пакування, масова частка жиру та вид пакування.

Як видно з даних таблиці, асортимент йогуртів, що представлені в ТОВ «ЕКО», налічує більше 20 найменувань 10 різних виробників.

Найбільша кількість найменувань йогуртів представлено виробником ТОВ «Данон Дніпро», це продукція торгових марок «Активія», «Живінка», «Растішка». Продукція виробника ТДВ «Яготинський маслозавод» представлена двома торговими марками – «Хопси» та «Яготинське». Найменша кількість найменувань йогуртів, що наявні в даному магазині, виготовлена ПрАТ «КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ» ТМ «Злагода» та ТОВ «Молочна компанія» «МІЛКЛАЙН» ТМ «Ферма».

Одними з головних інструментів управління торговельним простором є робота з постачальниками, асортимент, викладка, ціна, промо-акції[22].3 метою

підвищення ефективності управління торговельним простором молочного відділу в ТОВ «ЕКО» пропонуються застосувати певні заходи, що вимагають значної перебудови всієї структури торгівлі, системи розподілу ресурсів, відповідальності і повноважень персоналу.

*Основними заходами щодо підвищення ефективності управління торговельним простором молочного відділу на ТОВ «ЕКО» є:*

1. Об'єднати функціональні стратегії (закупівлі, продажу, маркетингу, логістики, фінансів) в одну категорію [20].

Визначення стратегії ґрунтується на концепції Consumerdecisiontree (CDT) або Дерево споживчого вибору [44]. Відповідно до неї молочні продукти відносяться до категорії: destination («основний пункт призначення») – товари, завдяки яким проводиться вибір певного магазину для здійснення покупок, мають найбільшу цінність для підприємства.

2. Ввести в магазині посаду категорійного менеджера та визначити його обов'язків. Аналіз існуючої структури ТОВ «ЕКО» показав, що спеціаліст по маркетингу та закупках знаходяться в різних підрозділах. Для покращення ефективності необхідно об'єднати функціональні стратегії (закупівлю, продаж, маркетинг, логістику, фінанси) в одну категорію – категорійний менеджер.

Необхідно дотримуватися децентралізації з передачею частини управлінських функцій і повноважень у прийнятті рішень, концентрації функцій, пов'язаних з управлінням асортиментом, маркетингом, ціноутворенням та іншими бізнесовими функціями, в одних руках. З цією метою розроблено посадову інструкцію категорійного менеджера молочного відділу (Додаток Б).

3. Змінити організаційну структуру компанії, перейти до матричної структури. Ця система передбачає виділення єдиних центрів управління категоріями, управління в яких здійснюється не тільки по вертикалі, але і по горизонталі. Категорійний менеджмент (горизонталь), навіть якщо це не генеральний директор (вертикаль) або навіть керівник відділу (вертикаль), впливає на діяльність інших підрозділів;

4. Намагатися формувати стійкі зв'язки між стратегіями підприємства та

постачальниками, виробниками молочних продуктів.

Важливим є формування тактограми, на підставі якої має будуватися щоденна робота категорійних менеджерів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Тактограма категорії «Молочні продукти» ТОВ «ЕКО»

| Підкатегорія | Роль план        | Стратегія план    | Тактика                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------|------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Йогурти      | Базова (цільова) | Генератор покупок | <b>Асортимент:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обмеження асортименту на користь високооборотних позицій для збільшення числа покупок</li> </ul>                                                                                                                 |
|              |                  |                   | <b>Ціна:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• знижки на купівлю декількох одиниць товару для збільшення числа покупок;</li> <li>• регулярне оновлення списку цін товарів, що визначають трафік.</li> <li>• ціни - 90-100% від середньої вартості по ринку</li> </ul> |
|              |                  |                   | <b>Промо:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• високий рівень маркетингових активностей.</li> <li>• висока частота, багаторазовість маркетингових заходів.</li> <li>• щомісяця п'ять дуже агресивних промозаходів</li> </ul>                                         |
|              |                  |                   | <b>Викладка:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• викладення на кращих місцях згідно з принципами мерчандайзінгу і узгоджених планогам.</li> <li>• викладення акційного товару на акційному стелажі, щомісячне узгодження викладки на даному стелажі</li> </ul>      |

5. Здійснювати ретельний вибір постачальників на основі основних і додаткових критеріїв, використовувати розрахунок рейтингу постачальників; забезпечувати регулярність товаропостачання шляхом подальшого розвитку господарських зв'язків із постачальниками: вивчати не тільки наявних постачальників, але й вести пошук нових потенційних джерел закупівлі товарів; контролювати хід виконання постачальниками своїх договірних зобов'язань та впроваджувати санкції в разі їх недотримання.

Краще працювати з одним-двома постачальниками відомих та продаваних марок.

6. Ввести до асортименту фермерські продукти (сири і молочну продукцію з невеликим терміном зберігання). На нашу думку, у магазинах біля дому обов'язково мають продаватися ці продукти, оскільки великі мережевих ритейлерів не завжди хочуть возитися з фасуванням, рідкісними товарами. Але такий товар недостатньо просто закупити - потрібно зробити з цього процес продажу.

7. Торговельний простір відіграє значущу роль у збільшенні обсягів продажу товарів певної категорії. Здійснено аналіз динаміки ефективності використання площі ТОВ «ЕКО» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Динаміка показників ефективності використання площі ТОВ «ЕКО»**

| Показники                                                       | 2017    | 2018    | 2019    | Відхилення<br>2019 від<br>2017 (+;-) | Темп<br>росту, % |
|-----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------------|------------------|
| Товарообіг, тис. грн.                                           | 4327,48 | 5028,36 | 5320,43 | 992,95                               | 122,9            |
| Загальна площа, м <sup>2</sup>                                  | 240     | 240     | 240     | 0                                    | 100              |
| Торгова площа, м <sup>2</sup>                                   | 136     | 140     | 140     | 4                                    | 102,90           |
| Товарообіг на 1 м <sup>2</sup><br>загальної площі, млн.<br>грн. | 18,03   | 20,95   | 22,17   | 4,14                                 | 122,9            |
| Товарообіг на 1 м <sup>2</sup><br>торгової площі, млн.<br>грн.  | 31,82   | 35,91   | 38      | 6,18                                 | 119,4            |

Товарооборот на 1 м<sup>2</sup> загальної площі магазину збільшувався з кожним роком, завдяки збільшенню значення загального товарообігу. За вказаний період відбулося незначне збільшення торговельної площі на 4 м<sup>2</sup>. Показник товарообіг на 1 м<sup>2</sup> торгової площі в 2009 році збільшився на 19,4% завдяки збільшенню загального товарообігу.

