

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Організація ресурсного забезпечення ТОВ «Урожай» в умовах
обмеженої логістики»

Виконала: студент 4 курсу, групи 6.0739-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Лук'янова А.П.

Керівник: старший викладач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, к.пед. наук

Верітова О.С.

Рецензент: проф. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор економічних наук, доцент

Маркова С.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Лук'янова Анастасія Павлівна

1. Тема роботи «Організація ресурсного забезпечення ТОВ «Урожай» в умовах обмеженої логістики»

керівник роботи: Верітова О.С., к.пед.н., старший викладач. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № _____ 26-с

2. Строк подання студентом роботи 23.05.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

8 таблиць

8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Верітова О.С.		
2	Верітова О.С.		
3	Верітова О.С.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент

_____ (підпис)

А.П. Лук'янова

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

О.С. Верітова

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми ресурсного забезпечення підприємства в умовах обмеженої логістики є логічним продовженням теми виживання підприємства харчопереробки в умовах війни та блокади основних маршрутів постачання сировини, обмеження видобутку сировини та можливостей її складування та збереження у міжсезонний період.

Мета роботи – дослідити можливості налагодження постачання сировини на підприємство харчопереробки в умовах обмеженої логістики, викликаній неспровокованою агресією РФ проти України.

Об'єкт дипломного дослідження – підприємство ТОВ «Урожай».

Предмет – система постачання сировини та матеріалів у виробництво.

В першому розділі опускаються основні аспекти асортиментної та логістичної політики підприємства харчопереробки, понятійний апарат логістики запасів та постачання.

В другому розділі описується ситуація, яка склалась на ТОВ «Урожай» та її специфіка у воєнний період, шляхи удосконалення постачання сировини та матеріалів на підприємство.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: описовий, порівняльний, монографічний, абстрактно-логічний, графічний та статистичної виборки.

Роботу виконано на 51 стор, два розділи, 11 джерел інформації, 8 рисунків, 9 таблиць.

СИРОВИНА, ВИРОБНИЦТВО, МАТЕРІАЛИ, МЕНЕДЖМЕНТ, ЛОГІСТИКА, ТОВАР, ЗАПАС, ЗБЕРІГАННЯ, МАРШРУТ, ПЛЕЧЕ, ТОРГІВЛЯ, СКЛАД

ABSTRACT

The relevance of the topic of resource provision of the enterprise in conditions of limited logistics is a logical continuation of the topic of the survival of the food processing enterprise in the conditions of war and the blockade of the main raw material supply routes, the limitation of raw material extraction and the possibilities of its storage and preservation in the off-season period.

The purpose of the work is to investigate the possibilities of adjusting the supply of raw materials to a food processing enterprise in the conditions of limited logistics caused by the unprovoked aggression of the Russian Federation against Ukraine.

The object of the diploma research is the company "Urozhai" LLC.

The subject is a system of supply of raw materials and materials for production.

In the first section, the main aspects of the assortment and logistics policy of the food processing enterprise, the conceptual apparatus of inventory and supply logistics are omitted.

The second chapter describes the situation that developed at Urozhai LLC and its specifics during the war period, ways to improve the supply of raw materials and materials to the enterprise.

The work used general scientific and special research methods: descriptive, comparative, monographic, abstract-logical, graphic, and statistical sampling.

The work is completed on 51 pages, two sections, 11 sources of information, 8 figures, 9 tables.

RAW MATERIALS, PRODUCTION, MATERIALS, MANAGEMENT, LOGISTICS, GOODS, STOCK, STORAGE, ROUTE, SHOULDER, TRADE, WAREHOUSE

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ	
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Еволюція теорій управління організацією.....	9
1.2. Специфічні риси менеджменту кризового періоду.....	15
1.3. Понятійний апарат кризового менеджменту.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ	
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	28
2.1. Порівняльний аналіз тактики завоювання конкурентних позицій на підприємствами.....	28
2.2. Механізм ефективного управління діяльністю підприємства.....	37
2.3. Основні напрями управлінської діяльності ТОВ «Урожай».....	42
2.4. Визначення проблем та вироблення стратегії розвитку організації.....	48
ВИСНОВКИ.....	57
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми ресурсного забезпечення підприємства в умовах обмеженої логістики є логічним продовженням теми виживання підприємства харчопереробки в умовах війни та блокади основних маршрутів постачання сировини, обмеження видобутку сировини та можливостей її складування та збереження у міжсезонний період.

Мета роботи – дослідити можливості налагодження постачання сировини на підприємство харчопереробки в умовах обмеженої логістики, викликаній неспровокованою агресією РФ проти України.

Об'єкт дипломного дослідження – підприємство ТОВ «Урожай».

Предмет – система постачання сировини та матеріалів у виробництво.

Проблематика постачання сировини в кризових умовах досліджувалась в наукових статтях А.Алкеми, Д.Богині, В.Бодрова, А.Череп та інших українських вчених.

В першому розділі опусуються основні аспекти асортиментної та логістичної політики підприємства харчопереробки, понятійний апарат логістики запасів та постачання.

В другому розділі описується ситуація, яка склалась на ТОВ «Урожай» та її специфіка у воєнний період, шляхи удосконалення постачання сировини та матеріалів на підприємство.

Пропонується розширити зовнішнє середовище постачальників та збільшити обсяги поставок сировини для виробництва основної продукції.

В роботі виористовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: описовий, порівняльний, монографічний, абстрактно-логічний, графічний та статистичної виборки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль та сутність асортиментної політики в маркетинговій діяльності підприємства

Забезпечення умов для досягнення запланованого обсягу товарообороту значною мірою залежить від ефективності асортиментної політики торгового підприємства з підбору для реалізації окремих видів та різновидів товарів, планування та регулювання асортиментної структури товарообороту. Поняття "асортимент" характеризує склад товарної маси, що реалізується торговим підприємством та являє собою повний перелік товарів у розрізі груп, видів, різновидів, артикулів та інших якісних відмінних ознак [6, стр. 12].

Поглиблення асортименту як доповнення товарів тієї самої категорії. Надає споживачам можливості повнішого вибору асортименту, а підприємству — попередити дії конкурентів, які можуть випустити аналогічні модифіковані моделі товару [11, стр. 45]

Підтримка марок (розширення асортименту) є також стратегією доповнення асортименту. Підприємство розширює асортимент, використовуючи успішну марку для підтримки нових товарів у суміжних товарних категоріях під тією самою марочною назвою. Підтримка марки означає випуск нового товару під наявною марочною назвою. Успішні компанії з'ясували, що пропозиція нового товару під наявною маркою коштує для них на 40-80% дешевше, ніж випуск його під новою назвою [33, стр. 121]

Скорочення асортименту вибору зменшення його глибини шляхом вилучення альтернативних продуктів, моделей або смакових відтінків асортименту. Скорочення персоналу не менш важливе, ніж його розширення [12, стр. 43].