Для збільшення обсягу продажу пропонується всі молочні продукти розбити на дев'ять сегментів. При цьому варто пам'ятати, що найбільше купуються: сметана, сир, вершки, кисломолочні продукти і глазуровані сирки

Окремо виділили категорії:

- «Діти» (куди увійде молочна продукція, промаркована для віку до 12 років);
- «Момент задоволення» (на цю частину полки вирушили сиркові десерти, пудинги і желе);
- «Здорові звички» (молочні коктейлі, напої на сироватці і т .п.);
- «На сніданок» (сирки, ложкові йогурти та біо-йогурти).

Нова схема розміщення молочних продуктів виглядає наступним чином (рис. 3.2).

|                                                                                                                   |                                                                                                          |                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Діти<br>- молочка від 0-3 років<br>- молочка від 3-12 років                                                    | 4. Сметана<br>5. Глазуровані сирки                                                                       | 8. Кисломолочні<br>- кефір<br>- простовкаша<br>- ряжанка<br>- закваска<br>- тан<br>- айран<br>- мацоні |
| 2. Момент задоволення<br>- творожні десерти<br>- десертні творожки<br>- пудинги<br>- желе                         | 6. На сніданок<br>- функціональні напої<br>- творожки<br>- ложкові йогурти (% жирності)<br>- біо йогурти |                                                                                                        |
| 3. Здорові звички<br>- питні йогурти<br>- напої на сироватці<br>- коктейлі із вмістом соку<br>- дієтичні продукти | 7. Сир кисломолочний<br>- класичний<br>- зерновий;<br>- м'який<br>- інший                                | 9. Вершки<br>- питні<br>- порційні<br>- взбиті                                                         |

Рис. 3.2. Схема сегментування молочної продукції [авторська розробка]

Окремим блоком пропонується розмістити десерти, пудинги - це покупки для дітей, на сніданок, для швидкого обіду і т.д. В основному десерти купуються з метою з'їсти корисний продукт і отримати задоволення. Виділення їх окремих блоком дозволить знайти необхідний продукт будь-якому покупцеві. І його не будуть при цьому штовхати численні покупки традиційних продуктів. До того ж є можливість побудувати марочні блоки, а значить - залучити більше покупців і спростити роботу персоналу торгового залу.

У магазині ТОВ «ЕКО» викладка товару здійснюється в основному продавцями і фасувальниками. Основне завдання, що стоїть перед такими співробітниками, полягає в тому, щоб на полицях не було вільних місць. Тому товар просто виставляється по вивільнилися місцях, часто навіть не по торговим маркам. Багато проблем з викладенням товару вирішуються за допомогою складеної планограми.

Для її складання використано наступний алгоритм:

1) було складено рейтинг продажів в грошовому вираженні по категорії «молочна гастрономія» в цілому, з розбивкою по групах (в нашому випадку: молоко, кисломолочні продукти, сметана, сир і йогурт).

2) далі проаналізовано товарообіг по даній категорії товару, і визначалися частки груп у товарообороті категорії. При аналізі вийшло, що:

- Молоко - 27% продажів категорії;
- Кисломолочна продукція - 24% продажів категорії;
- Сметана -22% продажів категорії;
- Сир -16% продажів категорії;
- Йогурт-14% продажів категорії.

3) визначилася частка викладки для кожної групи в категорії. Для цього обсяг викладки категорії було помножено на тільки що вираховані нами % кожної групи в товарообігу категорії. Полиці для викладки молочної продукції мають довжину 2,5 метра. Оскільки у нас в холодильнику 6 полиць, то загальна площа викладки становить 15м. З них відповідно:

- молоко -  $15 * 0,27 = 4,05$  м
- кисломолочна продукція -  $15 * 0,24 = 3,6$  м
- сметана -  $15 * 0,22 = 3,3$  м
- для сиру -  $15 * 0,16 = 2,4$  м
- для йогурту- $15 * 0,14 = 2,1$ .

Таким чином, в нашій планограмі враховано: оборотність товару і необхідний мінімальний товарний запас на полиці, частка групи в продажах категорії - тобто в повній відповідності з купівельним попитом в даній конкретній торговій точці.

8. Постійно проводити Промо акції з продажу молочної продукції з урахуванням 5 основних правил проведення акцій:

- 1) давати знижку лише за додаткову покупку - «купи більше, плати менше», давати знижку за велику кількість (2/3/4/4 упаковок) [47].
- 2) проводити промо в тих сегментах, які покупцеві цікаві.
- 3) виділити спеціальне Промо-місце ( наприклад, промо-холодильники) .
- 4) сфокусуватися на високооборотних позиціях (ставити в акції тільки ТОП бренди / позиції).
- 5) надавати знижки певним категоріям споживачів (діти, молоді матері);
- 6) періодично організовувати знижки «миттєвого розпродажу» (зниження цін в молочному відділі на певний час, наприклад 30 хвилин);

9. Збільшити пропускну спроможність магазину, відповідно збільшивши коефіцієнт конверсії, максимальне використання торговельної площі для демонстрації товару.

10. Стимулювати збут по відношенню до персоналу магазину (премії найкращому працівнику молочного відділу, надання додаткових днів до відпустки, конкурси продавці-консультантів з нагородженням найкращих, проведення семінарів та конференцій продавців).

### **3.2. Прогнозна оцінка результативності запропонованих заходів**

Результативність організації продажу на підприємстві ТОВ «ЕКО» визначається різними показниками, в тому числі і фінансовими. Однак, досліджуваний магазин не веде окремої звітності, а надає дані для складання звіту до офісу ТОВ «ЕКО». Для здійснення аналізу основних фінансових показників

діяльності підприємства використовували дані фінансового звіту компанії ЕКОМАРКЕТ за 2018-2019 роки (табл 3.3) [42].