Скорочення випуску може відбуватися: коли деякі товари групи не забезпечують необхідний прибуток через невеликий обсяг продажу або «канібалізм» інших товарів асортименту; коли на товари, що мають повільний обіг, припадає непропорційно велика питома вага виробничих і розподільних потужностей;

Звуження лінійки - зменшення його широти шляхом скорочення різновидів товарів суміжних товарних категорій. Таке скорочення може бути результатом невдалої спроби підтримати попит в суміжній товарній категорії [7, стр. 61]



Рис. 1. Рівні управління товаром

Більшість фірм виробляє та пропонує ринку кілька товарів (послуг). Сукупність цих товарів (послуг) прийнято називати в промисловості виробничою програмою або товарною номенклатурою фірми. Товарна номенклатура це систематизований перелік усіх асортиментних груп товарів і товарних одиниць, що пропонуються виробником для реалізації [12, стр. 17]. Основними показниками номенклатури продукції окремого підприємства є широта, насиченість, глибина та гармонічність (сумісність). Показник широти дає кількісну оцінку різноманітності продукції фірми. Він свідчить, скільки окремих (за призначенням або іншими властивостями) видів продукції виготовляє підприємство. Насиченість номенклатури дає змогу визначити загальну кількість товарів, з якої вона складається [9, стр. 14] Кількість пропонувань кожного з окремих видів продукції характеризує глибину номенклатури продукції підприємства. У свою чергу в товарній номенклатурі можна виділити окремі групи товарів, схожі за своїм маркетинговим характеристикам, які називаються асортиментними групами (товарними лініями).

В якості основних маркетингових характеристик в даному випадку розглядаються: схожість у функціонуванні товарів; продаж одним і тим же групам споживачів; просування товарів через однакові торговельні канали збуту; реалізація в рамках одного діапазону цін та інші.

Сукупність всіх асортиментних груп фірми називають її товарним асортиментом [32, стр. 133]. Він характеризується:

Широтою (кількістю виготовлених асортиментних груп);

Глибиною (кількістю асортиментних позицій в асортиментній групі);

Насиченістю (кількістю асортиментних позицій у всіх асортиментних групах);

Гармонійністю (ступенем близькості товарів різних асортиментних груп з точки зору їх споживача або якихось інших показників).

- порівнянністю, в основі якої співвідношення між запропонованими асортиментними групами з позиції спільності кінцевого використання, каналів розподілу, груп споживачів та діапазону цін;
- насиченістю, яка визначається загальною кількістю запропонованих товарів;
- зіставленістю, яка відображає наскільки тісно пов'язані між собою окремі асортиментні групи з огляду на кінцеве споживання, канали розподілу, діапазон цін.

Широта асортименту залежить від мети фірми або її надає постачальник вичерпного асортименту, або вона має на меті завоювати більшу долю ринку. Якщо фірма насамперед зацікавлена в прибутковості, то її асортимент, як правило, звужений [8, стр. 15]

Глибина товарної номенклатури — кількість варіантів виконання кожної торгової марки (товару) в межах асортиментної групи.

Насиченість товарної номенклатури — загальна кількість окремих товарів, які становлять номенклатуру [10, стр. 65].

Гармонійність товарної номенклатури — ступінь схожості між товарами різних асортиментних груп із погляду їхнього кінцевого використання, умов виробництва, каналів розповсюдження або інших показників.

Щоб забезпечити ефективну підприємницьку діяльність, фірма повинна постійно розширювати товарний асортимент [36, стр. 88]. Необхідність цього обумовлена низкою факторів, основними з яких є:

Зміна попиту на окремі товари;

Поява нових або удосконалення існуючих товарів внаслідок проведених досліджень в області техніки і технології;

За сучасних умов конкуренції ринок визначає необхідний йому асортимент, тому завданням підприємства є задовольнити попит ефективніше, ніж конкуренти. При неоптимальною структурі асортименту відбувається зниження як потенційного, і реального рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних споживчих і товарних ринках як наслідок цього,

спостерігається зниження економічної стійкості підприємства. Тому формування оптимального асортименту, що сприяє оптимізації прибутку, збереженню бажаної прибутку на тривалий час, є дуже актуальним підприємствам, прагнуть бути конкурентоспроможними. Зупинимося на основні принципи формування асортименту докладніше [34, стр. 38].

Асортиментна політика повинна підвищувати конкурентноздатність товару на ринку шляхом вдосконалення набору товарних груп [36, стр. 165].

По-друге підвиди виділяються за функціональними особливостями, рівнем якості, ціною, призначені для окремих категорій громадян.

По-третє модифікації та марки, на які поділяються підвиди.

Методики визначення оптимальної кількості видів продукції, підвидів, модифікацій та марок можуть бути дуже відмінними в залежності від керівництва. Маркетологи для раціонального підбору асортименту повинні досліджувати поведінку споживача, а до того ж аналізувати торгову статистику.

Що ж до залежності асортименту від стадії життєвого циклу виробу, практика свідчить: основна група товарів, що приносять основний прибуток підприємству знаходиться на стадії зростання, складає 73-85 % усіх товарів підприємства. Але не можна допускати, щоб асортимент товарів складався з товарів одного життєвого циклу.

Товарна політика маркетингу — це комплекс заходів, у межах яких один чи кілька товарів використовують як основні інструменти виробничо-збутової діяльності підприємства. Метою товарної політики маркетингу є забезпечення прийняття таких рішень:

- створення нових товарів (властивості, дизайн, марочна назва, упаковка, сервіс, гарантії, тощо);
- напрямів модифікації та модернізації товарів;
- щодо удосконалення товарного асортименту та товарної номенклатури (ширина, глибина, насиченість, гармонійність);
- припинення випуску товарів.

Під час виконання завдань товарної політики повинен превалювати стратегічний підхід постачання довготривалий курс виробництва та/або реалізації товарів, що сприяє забезпеченню реалізації місії підприємства. Очевидно, що ухвалення таких рішень вимагає вивчення всіх питань, які формують товарну політику маркетингу [4, стр. 38].

Велику роль відіграє товарна політика маркетингу у збереженні та розвитку підприємства як цілісної соціально-економічної системи. Цілі підприємства, що є засобами реалізації його місії на ринку, умовно можна розподілити за трьома великими напрямками: відшкодування ресурсів; забезпечення гарантій збереження підприємства; створення умов для його зростання. Найбільш важливими показниками досягнення цих цілей вважають: обсяги збуту; відшкодування змінних і постійних витрат; прибуток та зниження собівартості; збільшення обсягів виробництва; частка ринку; розподіл ринку та робота з ним [38, стр. 98].

Часто засобом досягнення цих показників є диверсифікація. З нею пов'язане розширення програми виробництва та реалізації внаслідок освоєння нової продукції для нових ринків. Тобто стратегія диверсифікації — це діяльність, за допомогою якої підприємство може проникнути на багато ринків і поступово нарощувати свою присутність на них [3, стр. 11].