Таблиця 3.3

**Основні показники фінансово-господарської діяльності  
компанії ЕКОМАРКЕТ за 2018-2019 роки**

| Показник                                       | Рік     |        | Відхилення 2019 року від 2018 року |          |
|------------------------------------------------|---------|--------|------------------------------------|----------|
|                                                | 2018    | 2019   | Абс.                               | Відн., % |
| Дохід від реалізації продукції, тис. грн.      | 397389  | 492267 | 94878                              | 23,87    |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 450247  | 483992 | 33745                              | 7,49     |
| Валовий прибуток, тис. грн                     | -52858  | 8275   | 61133                              | 115,65   |
| Інші операційні доходи, тис. грн               | 42140   | 246674 | 204534                             | 485,36   |
| Інші фінансові доходи, тис. грн                | 221032  | 470102 | 249070                             | 112,68   |
| Чистий фінансовий результат, тис. грн          | -209677 | 138595 | 348272                             | 166,09   |

Отже, при аналізі основних показників визначено, що підприємство працює стабільно із позитивною динамікою зростання. Про це свідчить збільшення доходу від реалізації, тобто збільшення товарообороту на 23,87% у порівнянні з 2018 роком.

Загальна сума прибутку, отримана підприємством у 2019 році дорівнює 8275 тис. грн, що на 115,65% більше, ніж у 2018 року. Про покращення показників роботи підприємства також свідчить збільшення чистого прибутку на 166,09%, що дорівнює 138595 тис. грн.

Для оцінки результативності організації продажу йогуртів слід також розглянути динаміку рівня таких показників як рівень собівартості реалізованих товарів, рівень витрат обігу та рівень рентабельності товарообороту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Аналіз показників ефективності продажів компанії ЕКОМАРКЕТ  
та їх динаміки у 2017-2019 рр.**

| Показники                                | Обсяг, тис. грн |        |        | Темпи приросту, % |       |
|------------------------------------------|-----------------|--------|--------|-------------------|-------|
|                                          | 2017            | 2018   | 2019   | 2018              | 2019  |
| Рівень собівартості реалізованих товарів | 67,1            | 66,2   | 67,1   | -1,3              | 1,4   |
| Рівень комерційного доходу               | 12,345          | 12,884 | 14,768 | 4,4               | 14,6  |
| Рівень витрат обігу                      | 10,714          | 12,643 | 13,688 | 18,0              | 8,3   |
| Рівень рентабельності товарообороту      | 1,631           | 0,240  | 1,080  | -85,3             | 375,0 |

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що рівень собівартості реалізованих товарів має чітку тенденцію до зростання, на відміну від рівня рентабельності товарообороту.

Рівень рентабельності товарообороту у 2019 році дорівнює 1,080%, що на 375,0% більше, ніж у 2018 році. Все це свідчить про зменшення витрат на виробництво продукції за рахунок росту рівня витрат обігу меншими темпами у порівнянні з рівнем комерційного доходу.

Згідно отриманих даних на підприємстві ТОВ «ЕКО», було проаналізовано динаміку запасів йогуртів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Аналіз структури динаміки запасів підприємства у 2018-2019 рр.**

| Показники                 | 2018 | 2019 | Абсолютна зміна | Темп приросту, % |
|---------------------------|------|------|-----------------|------------------|
| Запаси, всього            | 976  | 1042 | 66              | 6,76             |
| Виробничі запаси, тис.грн | 234  | 368  | 134             | 57,26            |
| Готова продукція, тис.грн | 742  | 0    | -742            | -100             |

Продовження табл. 3.5

|                                              |      |      |      |        |
|----------------------------------------------|------|------|------|--------|
| Товари, тис.грн                              | 0    | 674  | 674  | 0      |
| Рентабельність товарних запасів, %           | 1,4  | 1,74 | 0,34 | 24,28  |
| Собівартість реалізованої продукції, тис.грн | 4342 | 6372 | 2030 | 46,75% |

Отже, аналізуючи отримані дані, можна зробити висновок, що магазин ТОВ «ЕКО» має стійку тенденцію до зросту в структурі запасів. Обсяг запасів у 2019 році зріс на 66 тис. грн, що дорівнює 6,76%. Це відбулося за рахунок збільшення обсягу виробничих запасів, що зросли на 368 тис.грн, майже у 1,5 рази.

Рентабельність товарних запасів йогуртів складає 1,74%, і у порівнянні з 2018 роком цей показник збільшився на 24,28%.

Для характеристики ефективності керування запасами використовуються коефіцієнт оборотності запасів, який розраховується за формулою:

$$k_{об.т} = \frac{C}{З} \quad (3.1)$$

де,  $k_{об.т}$  – коефіцієнт оборотності запасів;

$C$  – собівартість реалізованої продукції, тис. грн;

$З$  – середньорічна вартість запасів, тис. грн.

Отже, розраховуємо коефіцієнти оборотності запасів йогуртів ТОВ «ЕКО» за 2018 та 2019 роки за формулою 3.1. Вони становлять відповідно 4,44 та 6,1.

Даний коефіцієнт показує скільки разів за рік запаси перенесли свою вартість на готові вироби. Коефіцієнт оборотності запасів йогуртів за 2019 рік збільшився у порівнянні з 2018 роком, що свідчить про збільшення попиту на цей товар.

Важливим показником для визначення ефективності продажу йогуртів є

конверсія всіх відвідувачів. Цей показник демонструє співвідношення клієнтів які зайшли до магазину і реальних покупців товару і розраховується за формулою:

$$K_e = \frac{П}{В} * 100\% \quad (3.2)$$

де,  $K_e$  – коефіцієнт конверсії, %;

$П$  – кількість реальних покупців товару;

$В$  – кількість відвідувачів магазину.

За нашими спостереженнями під час переддипломної практики, за дві години магазин відвідало 132 покупця, з яких йогурти придбали лише 4.

Отже, коефіцієнт конверсії для йогуртів склав 3%. Для цього виду товару отримане значення показника конверсії є досить успішним, адже група товарів є досить специфічною і направлена на певну групу покупців.

Також значним показником є результативність використання торгової площі магазину, що визначається відношенням торгової площі до розміщеного асортименту. Коефіцієнт використання торгової площі розраховується за формулою:

$$E_s = \frac{S_e}{S_m} * 100\% \quad (3.3)$$

де,  $E_s$  – коефіцієнт використання торгової площі магазину, %;

$S_e$  – кількість реальних покупців товару,  $m^2$ ;

$S_m$  – кількість відвідувачів магазину,  $m^2$ .

Отже, коефіцієнт використання торгової площі молочного відділу ТОВ «ЕКО» складає 15,9%.

Отриманий результат означає, що торгова площа молочного відділу використовується ефективно.

Отже, результативність управління торговельним простором в ТОВ «ЕКО» визначається різними економічними показниками, серед яких дохід від реалізації продукції, чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, рівень запасів, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт конверсії та коефіцієнт ефективності використання торгової площі. Ці показники можна підвищити за рахунок вищезазначених підходів до організації управління торговельним простором товарної категорії молочних продуктів.

Враховуючи впровадження запропонованих заходів у 2021 році планується збільшити дохід від реалізації молочних продуктів у ТОВ «ЕКО» на 17% при плановому збільшенні собівартості товарів на 13%.

Виходячи з цих значень було розраховано прогностні показники діяльності щодо реалізації молочних продуктів у ТОВ «ЕКО» на 2021 рік (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Прогностні показники управління торговельним простором у  
ТОВ «ЕКО» на 2021 рік, тис. грн.**

| Показники                               | 2019 рік | 2021 рік | Відхилення (+,-)        |             |
|-----------------------------------------|----------|----------|-------------------------|-------------|
|                                         |          |          | абсолютне,<br>тис. грн. | відносне, % |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації   | 1461,20  | 1709,60  | 248,40                  | 17,00       |
| Повна собівартість реалізованих товарів | 1371,50  | 1549,80  | 178,30                  | 13,00       |
| Чистий прибуток від реалізації товарів  | 89,70    | 159,81   | 70,11                   | 78,16       |

Отже, як видно з табл. 3.6 у 2021 році ТОВ «ЕКО» планує збільшити чистий дохід від реалізації молочними продуктами на 248,4 тис. грн. (17%), та збільшити собівартість на 178,3 тис. грн. (13%). При цьому чистий прибуток від реалізації товарів зросте з 89,7 тис. грн. до 159,8 тис. грн. на 70,1 тис. грн. (78,2%).

Отже, в 2021 році повинна змінитись структура основних показників господарської діяльності підприємства в бік збільшення товарообороту, зменшення собівартості товарів і, відповідно, зростання обсягу чистого прибутку та рентабельності, що свідчить про підвищення ефективності управління

торговельним простором у ТОВ «ЕКО» на 2021 рік.

Згідно прогнозів вже в 2021 році реалізація запропонованих заходів по удосконаленню управління торговельним простором молочного відділу ТОВ «ЕКО» допоможе:

- усунути невідповідності між постійно зростаючим асортиментом товарів і обмеженими можливостями його демонстрації;
- збільшити пропускну спроможність магазину, відповідно збільшити коефіцієнт конверсії;
- максимально використовувати торговельні площі для демонстрації товару;
- заохочувати постійних покупців та прихильників конкретного товару та торгової марки;
- збільшити акційні пропозиції на молочні продукти;
- надавати знижки певним категоріям споживачів (діти, молоді матері);
- організовувати знижки «миттєвого розпродажу» (зниження цін в молочному відділі на певний час, наприклад 30 хвилин).

Ефективність організації управління торговельним простором в ТОВ «ЕКО» визначається різними економічними показниками, серед яких дохід від реалізації продукції, чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, рівень запасів, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт конверсії та коефіцієнт ефективності використання торгової площі. Ці показники можна підвищити за рахунок вищезазначених підходів до організації продажу товарів.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведених досліджень сформовано наступні висновки:

Молоко та молочні продукти традиційно відіграють важливу роль в харчуванні споживачів. Така популярність виправдовується звичкою споживання та відносно невисокою вартістю цієї категорії харчових продуктів. В сучасних конкурентних умовах молокопереробні підприємства зацікавлені не тільки в залученні нових споживачів, а й в утриманні існуючих. Тому для задоволення вимог споживача повинен бути правильно підібраний підхід до розробки асортиментної та цінової стратегії розвитку товарної категорії молочних продуктів.

Встановлено, що ринок товарної категорії молочних продуктів є основною складовою продовольчого ринку, розвитку якого відводиться велике значення. Щодо тенденцій на українському ринку, то вітчизняний споживач стає більш вимогливим до якості продукту, зручності його споживання, цікавиться умовами виробництва й навіть зберігання урительлі.

Обґрунтованометодологічні підходи до управління торговельним простором товарної категорії молочних продуктів; наведено приклад практичного застосування зазначених підходів у напрямі врахування споживчої логіки при виділенні категорії молочних продуктів.

За результатами проведення моніторингу конкурентного середовища встановлено, що конкуренція серед виробників буде зростати. Цьому сприятимуть поширення ідей здорового способу життя, реалізація експортного потенціалу і вихід на ємні напрямки збуту. За результатами оцінки популярності торговельних марок йогуртів серед споживачів, можна відмітити, що не лише найбільш відомими марками, але і марками що мають велике число лояльних споживачів є ТМ «Активіа» (від Данон), ТМ «Галичина» (від Західної молочної групи Галичина) і ТМ «Яготинське» (від Молочний альянс). Конкуренція на ринку товарної категорії молочних продуктів зумовлена тим, що асортимент йогуртів

постійно розширюється за рахунок введення різних наповнювачів і застосування технологій виробництва, які можуть подовжити строк зберігання продукту і підвищити вміст корисних компонентів у продукті для організму людини. На ринку України переважну більшість займає вітчизняна кисломолочна продукція, а також імпортується з Білорусі, Польщі, Нідерландів.