На протилежному полюсі перебуває стратегія концентрації виробничої діяльності, за допомогою якої підприємство може проникнути лише на один або кілька сегментів ринку.

Головні характеристики, які беруть до уваги під час вибору диверсифікації чи концентрації діяльності, це: реакція обсягів продажу на невелике збільшення витрат на маркетинг; стабільність обсягів продажу та темпів їхнього зростання на кожному ринку; очікуваний час випередження конкурентів; рівень потреб в адаптації товарів і маркетингу до умов різних ринків; внутрішні та зовнішні обмеження, на які може натрапити підприємство. Разом з тим, процес диверсифікації в багатьох випадках породжений не тільки

необхідністю оптимізації товарної політики підприємства, але стає також прямим наслідком науково-технічного прогресу [38, стр. 17

За умов швидких темпів розвитку технологій та процесів глобалізації стає очевидним той факт, що для успішного розвитку підприємства загалом та його товарної політики маркетингу зокрема, необхідно спрямовувати основні зусилля в інноваційні процеси. Консервативні підходи залишилися в минулому, оскільки здебільшого виявилися неспроможними конкурувати з новітніми рішеннями. Тому саме завдяки інноваціям у товарній політиці маркетингу уможлиблюється забезпечення конкурентоздатності підприємства на сучасному ринку.

1.2 Методики управління ресурсним забезпеченням виробництва підприємства

За сучасних умов конкуренції ринок визначає необхідний йому асортимент, тому завданням підприємства є задовольнити попит ефективніше, ніж конкуренти. При неоптимальною структурі асортименту відбувається зниження як потенційного, і реального рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних споживчих і товарних ринках як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства [41, стр. 169]. Тому формування оптимального асортименту, що сприяє оптимізації прибутку, збереженню бажаної прибутку на тривалий час, є дуже актуальним підприємствам, прагнуть бути конкурентоспроможними. Зупинимося на основні принципи формування асортименту докладніше.

Для аналізу методів формування товарного асортименту доцільно розглянути методи, запропоновані такими авторами, як, Ф.Котлер, Є.Дихтль і Х.Хершгес , у своїй також цікаво розгляд матриці Маркона. Дані методи відмінними між собою, тому дають досить повне уявлення про методи

формування товарного асортименту [45 стр. 94]. Виділимо їх переваги та недоліки.

Управління асортиментом, з погляду Ф. Котлера, має відбуватися удвічі етапу: 1. Аналіз товарної лінії – це етап, до складу якого у собі постійний збирати інформацію про обсяг продажу та прибутку з кожної товарної одиниці, визначення часткою окремих товарних одиниць на обсязі продажу та прибутку товарної лінії. Коли кілька товарних одиниць доводиться висока частка обсягу продажу, отже товарна лінії уразлива. На цьому етапі й ринковий профіль товарної лінії, навіщо будується карта позиціонування, який означає позиції товарної лінії підприємства з відношення до продукції конкурентів.

2. Прийняття рішень про довжині товарної лінії, необхідності відновлення, коригуванні чи скороченні. За підсумками результатів аналізу приймають рішення про довжині товарної лінії. Критерієм оптимальної довжини є спільна прибуток підприємства, товарна лінія вважається короткій, якщо, додаючи до неї нові товарні одиниці, можна збільшити прибуток, і дуже довгою, якщо зменшення кількості товарних одиниць спричиняє зростання прибутку.

Перевагою методики Ф. Котлера і те, що карта позиціонування, побудована на етапі аналізу товарної лінії, відбиває позиції товарної лінії підприємства з відношення до продукції конкурентів, цим корисна розробки ринкової стратегії товарної лінії. Недоліком вважається те, що з наповненні товарної лінії виникає ризик витіснення одних товарів іншими, і навіть омана клієнтів компанії. Тож запобігання небажаного ефекту від взаємодіїтоваров-субститутів необхідно надавати кожної товарної одиниці чітко помітні особливості, ще аналізованої методиці характерно відсутність кількісних оцінок [43, стр. 84].

Є.Дихтль і Х.Хершген пропонують формувати асортимент з урахуванням економічних цілей підприємства, з урахуванням критеріїв максимізації прибутку, збільшення обсягів збуту та інших [39, стр. 63]. Вони розрізняють два напрями оцінки товарів: 1.Кількісна оцінка, джерело якої в облікової

інформації, що складається з аналізу структури збуту, що свідчить про абсолютне і відносне значення окремих товарів хороших і асортиментних груп у загальному обсязі збуту, і навіть показує відхилення від планових величин і показників за минулі періоди, аналізу покриття витрат (розрахунок витрат і доходів дозволяє визначити, який асортимент при відповідності певним умовам принесе максимальний підприємствам дохід), аналізу товарооборачиваємості, тобто за швидкістю обороту товарів або часі, протягом якого реалізуються товарні запаси. Прискорення товарооборачиваємості є основним критерієм оцінки роботи торгового підприємства, оскільки означатиме скорочення часу перебування товарів у сфері. 2. Оцінка з урахуванням інформації про зовнішнього середовища, тобто. дослідження ринкового сприйняття асортименту [39, стр. 116].

Крім оцінки продуктів із погляду економічних цілей підприємства Є.Дихтль і Х.Хершген пропонують використовувати оцінку продукту з урахуванням суджень споживачів. Вони також розглядають застосування методів стратегічного аналізу продуктів, з допомогою яких можна вирішити питання формування та управління асортиментом. До таких методам ставляться: аналіз життєвого циклу продукту і портфоліо аналіз.

Перевагою концепції і те, що з її допомогою можна перевірити структуру товарного асортименту. Недоліком і те, що приділяючи багато уваги елементам внутрішнього середовища, автори проігнорували деякі чинники довкілля, такі як конкуренція, постачальники, економічна ситуація над ринком, науково-технічний прогрес, розглядаючи тільки одну складову зовнішнього оточення – споживачів [15, стр. 164].

Діяльність із формування асортименту розглядаються необхідні складові системи формування асортименту: визначення поточних і найперспективніших потреб покупців, особливості купівельного поведінки, оцінка існуючих товарів-аналогів, випущених конкурентами, критична оцінка випущених підприємством товарів з позиції покупця, вирішення питань про розширення чи звуження асортименту, розгляд пропозицій створення нових товарів хороших і

удосконаленні існуючих, проведення тестування товарів, розробка спеціальних рекомендацій для виробничих підрозділів, оцінка та перегляд всього асортименту, зниження витрат на виробництво, розподіл, збут і обслуговування, скорочення терміну окупності капіталовкладень [26, стр. 106].

ABC аналіз товарного асортименту.

Ідея методу ABC аналізу будується виходячи з принципу Парето: «за більшість можливих результатів відповідає щодо мало причин», зараз більш як «правило 20 на 80». Він аналізу отримав велике розвиток, завдяки їхній універсальності та ефективності [14, стр. 83].