Об'єктами для оцінки конкурентних позицій товарної категорії молочних продуктів обрано йогурти кисломолочні з наповнювачем «Персик» ТМ «Простоквашино», ТМ «Галичина», ТМ «Активія», ТМ «Яготинський», ТМ «Чудо». Дослідження проводили у такій послідовності: аналіз маркування, органолептична оцінка, проведення фізико-хімічних досліджень. У результаті проведених досліджень щодо правильності маркування встановлено, що інформація, зазначена на етикетках, є повною і відповідає вимогам нормативних документів. Аналіз фізико-хімічних показників показав, що за масовою часткою жиру всі зразки відповідають вимогам нормативних документів, але найбільший вміст жиру у ТМ «Чудо» (5,0%), у інших виробників майже на одному рівні. Показник масової частки сухих речовин найвищий у ТМ «Простоквашино» (12,4%), найнижчий – ТМ «Чудо» (10,5%), але загалом в межах норми. Титрована кислотність найменша у ТМ «Простоквашино» (120 ° Т), найбільша – ТМ «Яготинський» (130 ° Т), але у всіх зразках немає відхилень від встановлених норм.

ТОВ «ЕКО» співпрацюють майже з усіма відомими виробниками. При організації управління торговим простором молочного відділу ТОВ «ЕКО» дотримується корпоративного принципу, згідно якого по всій мережі магазинів товар викладається однаково. Продавцями магазину кожного дня перевіряється термін реалізації продукції, в тому числі і молочної, що знаходяться в охолоджувальних прилавках молочного відділу.

Проведені дослідження дають змогу зробити наступні пропозиції:

Ефективність управління торговельним простором в ТОВ «ЕКО» визначається різними показниками. Нами було проведено аналіз основних фінансових показників підприємства, таких як дохід від реалізації продукції,

чистий дохід, собівартість реалізованої продукції. Було проаналізовано динаміку запасів і визначено коефіцієнт оборотності запасів за 2018 та 2019 роки. Згідно цих даних і розрахунків можна зробити висновок, що магазин має стійку тенденцію до зросту в структурі запасів.

Серед інших показників було розраховано коефіцієнт конверсії та коефіцієнт ефективності використання торгової площі. Визначено, що значення всіх цих показників можна підвищити за рахунок розроблених підходів до організації продажу молочних продуктів на прикладі ТОВ «ЕКО». Здійснено прогнозну оцінку підвищення ефективності управління торговим простором молочного відділу.

Для забезпечення конкурентоспроможності продукції та удосконалення управління торговельним простором пропонується внести наступні пропозиції:

- призначити категорійного менеджера та визначити його обов'язків.

Аналіз існуючої структури ТОВ «ЕКО» показав, що спеціаліст по маркетингу та закупках знаходяться в різних підрозділах. Для покращення ефективності необхідно об'єднати функціональні стратегії (закупівлю, продаж, маркетинг, логістику, фінанси) в одну категорію – категорійний менеджер;

- намагатися формувати стійкі зв'язки між стратегіями підприємства та постачальниками, виробниками молочних продуктів. Важливим є формування тактограми, на підставі якої має будуватися щоденна робота категорійних менеджерів;

- здійснювати ретельний вибір постачальників на основі основних і додаткових критеріїв, використовувати розрахунок рейтингу постачальників; забезпечувати регулярність товаропостачання шляхом подальшого розвитку господарських зв'язків із постачальниками: вивчати не тільки наявних постачальників, але й вести пошук нових потенційних джерел закупівлі товарів; контролювати хід виконання постачальниками своїх договірних зобов'язань та впроваджувати санкції в разі їх недотримання;

- постійно проводити Промо акції з продажу молочної продукції;

- ввести до асортименту фермерські продукти (сири і молочну продукцію з невеликим терміном зберігання);
- збільшити пропускну спроможність магазину, відповідно збільшивши коефіцієнт конверсії, максимальне використання торговельної площі для демонстрації товару.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інтерв'ю голови наглядової ради групи компаній «Молочний альянс» Сергія Вовченка інформаційному агентству «Інтерфакс-Україна» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ua.interfax.com.ua/news/interview/601078.html>
2. Петухова Я. Стан ринку товарної категорії молочних продуктів // Інновації в підприємництві і торгівлі : зб. наук. ст. студ. / відп. ред. В. А. Осика. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020.
3. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів [Електронний ресурс] : Закон України [прийнято Верхов. Радою 23.12.1997 № 771/97-ВР]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр> 10
4. Регламент (ЄС) № 853/2004 Європейського Парламенту і Ради про встановлення спеціальних гігієнічних правил, що підлягають застосуванню до продовольчих товарів тваринного походження [Електронний ресурс] : Регламент ЄС [прийнято європейським парламентом 29.04.2004 №853/2004]. – Режим доступу : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_a99](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a99) 11
5. Карпенко А. В. Основні тенденції розвитку ринку молока та молочної продукції в Україні / А. В. Карпенко // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2017. – № 11. – С. 137-146.
6. Мохнюк А. М. Стан і перспективи розвитку вітчизняного ринку молока та молокопродуктів / А. М. Мохнюк, О. В. Скорук // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – № 9. – С. 57-62.
7. Ціхановська В. М. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України / В. М. Ціхановська. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 1.

8. Ліпич Л. Моніторинг стану та перспектив розвитку ринку молока й молочних продуктів України / Л. Ліпич, О. Товстенюк, І. Білик // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2016. – № 2. – С. 56-63.
9. Гаваза Є. В. Світовий ринок молока і молокопродуктів: тенденції та перспективи для України / Є. В. Гаваза // Економіка АПК. – 2015. – № 7. – С. 106-113.
10. Барилович О. М. Ринок молока і молочної продукції: стан, проблеми та основні напрямки розвитку / О. М. Барилович, Н. В. Пилипенко // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2014. – № 3-4. – С. 19-22
11. Державна фіскальна служба України. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД [Електронний ресурс] / Державна фіскальна служба України – Режим доступу до ресурсу: <http://sfs.gov.ua/ms/f11>. 19
12. Дружерученко О. Рейтинг крупнейших переработчиков молока в Украине. – 2016. – С. 2. – Режим доступу: <http://landlord.ua/rejting-kрупneishih-pererabotchikov-moloka>.
13. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД : Державна фіскальна служба України. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/ms/f11>.
14. Зовнішня торгівля України із зазначенням основних країн – контрагентів: Державна фіскальна служба України. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/ms/f3>.
15. Вінтоняк В. Молочні галузі ЄС та США - провідні у відновленні світового молочного ринку. – 2017. – С. 5. – Режим доступу: <http://infagro.com.ua/ua/2017/10/31/molochni-galuzi-yes-ta-ssha-providni-u-vidnovlenni-svitovogo-molochnogo-rinku/>.
16. Роланд Сосна. Відновлення ринку займе більше часу. Молочний ринок США відчувається краще, ніж ринок ЄС. – 2017. – С. 13. – Режим доступу:

<http://infagro.com.ua/ua/2017/08/11/roland-sossna-redaktor-international-dairy-magazine-vidnovlennya-rinku-zayme-bilshe-chasu/>

- 17.Микитенко Н. Товарні категорії в системі управління торговельним процесом. Вісник КНТЕУ. 2019. №5. С. 48-58.
- 18.Білявська Ю. В. Особливості та тенденції категорійного менеджменту підприємств торгівлі: збірник наукових праць "Проблеми системного підходу в економіці". 2017. № 4 (60). С. 81-88.
- 19.Кисельов В. М., Ніколаєва М. А. Категорійний менеджмент: навч. Посібник. URL: [https://www.academia.edu/30185815/Категорійний\\_менеджмент](https://www.academia.edu/30185815/Категорійний_менеджмент).
- 20.Хваль Ю. Упровадження категорійного менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі. Економічний аналіз. 2013. Випуск 12. Ч. 2. С. 117-122
- 21.Ильченко Н. Б. Новые подходы к категорийному менеджменту. Логистика проблемы и решения. 2018. № 2 (75). С. 26-29.
- 22.Гросул В. А. Управління торговим простором у системі управління товарними категоріями [Текст] / В. А. Гросул // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. Вип. 30, т. 2 / Голов. ред. О. О. Шубін. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – С. 127-133.
- 23.ДСТУ 3662:1997. Молоко коров'яче незбиране. – [Чинний від 1997-01-01]. – К.: Мінекономрозвитку України. – 1997. – 10 с.
- 24.Про затвердження Вимог до безпечності та якості молока та молочних продуктів [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства аграрної політики і продовольства [прийнято Міністерством аграрної політики і продовольства 12.03.19 №118]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0593-19>
- 25.Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів [Електронний ресурс] : Закон України [прийнято Верхов. Радою 06.12.2018 № 2639-VIII]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2639-19>
- 26.ДСТУ 4343:2004 Йогурти. Загальні технічні умови. – [Чинний від 2005-10-01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2005 – 15 с.

- 27.ГОСТ 5867-90. Молоко и молочные продукты. Методы определения жира: введ. 1994-01-01. – М.: Государственный стандарт, 1990. – 12 с.
- 28.ГОСТ 30648.3-99 «Продукты молочні для дитячого харчування. Методи визначення вологи і сухих речовин».
- 29.ГОСТ 30648.4-99 «Продукты молочні для дитячого харчування. Титриметричні методи визначення кислотності». [Чинний від 2000-10-01]. Мінськ : Міждержавна рада по стандартизації, метрології і сертифікації, 2000. – 8 с.
- 30.ГОСТ 3623:2015. Молоко і молочні продукти. Методи визначення пастеризації. [Чинний від 2016-07-01]. Москва : Стандартінформ, 2016. – 15 с.
- 31.Козак О.А. Основні тенденції розвитку світового ринку молока та молочної продукції /О.А. Козак // Економіка АПК. – 2015. – № 3. – С. 149-153.
- 32.Обзор украинского рынка йогуртов [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://pro-consulting.ua/pressroom/pejte-na-zdorove-obzor-ukrainskogo-rynka-jogurtov>
- 33.Маркетингове дослідження ринку йогуртів України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-rynka-jogurtov-ukrainy.html>.
- 34.Решетило Л. І. Виробництво та споживання йогурту в Україні / Л. І. Решетило, О. І. Заєць. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – №22. – С. 291-293.
- 35.Вісник молочників Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisychna-analitika>
36. Рейтинг за результатами голосування споживачів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.favor.com.ua/ru/vote/products/yoghurt-drinks/?results=u>.

37. Про молоко та молочні продукти [Електронний ресурс] : Закон України [прийнято Верхов. Радою 24.06.2004 №1870-IV]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1870-15>
38. Каліберов С. О. 10 видів йогуртів, які повинен спробувати кожен [текст] / С. О. Каліберов. – Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/blog/ua/stattya/vydiv-iohurtiv-iaki-povynen-sprobuvaty-kozhnen>
39. Дідух Н. А. Композиція для йогурту діабетичного призначення [Текст] / Н. А. Дідух // Патент на корисну модель № 30077. – Одеська національна академія харчових технологій, 2008. – 12 с.
40. Ломова Н. М. Спосіб виробництва йогурту [Текст] / Н. М. Ломова // Патент на корисну модель №46534. – Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2009. – 19 с.
41. Юзва Ю. М. Йогурт оздоровчий [Текст] / Ю. М. Дідух // Патент на корисну модель №92610. – Тернопіль, 2014. – 15 с.
42. Інформація про ТОВ «ЕКО» URL: [https://eko.com.ua/ua/page/zvit\\_2019/](https://eko.com.ua/ua/page/zvit_2019/)
43. Поповиченко І. Аналіз можливостей впровадження категорійного менеджмента в діяльність виробничо-торгових підприємств. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17). С. 185-192. 13.
44. Claudia Carr. Retail Category Management. Effective day-to-day category management / Claudia Carr, Stephen Coy – 2011 BearingPoint
45. Украинские ритейлеры – о результатах внедрения категорийного менеджмента в своих сетях. URL: <https://trademaster.ua/articles/312337>
46. Білявська Ю. Категорійний менеджмент ринку йогуртів в Україні [Текст] / Ю. Білявська // Маркетингові дослідження в Україні. – Київ : НВФ "Студцентр", 2018. – № 4. – С. 44-52.
47. Как повысить эффективность управления молочной полкой? Советы от Danone. URL: <https://produkt.by/story/kak-povysit-effektivnost-upravleniya-molochnoy-polkoj-sovety-ot-danone>

- 48.Прушківський В. Мерчандайзинг як ключовий фактор успіху збутової політики підприємства / Прушківський В., Козицька Г. // Прометей. – 2011. – № 1 (34). – С. 144-148.
- 49.O'Brien J. (2015). CategoryManagementinPurchasing. A StrategicApproachtoMaximizeBusinessProfitability. McGraw-Hill Contemporary
- 50.Крещенко О. Товарні запаси як об'єкт управління у категорійному менеджменті. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 2 (152). С. 492-500.
- 51.Миргородская О. Н. Категорийный менеджмент каксовременнаямаркетинговаятехнологияуправлениятоварнымассортиментом. Концепт. 2014. № 17. С. 36-40.

Таблиця 3.1

## Асортимент йогуртів в ТОВ «ЕКО»

| № | Найменування                                                                                                                                                         | Торгова марка | Виробник                      | Ціна, грн | Об'єм пакування, г | Частка жиру, % | Вид пакування |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------|-----------|--------------------|----------------|---------------|
| 1 | Йогурт Агуша для дітей з 8 місяців (малина, персик, полуниця-банан, яблуко-груша)                                                                                    | Агуша         | ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» | 15,50     | 200                | 2,7            | ПЕТ пляшка    |
| 2 | Йогурт дитячий Агуша Засинайко (Яблуко-Меліса, Лісові ягоди-меліса)                                                                                                  |               |                               |           |                    |                |               |
| 3 | БіфідойогуртАктивіа питний (Чорна смородина-Чіа, Класичний, Банан-Ківі, Яблуко-Злаки, Полуниця-злаки, Насіння льону-висівки)                                         | Активіа       | ТОВ «Данон Дніпро»            | 36,80     | 580                | 1,5            | ПЕТ пляшка    |
| 4 | БіфідойогуртАктивіа класичний питний нежирний                                                                                                                        |               |                               | 36,50     | 580                | 0,05           | ПЕТ пляшка    |
| 5 | БіфідойогуртАктивіа (Ананас, Злаки, Полуниця-суниця, Чорниця та 5 злаків, Вишня-Чіа, Горіхи-Чіа-Ваніль, Курага-льон, Малина-Годжі, Маракуя-Асаї, Персик-Чіа-Гранола) |               |                               | 18,30     | 290                | 1,5            | ПЕТ пляшка    |
| 6 | БіфідойогуртАктивіа Класичний                                                                                                                                        |               |                               |           |                    |                |               |

Продовження табл. 3.1

|    |                                                                                                              |               |                          |       |     |     |                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|-------|-----|-----|------------------|
| 7  | Йогурт Біла лінія (Персик, черешня, полуниця)                                                                | Біла Лінія    | ТОВ «ТЕРРАФУД»           | 39,90 | 900 | 1,5 | ПЕТ пляшка       |
| 8  | Йогурт Галичина Карпатський (Вишня, Персик-горіхи-гранола, Лісова ягода, Чорниця, Малина, Абрикос, Полуниця) | Галичина      | ПрАТ «Галичина»          | 18,50 | 300 | 2,2 | ПЕТ пляшка       |
| 9  | Йогурт Галичина Карпатський (Чорниця, Полуниця, Лісова ягода, Абрикос)                                       | Галичина      | ПрАТ «Галичина»          | 41,25 | 870 | 2,2 | ПЕТ пляшка       |
| 10 | Йогурт Danone натуральний питний (Персик-Диня, Полуниця, Банан-Мед-Горіхи, Злаки-Лісові ягоди, Чорниця)      | Живинка       | ТОВ «Данон Дніпро»       | 42,90 | 800 | 1,5 | ПЕТ пляшка       |
| 11 | Йогурт LactelДольче (Полуниця, Персик)                                                                       | Дольче        | ТОВ «Молочний дім»       | 29,25 | 500 | 2,5 | ПЕТ пляшка       |
| 12 | Йогурт питний Дольче (Персик, Чорниця)                                                                       |               | ПрАТ «Лакталіс-Миколаїв» | 16,50 | 290 | 2,5 | ПЕТ пляшка       |
| 13 | Йогурт Простоквашино для малят з біфідобактеріями (Абрикос-Банан, Банан-Суниця, Малина-Шипшина)              | Простоквашино | ПрАТ «ДанонКреме з»      | 15,50 | 207 | 2,5 | Картонна коробка |
| 14 | БіфідойогуртПростоквашино для малят Біфілакт                                                                 |               |                          |       |     |     |                  |



## **ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖЕРА ТОВ «ЕКО»**

### **I. Завдання посади**

1. Організація безперебійного процесу поставок і реалізації товарів в підзвітних категоріях.
2. Досягнення планових показників з продажу підзвітних категорій (оборот, прибуток).

### **II. Загальні положення**

1. Категорійний менеджер приймається на роботу і звільняється наказом Генерального директора за погодженням з Комерційним директором.

2. Категорійний менеджер підпорядковується Комерційному директору.

3. Категорійний менеджер повинен знати:

- цінову і асортиментну політику підприємства;
  - законодавчі та нормативні правові акти, що регламентують діяльність підприємства в області організації процесу торгівлі;
  - основи маркетингу ТОВ «ЕКО»;
  - принципи формування цінової і асортиментної політики ТОВ «ЕКО»;
  - правила мерчандайзингу ТОВ «ЕКО»;
  - товарознавство, стандарти і технічні умови для товарів, основні властивості товарів, якісні характеристики; методи визначення якості товарів;
  - умови зберігання і транспортування товарів підприємства;
  - загальну організацію вантажно-розвантажувальних робіт;
  - виробників, постачальників, асортимент і номенклатуру продукції;
  - стандарти і правила роботи підприємства, правила внутрішнього трудового розпорядку підприємства.
6. У своїй діяльності Категорійний менеджер керується:
- нормативними матеріалами з питань організації торгівлі на ТОВ «ЕКО»;

- стандартом роботи з постачальниками підприємства;
- стандартом мерчандайзингу підприємства;
- стандартами і технічними умовами на зберігання і перевезення товарно-матеріальних цінностей;
- положенням про звітність для Категорійного менеджера підприємства;
- методами аналізу купівельного попиту і діяльності конкурентів;
- правилами трудового розпорядку;
- данною посадовою інструкцією.