З допомогою цього аналізу групи продукції розбиваються за силою впливу на результат. Причому принципом угруповання то, можливо величина виручки, отримувана від конкретної групи продуктів, обсяг продажу або інші параметри. Часто виручка більш показова критерієм угруповання. Угруповання за обсягом продажів то, можливо адекватна у разі, якщо аналізуємо групи продукції однорідні за складом і ціною. Отже, вивчаючи роздрібні продажі, ми виділяємо групу «А» (позиції, сума часткою з накопичувальним результатом яких, становить перші 50% від суми параметрів), групу «В» (товари, сума часткою з накопичувальним результатом яких складає від 50 до 80 від суми параметрів) і групу «З» (решта товари, сума часткою з накопичувальним результатом яких складає від 80% до 100% від суми параметрів). Для оцінки динаміки зміни структури продажів можна також ознайомитися порівняти результати ABC аналізу за поточний період, і попередній. Після завершення ABC аналізу за групами продукції, хоча б аналіз проводиться всередині груп, але з всіх, а вибірково, наприклад, лише які входять у групи «А» і «У» чи вибірково. Вочевидь, що необхідно жорстко контролювати його присутність серед асортименті товарних позицій класу «А». Стосовно товарних позиціях класу «В» контроль то, можливо поточним, а, по відношення до позиціям класу «З» – періодичним [50, стр. 68].

Отже, під час ABC-анализа формується ABC-рейтинг товарів. До визначенню об'єктів і параметрів аналізу можна підійти творчо. Не бійтеся

експериментувати. Згрупувавши товар за одним з параметрів, зіставте отриманого результат з іншими параметрами. Група «З» може приносити Вам 20% доходу, складати 50% товарного запасу й рішучості 80% площі складу. Проте пам'ятаєте, непередумане скорочення товарів групи «З» (20% доходу компанії) призведе до того що, що за кілька днів решта товари розподіляться з такого самого закону, але загальний результат вашу літературну діяльність для компанії може знизитися на 50% [13, стр. 67].

Аналіз представленості цієї продукції у конкурентів. За більш широкому асортименті у конкурентів, споживачі можуть віддавати перевагу їм у майбутньому. Отже, важливо відстежувати попитом продукцію, присутню в асортименті конкуруючого підприємства.

Існуючі ринкові тенденції, наприклад, зросла популярність прихильників до здорового способу життя диктує виробникам наявність спеціальних продуктів в асортименті [42, стр. 55].

Провівши таку діагностику свого асортименту, компанія може перспективи розвитку асортименту на найближчу перспективу, знайти кошти підвищення його прибутковості. Виробити різні стратегії підтримки або відновлення балансу свого продуктового портфеля

Доведено, що виробничі витрати дуже чутливі до асортименту. Наприклад, скорочення наполовину асортименту підвищує продуктивність на 30%, скорочує витрати на 17% й суттєво знижує точку беззбитковості. Повторне скорочення асортименту підвищує продуктивність на 75%, скорочує витрати на 30% знижує точку беззбитковості понад 50% [40, стр. 102].

Найчастіше зі збільшенням асортименту витрати збільшуються зазвичай на 20-35% на одиницю продукції при подвоєнні асортименту. Це теорія перевірена практично, проте, надмірне скорочення асортименту крім зниження виробничих витрат може також призвести до різкого зниження продажів, оскільки вузький асортимент нічого очікувати задовольняти споживачів. Необхідно так збалансувати асортимент, щоб підприємство не несло зайвих виробничих витрат, а споживач залишився задоволений запропонованою йому

продукцією. До такого оптимальному результату повинна описана вище методика аналізу та управління асортиментом.

Отже, в асортименті повинна бути продукція різного діапазону цін, як «народних» товарів, товарів середньої цінової категорії, і престижних товарів. Популярність, рекламируемість продукту враховується насамперед щодо призначення ціни товар та включенні їх у асортиментну матрицю.

Аналіз ефективності роботи відділу збуту господарюючого суб'єкту складається з п'ятих етапів [37, стр. 111]:.

1. Управління процесом аналізу ефективності – це етап, у якому здійснюється прогнозування продажам за усім етнічним групам товарів, спрямоване на запобігання ситуації затоварення, і виробляється облік чинників, які впливають рівень попиту (сезонність, свята та інших.).

2. Інформація, яка потрібна на аналізу – це етап, у якому збираємо інформацію, отримана під час прогнозування продажів (прогнози), дані про продаж попередній період часу та інформацію про заходах, які планують провести з метою підвищення продажів.

3. Збереження зібраної інформації – це етап, виконує на вирішальній ролі у збереженні цілісності системи, оскільки без своєчасного обміну інформацією між елементами системи що неспроможні функціонувати. Нагромадження інформації призводить до ускладнення процесу управління, посилення впливу минулих прийняття рішень та процесів на поточні. Для зберігання інформації можна використовувати папки, швидкозшивачі, картотеки, бази даних. На цьому етапі також виконують документационние, первично-счетние, облікові і обчислювальні операції, і процедури. Документ є основним носієм інформацією системи управління.

4. Порівняння планових і фактичних показників ефективності – це етап, у якому необхідно:

виявити ті сфери діяльності, де виправдають найбільш ретельний контроль;

встановити стандарти діяльності;

створити систему збору інформації про діяльність;
 порівняти результати діяльності до стандартів;
 вжити заходів із коригуванню небажаних відхилень.

5. Створення звітів – це етап, що дозволяє з допомогою сучасних засобів аналізу одержувати інформацію прийняття рішень, вишукуючи закономірності на допомогу пошуку важливою, але очевидною інформації із великих наборів даних.

Усі сфери управління між собою взаємопов'язані, оскільки управління є системним освітою. Тому будь-які зміни у якомусь елементі управління викликають зміни у всіх інших які його складають [4, стр. 145].

Оптимальний товарний асортимент є одним із основних складових маркетингу, яка прямо впливає на збутову діяльність, це важливо задля досягнення конкурентоспроможності продукції [34, стр. 164].

1.3 Організація управління товарним асортиментом на підприємстві

Мета і принципи формування асортименту товарів на підприємствах оптової торгівлі

Формування асортименту — це процес підбору та встановлення номенклатури товарів, що відповідає попиту покупців і забезпечує високу прибутковість роботи торговельного підприємства.

Однією з найважливіших умов безперебійного постачання роздрібною торговельною мережі товарами, що задовольняють попит кінцевих споживачів, є створення оптимального асортименту товарів на підприємствах оптової торгівлі.

Принципи формування асортименту:

— забезпечення відповідності району діяльності підприємства характеру попиту населення;

— забезпечення стійкості (особливо по товарах повсякденного попиту);

- забезпечення умов рентабельної діяльності підприємства;
- забезпечення необхідної широти, глибини, і стійкості асортименту;
- забезпечення комплексності задоволення попиту споживачів у рамках обраного сегмента ринку [50, стр. 96].

Фактори, що впливають на формування товарного асортименту торговельного підприємства:

Формування асортименту товарів — це складний процес, що базується на обліку дії багатьох факторів. Загальні фактори не залежать від конкретних умов роботи торговельного підприємства. До них відносять: купівельний попит та виробництво товарів [41, стр. 16].