7. У період тимчасової відсутності Категорійного менеджера його обов'язки виконує особа, призначена наказом Генерального директора або Комерційного директора.

### **III. Функціональні обов'язки**

1. Формує і стверджує з Комерційним директором асортимент в підзвітних категоріях товарів.
2. Формує і стверджує з Комерційним директором пропозиції про зміни в асортиментній матриці в підзвітних категоріях товарів.
3. Формує та затверджує з Комерційним директором пропозиції про введення і виведення товару з підзвітних категорій товарів.
4. Виробляє пошук постачальників товарів в підзвітних категоріях товарів відповідно до затверджених вимог до постачальників підприємства.
5. Організовує роботу з постачальниками підзвітних категорій згідно із затвердженими правилами і стандартам роботи з постачальниками підприємства.
6. Організовує своєчасне укладання договорів з постачальниками підзвітних категорій товарів та контролює договірні зобов'язання постачальників.
7. Формує і затверджує з Комерційним директором пропозиції про зміну постачальника і припинення роботи з постачальником.
8. Формує замовлення товарів підзвітних категорій на основі звітів продажів.
9. Розподіляє, розміщує замовлення у постачальників.
10. Контролює своєчасне надходження замовлених товарів у ТОВ «ЕКО».

11. Контролює виконання затверджених умов поставок товарів підзвітних категорій.
12. Контролює наявність повного асортименту товарів підзвітних категорій в торгових залах.
13. Визначає мінімальні і максимальні залишки товарів підзвітних категорій в ТОВ «ЕКО».
14. Контролює товарні залишки в підзвітних категоріях в ТОВ «ЕКО».
15. Контролює правильну викладку товарів підзвітних категорій в місцях продажів відповідно до стандартів мерчандайзингу, прийнятим на підприємстві.
16. Ознайомлюється з результатами ревізій, проведених в підзвітних категоріях, і бере участь в розробці заходів щодо усунення негативних результатів інвентаризацій (недостача, надлишки, пересортування).
17. Інформує при необхідності працівників складу та експедицію про правила зберігання та транспортування товарів підзвітних категорій.

#### **IV. Ціноутворення**

1. Формує і стверджує з Комерційним директором пропозиції про величину націнки на підзвітні категорії і окремі види товарів.
2. Формує і стверджує з Комерційним директором пропозиції про зміну роздрібних цін (переоцінку) товарів підзвітних категорій.

#### **V. Аналітика, планування і звітність**

1. Бере участь спільно з Комерційним директором в плануванні показників з продажу підзвітних категорій (оборот і прибуток).
2. Аналізує купівельний попит і запити потенційних і реальних покупців відповідно до методів аналізу, прийнятих на підприємстві.
3. Аналізує діяльність конкурентів відповідно до методів аналізу, прийнятих на підприємстві.
4. Аналізує продажі товарів підзвітних категорій відповідно до методів аналізу, прийнятих на підприємстві.

5. Аналізує роботу наявних і потенційних постачальників відповідно до вимог до постачальників, прийнятих на підприємстві.

6. Надає звіти за результатами аналізу продажу товарів підзвітних категорій у встановлені терміни за встановленими формами.

7. На підставі результатів планує подальшу роботу з підзвітними категоріями.

## **VI. Права та обов'язки**

Категорійний менеджер має право:

- 1) приймати рішення в межах функціональних обов'язків;
- 2) знайомитися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються питань, що входять в його компетенцію;
- 3) вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо поліпшення торгового процесу і діяльності підприємства.
- 4) повідомляти безпосередньому керівнику про всі недоліки в роботі підприємства, виявлені в процесі виконання своїх посадових обов'язків, та вносити пропозиції щодо їх усунення.
- 5) просити собисто або за дорученням керівництва від фахівців інформацію та документи, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків;
- 6) вимагати виконання встановлених правил роботи з документами суворої звітності, а також з іншими документами;
- 7) здійснювати взаємодію з керівниками структурних підрозділів підприємства, отримувати від них інформацію і документи, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків;
- 8) вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні своїх посадових обов'язків і прав.

Категорійний менеджер несе відповідальність:

- 1) за неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією, - в межах, визначених чинним законодавством про працю;

2) за неналежне виконання чи невиконання співробітниками підлеглих відділів їх посадових обов'язків, передбачених відповідними посадовими інструкціями, - в межах, визначених чиним законодавством про працю;

3) за завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чиним трудовим і цивільним законодавством України;

4) за помилки, допущені в процесі виконання своїх безпосередніх посадових обов'язків, - в межах, визначених чиним трудовим і цивільним законодавством України;

5) за розголошення інформації, що становить комерційну таємницю, - в межах, визначених чиним трудовим і цивільним законодавством України.

## **VII. Критерії оцінки діяльності**

Критеріями оцінки діяльності категорійних менеджерів є:

- досягнення планових показників по підзвітним категоріям (обороті і прибуток);
- наявність в торгових залах повного асортименту;
- наявність товарів у встановленій кількості, за встановленими цінами;
- відповідність викладки правилам мерчандайзингу, прийнятим на підприємстві;
- організація роботи з постачальниками відповідно до затверджених вимог підприємства;
- відсутність перебоїв у поставках;
- своєчасне надання затверджених звітів за встановленими формами;
- позитивні результати (збільшення продажів, підвищення лояльності покупців і т.п.) проведення маркетингових заходів;
- відсутність зауважень по роботі підлеглих співробітників з боку керівництва підприємства;
- відсутність негативних оцінок своєї роботи з боку керівництва підприємства;
- відсутність обґрунтованих претензій з боку інших структурних підрозділів підприємства.

## **VIII. Заключні положення**

Дана Посадова інструкція складена в двох екземплярах, один з яких зберігається на підприємстві, другий - у працівника.

Завдання, обов'язки, права і відповідальність Категорійного менеджера можуть бути уточнені відповідно до зміни структури, завдань та функцій відділу. Зміни та доповнення до цієї Посадової інструкції вносяться наказом Генерального директора підприємства.