Специфічні фактори відображають конкретні умови роботи даного торговельного підприємства. До них відносяться: тип і розмір магазину, технічна оснащеність, умови товаропостачання, чисельність і склад населення, що обслуговується, транспортні умови, наявність інших роздрібних торгових підприємств у зоні діяльності даного магазину.

Основним фактором, що впливає на формування асортименту, є купівельний попит. Він спрямований на максимальне задоволення попиту населення і разом з тим на активний вплив на розширення асортименту. Істотні зміни в попиті повинні супроводжуватися змінами в сформованому асортименті [42, стр. 68].

При формуванні асортименту продовольчих товарів варто враховувати деякі особливості попиту на продукти харчування. Так, попит на продовольчі товари порівняно з попитом на непродовольчі товари має високий ступінь стійкості, а в окремих випадках — консервативності. Споживач звикає до визначених видів продуктів (сортам хліба, сиру, кондитерських виробів), тому важливо досягти стабільності формування асортименту таких товарів, забезпечуючи їх безперебійний продаж [41, стр. 58].

При формуванні асортименту продовольчих товарів необхідно враховувати і фактор їх взаємозамінності. У разі відсутності в продажі потрібного продукту, незадоволення якістю запропонованого товару покупець,

як правило, не відкладає покупку, а шукає їй заміну, купуючи інший продукт з аналогічною харчовою цінністю. Особливо це стосується товарів однієї групи, але існує і міжгрупова взаємозамінність: м'ясо можна замінити рибою, картоплю — крупами, макаронами [8, стр. 21].

Процес формування асортименту, його етапи і зміст, комерційне забезпечення [52, стр. 165].

Процес формування асортименту товарів на складах оптових підприємств складається з наступних етапів:

1 етап — встановлення переліку основних груп і підгруп реалізованих товарів. При цьому необхідно виходити з можливості задоволення попиту оптових покупців з урахуванням їх спеціалізації на торгівлі відповідними товарами.

Якщо оптове підприємство постачає роздрібне торговельне підприємство переважно товарами повсякденного попиту, то сформований ним асортимент має, насамперед, задовольняти вимоги цієї групи підприємств. Підприємство, що займається торгівлею товарами вузького асортименту, має подбати про достатню глибину асортименту в межах відповідних груп і найменувань товарів, інакше воно не може сприяти успішному формуванню комплексів і мікрокомплексів товарів в обслуговуванні ними в універсальних і спеціалізованих магазинах.

2 етап — встановлення кількості реалізованих різновидів товарів по кожному найменуванню.

3 етап — розподіл окремих груп і підгруп товарів між споживчими комплексами і мікрокомплексами постійного і сезонного характеру.

4 етап — розробка конкретного асортиментного переліку товару.

Асортиментний перелік є основним інструментом, за допомогою якого здійснюється регулювання асортименту товарів на оптових підприємствах. У нього включається перелік найменувань товарів, що відповідає встановленій широті асортименту, і мінімально необхідна кількість різновидів товарів, що постійно повинні бути в наявності на складі [51, стр. 56].

Асортиментні переліки розробляються на рік. У разі необхідності через деякий час в них можна вносити відповідні зміни. В них варто передбачити групову і внутрішньогрупову структуру, а також основні (артикул, модель) і додаткові (розмір, повнота, ріст) ознаки різновидів товарів [26, стр. 67]. Розробка асортиментних переліків включає три етапи:

— на першому етапі визначається перелік асортиментних позицій. При цьому враховується номенклатура товарів, що пройшли через оптові підприємства в звітному році, і номенклатура товарів, зазначених у специфікаціях до договорів на постачання товарів у майбутньому році;

— на іншому етапі розраховується число різновидів кожного товару за основною ознакою, тобто визначається їх кількість за кожною позицією товарів, що надійшли за рік;

— на третьому, заключному, етапі визначається кількість різновидів кожного товару для мінімального асортименту, що включає таку їх кількість, що постійно повинна бути в запасах і яку в будь-який час може бути запропоновано покупцеві.

За допомогою асортиментного переліку комерційна служба підприємства може здійснювати систематичний контроль за повнотою і стабільністю асортименту товарів на складах і постачанням його покупцям свого цільового ринку

[45, стр. 77].

Як відмічає Апопій В.В. та інші, у зв'язку з тим, що умови роботи оптових підприємств мають свої особливості, склад оптимального асортиментного переліку у них різний. Він диктується тими маркетинговими рішеннями, які приймає для себе оптове підприємство [53, стр. 81]. Разом з тим, при розробленні обов'язкового асортиментного переліку слід виходити з необхідності:

— забезпечення рентабельної роботи підприємства;

— товаропостачання роздрібною торговельною мережі широким асортиментом товарів;

— наявності обігових коштів для закупівлі товарів та можливостей залучення кредитів.

Необхідність здійснення контролю за повнотою і стабільністю асортименту товарів в оптових підприємствах визначає основну мету розробки асортиментних переліків.

Результати перевірок за дотриманням асортименту товарів на оптовому підприємстві щораз повинні аналізуватися для вживання необхідних заходів по відновленню незнижуваних запасів окремих різновидів товарів, а аналіз асортименту повинен бути використаний при складанні договорів на постачання товарів у наступному році та у роботі з їх уточнення і зміни в поточному році [16, стр. 152].

Контроль за наявністю на оптовому підприємстві товарів відповідно до асортиментного переліку здійснюють товарознавцікомерсанти. Для цього використовуються картки кількісно-сумового обліку, що зведені в картотеки для кожної товарної групи. Картотеку рекомендується поділяти на три частини. У першій встановлюються картки на товари, запаси яких є в необхідній кількості, у другий — картки на товари, запаси яких знаходяться на реалізації, і в третій — картки на товари, відсутні в даний момент на складах бази [11, стр. 69].

Для більшої наочності доцільно використовувати картки різних кольорів, наприклад, зелений — для обліку достатніх товарів, білий — для обліку інших товарів та інші.

Оптові торговельні підприємства повинні здійснювати контроль за асортиментом товарів не тільки на власних складах, але й у роздрібній торговельній мережі, що обслуговується. З цією метою комерційні працівники оптових підприємств виїжджають до своїх покупців, пропонують товари, що знаходяться на складах, роблять консультаційні послуги з питань продажу цих чи інших товарів, рекламу цих товарів і методи стимулювання продажу [24, стр. 113].

Найбільш ефективний метод контролю може бути здійснений із застосуванням персональних комп'ютерів з відповідним програмним забезпеченням.

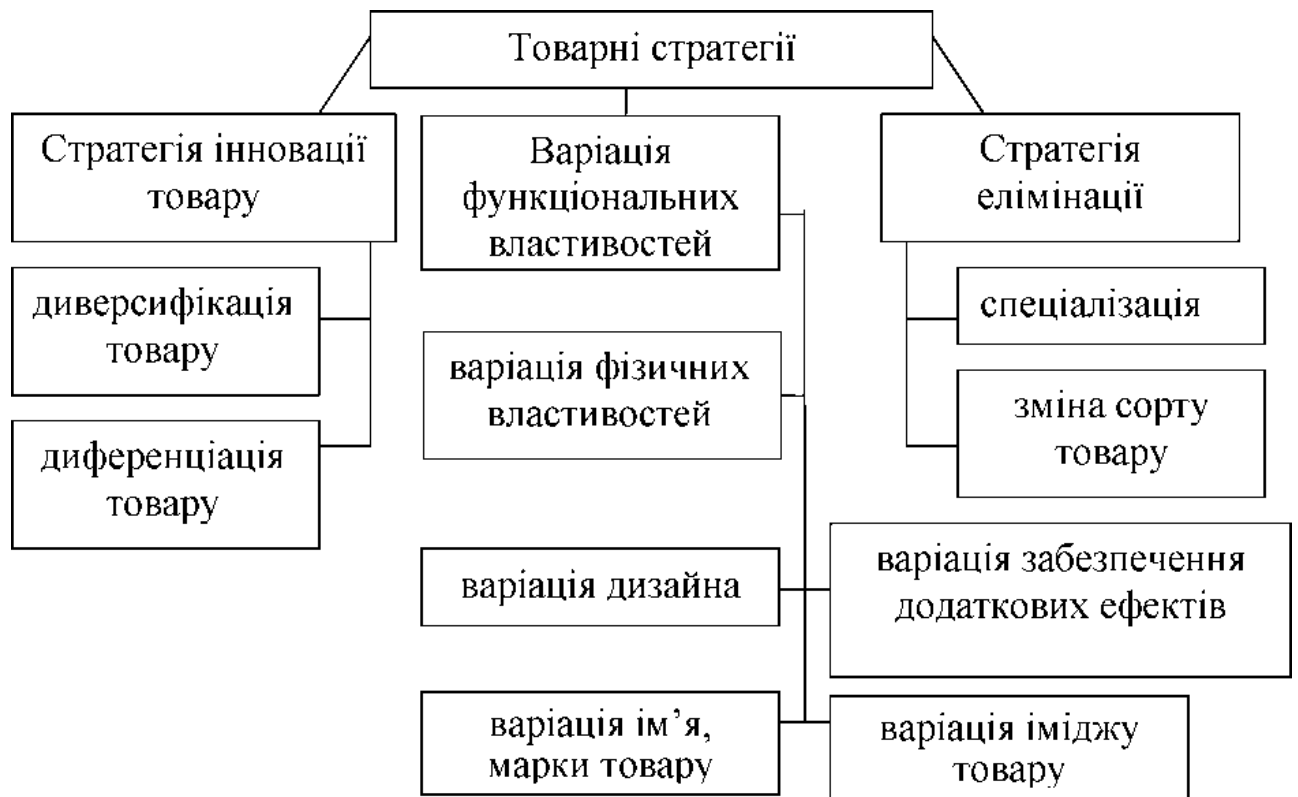


Схема 1. Товарні стратегії підприємства

Стратегія інновації товару означає програму розробки і впровадження нових товарів. Вираз «новий товар» використовується як для позначення удосконалень, оновлення існуючих товарів, так і для характеристики абсолютно нових споживчих благ, які вперше надаються споживачам [40, стр. 48].

Інновація є синонімом понять «нововведення» і «новизна» і ототожнюється з процесом виникнення нових ідей з приводу наявного продукту, а також розробкою і виведенням на ринок нових продуктів. Інновація товару передбачає розробку і впровадження нових товарів і за формою здійснення поділяється на диференціацію і диверсифікацію товару [48, стр. 67].

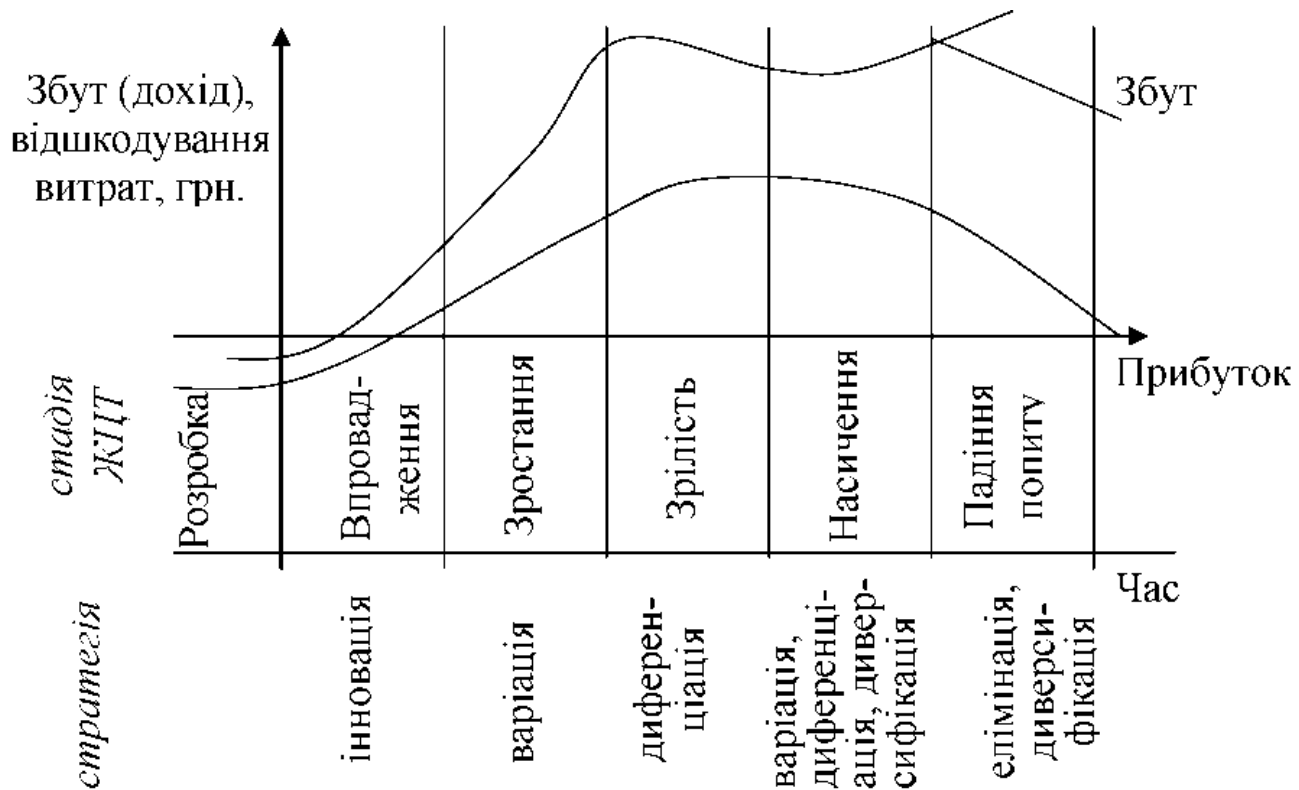


Рис.3. Стратегія товарної політики за стадіями життєвого циклу товару

Процес інновації товару включає шість етапів:

1. пошук ідей щодо нових товарів;
2. відбір ідей;
3. економічний аналіз комерціалізації ідеї;
4. розробка нового товару;
5. випробування товару в умовах ринку, тестування;
6. висновок, впровадження товару на ринок.

Диференціація товару є процесом розробки ряду істотних модифікацій товару, які роблять його відмінним від товарів-конкурентів. Метою диференціації товару є зростання його конкурентоспроможності, підвищення привабливості товару через врахування особливостей окремих ринків або сегментів ринку, переваг споживачів. Ця стратегія застосовується тоді, коли фірма починає виробляти додаткові товари, які планується запропонувати на нові ринки збуту [44, стр. 106].

Диференціація може здійснюватися за двома напрямками: зосередження на можливостях свого товару (зміна упаковки, ціни, просування на вторинний ринок) і врахування характеру товарної пропозиції конкурентів (ціна, канали збуту, імідж і т.д.).

При проведенні диверсифікації можливі зміни, як товару, так і ринків або їх комбінації. Розрізняють три типи диверсифікації: горизонтальну, вертикальну і концентричну [9, стр. 62].

Горизонтальна диверсифікація означає виробництво таких нових товарів, які близькі за виробничо-технічними, постачальницькими і збутовими умовами виробництва з існуючими товарами, можливе використання наявних сировини і матеріалів, персоналу, каналів і зв'язків на ринку. Горизонтальний сутнісний вимір диверсифікаційних процесів має своїм об'єктом оновлення (заміна деяких чи розширення діапазону напрямків діяльності) бізнес-портфеля підприємства, яке часто спирається на синергію та доповнюваність. При цьому диверсифікація може бути пов'язаною (спорідненою) чи непов'язаною (конгломератною) із вихідним набором напрямків діяльності. Тобто стратегії горизонтальної диверсифікації ґрунтуються на використанні різноманітних, явних і неявних горизонтальних зв'язків. Рівень цих зв'язків визначається часткою продажу, який припадає на найбільшу групу об'єднаних між собою напрямків діяльності у загальному обсязі продажу підприємства [15, стр. 57].

Вертикальна диверсифікація означає збільшення глибини товарної програми як в напрямку збуту товарів існуючого виробництва, так і в напрямку збуту сировини і засобів виробництва, які є складовою частиною товарів, що фірма виробляє в даний час. Вертикальна диверсифікація, або інтеграція, може бути як поступальна вперед по стадіях загальноекономічного процесу виробництва, так і зворотна рух по тих самих стадіях, але у зворотному напрямку відносно до початкової стадії, яку виконує певне підприємство. Вона проявляється через придбання нових компетенцій і через посилення конкурентного потенціалу підприємства в його базовому напрямку діяльності.

РОЗДІЛ 2.
РЕСУРСНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА
ТОВ «УРОЖАЙ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Урожай»

Пекарня «Урожай» відкрилася в 1995 році , коли на місці непрацюючих хлібозаводів вперше стали виникати десятки приватних міні -пекарень . Однак цей «хліб» не опинився легким. 95 % таких пекарень не витримали вимог споживача і закрилися . Приблизно із ста приватних хлібопекарських виробництв до сьогоднішнього дня дожили лише шість. «Урожай » серед них найбільше , найбільш оснащене і відоме .

З самого початку ідея пекарні « Урожай» відрізнялася від інших . У розділ кута були поставлені три принципи: якість , дисципліна, творчість .

На відміну від інших міні-пекарень ми відразу закупили найкраще іспанське обладнання, відразу запросили найкращих фахівців-технологів і відразу сфокусувалися на питанні контролю якості всього виробничого процесу від закупівлі борошна до видачі та доставки продукції .

На відміну від хлібозаводів пекарня «Урожай» заповує борошно у невеликої кількості постачальників, тільки краще борошно маленькими партіями, ретельно тестуючи кожну партію, платимо нашим постачальникам більше і в результаті отримуємо краще з кращого, тримаємо на складі запас борошна на 6 тижнів, щоб уникнути проблем в поспіху. лабораторія оснащена відповідно до нових європейських вимог, а фахівці із закупівель з досвідом роботи не менше 15 років просто відчувають борошно, закупівліскрупуюльні в цьому питанні, завжди можна купити борошно дешевше , але з неї не вийде хліб з ім'ям «Урожай» [41]

Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Урожай»

Українсько-іспанське ТОВ «Урожай» було побудовано та введено в експлуатацію у 1995 році. Підприємство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації. Дане підприємство за своєю організаційно-правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю. Також підприємство є комерційною організацією, основною метою діяльності якого є отримання прибутку. Як юридична особа, підприємство самостійно здійснює оперативний, бухгалтерський і статистичний облік та звітність у встановленому чинним законодавством України.

Виробнича діяльність ТОВ «Урожай» ґрунтується на випуску хліба та хлібобулочних виробів. Виробнича потужність підприємства складає 4 тони продукції на добу.

На площа підприємства складає 1000 м², на якій виробляється понад 30 найменувань хлібобулочних виробів. В даний час підприємство виробляє хліб з житнього та із суміші житнього та пшеничного борошна, пшеничного борошна всіх сортів, булочки та круасани. Освоєні та користуються попитом такі види продукції, як: хліб «Бородинський», хліб «Соціальний», житньо-пшеничний хліб «Венський».

Основними цілями діяльності підприємства є:

- виробництво та реалізація хлібобулочних виробів через оптових посередників, яких налічується більше ста, власні точки збуту, які дорівнюють десяти «Купавам» та торговельні мережі;
- забезпечення і підвищення соціальних гарантій членів трудового колективу.

В даний час на підприємстві освоюється випуск нового асортименту, зокрема: дієтичні булочки під назвою «Фітнес», житньо-пшеничний хліб з додаванням насіння соняшнику, який має назву «Зернятко». Уся випускаєма продукція користується великим попитом у покупців. Великі труднощі пекарня відчуває через несвоєчасну оплату за продукцію, особливо цим зловживають торговельні мережі, які мають відстрочку платежу. В результаті чого

виникають труднощі, наслідком яких є неможливості закупити сировину, нове обладнання та своєчасна оплата праці робітників.

Основною виробничою діяльністю підприємства ТОВ «Урожай» є виробництво хлібобулочних виробів з наступним їх продажем населенню.

Таблиця 2.1

Спеціалізація діяльності підприємства

Вид товарів	Обсяг виробництва по роках				
	2017	2018	2019	2020	2021
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
хліб та хлібобулочні вироби	3119,2	3805,0	4648,2	5986	5200

Отже, за період з 2017 по 2021 роки ТОВ «Урожай» збільшило виробництво продукції на 66%, це пов'язано перш за все з розширенням ринків збуту та асортименту. Тільки у 2022 році порівняно з 2022 роком зменшився обсяг виробництва, що свідчить про наслідки кризи в економіці у зв'язку із воєнними діями.

Таблиця 2.2

Розміри підприємства ТОВ «Урожай»

Показники	Роки					2017/2021, %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Вартість валової продукції, млн.	30,1	30,8	40,6	60,0	50,2	212
Валовий дохід, млн. грн.	30,1	30,8	40,6	60,0	50,2	212
Вартість основних фондів, млн. грн.	10,2	10,8	20,3	20,5	20,4	82,2
Середньоблікова чисельність працівників, осіб	70	80	76	80	82	117,1

Аналізуючи показники розміру підприємства порівнюючи 2021 рік з 2017 роком, можна зробити наступні висновки:

-на підприємстві валовий дохід дорівнює вартості валової продукції, це говорить про те, що немає незавершеного виробництва, тобто уся виготовлена продукція реалізується. Валовий дохід за 2021 рік порівняно з 2017 роком виріс на 67, 7 %, за рахунок розширення асортименту та ринків збуту, а також збільшення виробничих потужностей;

-збільшення первісної вартості основних фондів у два рази обумовлюється тим, що відбулося за рахунок реконструкції основної будівлі та додаткового придбання виробничого обладнання;

-збільшення чисельності виробників на 17% відбулося за рахунок розширення виробництва.

Таблиця 2.3

Показники рівня виробництва ТОВ «Урожай»

Показники	Роки					2017/2021 , %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Фондоозброєність тис. грн/осіб	11,4	16,3	19,7	17,5	14,6	128,1
Фондовіддача, грн.	3,9	2,9	3,1	4,3	4,3	110,3
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	44,3	47,5	60,5	75,0	63,4	143,1
Середньомісячна заробітна плата, грн.	370	450	525	660	822	222,2

Аналізуючи показники рівня виробництва підприємства (табл. 2.3) можна сказати що:

-показник фондоозброєності говорить про рівень механізації обладнання на підприємстві, порівняно з 2012 роком цей показник збільшився на 28%;

-фондовіддача це відношення валової продукції до залишкової вартості основних фондів. При незмінній вартості основних фондів, а у 2011 та 2012 рр. їх зниженні, спостерігався приріст вартості валової продукції;

продуктивність праці вказує скільки гривень валової продукції припадає на одного працівника, за 4 роки приріст склав 43% при стабільній середньооблікової чисельності працівників вартість валової продукції зростала, що вказує на оптимізацію технологічних процесів та автоматизацію виробництва; середньомісячна заробітна плата збільшувалась керівництвом підприємства у зв'язку з ростом обсягів виробництва.

Таблиця 2.4

Загальногосподарська економічна ефективність ТОВ «Урожай»

Показники	Роки					2017/2018 %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Валовий дохід, млн. грн.	30,1	30,8	40,6	60,0	50,2	167,7%
Витрати на виготовлення продукції, млн. грн.	20,8	30,7	40,3	50,6	50,0	178,6
Валовий прибуток, млн. грн.	0,5	0,3	0,5	0,6	0,4	66,7
Чистий прибуток, млн. грн.	0,3	0,2	0,3	0,4	0,2	50
Рентабельність реалізації продукції, %	9,7	2,7	7	2,2	4	41,2

Внаслідок порушення логістичних маршрутів відбулось зменшення динаміки постачання сировини та матеріалів на підприємство, виникли труднощі із накопиченням запасів сировини та матеріалів у виробництві та зростання дебіторсько-кредиторської заборгованості на підприємстві.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Урожай»

Хлібопекарна галузь в загальному об'ємі продукції всієї харчової промисловості займає одне з провідних місць, щодоби хлібозаводи м. Запоріжжя випускають близько 130 тон хліба та хлібобулочних виробів. В м. Запоріжжі зараз нараховується близько 3 великих хлібозаводів, біля 3 середніх пекарень, близько 5 міні-пекарень. Щорічне споживання хліба та інших хлібопродуктів в Запоріжжі становить близько 110 кг на людину, хоча згідно офіційної статистики цей показник на рівні 46 кг на людину. Протягом останніх років спостерігається спад обсягу виробництва хліба та хлібобулочних виробів в натуральних показниках, що зумовлено зниженням кількості населення та зменшенням споживання традиційних видів хліба. Хлібобулочна галузь орієнтована на виробництво продукції тільки для внутрішнього споживання, і тому зменшення кількості населення, відбивається на обсягу споживання продукції.

Ще одним вагомим фактором є збільшення обсягу випікання хліба та хлібобулочних виробів дрібними пекарнями, обсяги випуску яких переважно не відображені в офіційній статистиці та пекарнями тіньового сектору. Звідси й виникає розбіжність між статистичними даними й реальним випуском та споживанням хлібобулочних виробів у Запоріжжі [18, стр. 164]

Ростучий попит на хліб вищого цінового сегменту дозволяє хлібовиробникам отримувати вищі прибутки та збільшувати величину валового доходу за рахунок випуску такої продукції. Хоча хліб не відносять до товарів сезонного попиту, обсяги виробництва даного продукту не є рівномірними протягом року. Найнижчий обсяг виробництва припадає на січень-лютий, а найвищий на серпень-вересень [43, стр. 97]

Загалом, виробників хлібопродуктів можна поділити на три групи: великі та середні комбінати і заводи, які масово забезпечують населення хлібом; мініта середні пекарні виробники, що знайшли власну нішу на ринку, та орієнтуються на різні категорії покупців; і нове явище на українському ринку

супермаркети, що випікають хлібобулочні вироби на власних площах. Враховуючи територіальну зосередженість населення міні-пекарні будуть існувати завжди, та грати суттєву роль на ринку хлібопродуктів.

Таблиця 2.5

SWOT аналіз ТОВ «Урожай»

Сфера функціонування	Характеристики
Сильні сторони	Якість продукту. Якість продукції ТОВ «Урожай» є незмінно високою.
	2. Наявність підготовлених, висококваліфікованих кадрів.
	3. Широкий асортимент продукції, що виготовляється.
	4. Наявність нових, якісних технологій.
	5. Низький ступінь залежності від зовнішніх кредиторів.
Слабкі сторони	1. Висока конкуренція.
	2. Невелика частка ринку.
	3. Слабка реклама та маркетингова компанія.
	4. Низька оплата праці.
	5. Високий середній вік працівників та відсутність на підприємстві „молодих” кадрів, що викликане низькою оплатою праці.
Можливості	Розширення та збільшення виробництва за рахунок збільшення точок збуту товару. Більша впізнаваність виробника завдяки вдосконаленню роботи СМІ а разом збільшення попиту на товар.
Небезпеки	1. Суттєве скорочення попиту на продукцію підприємства.
	2. Посилення конкуренції.
	3. Зростання цін на оренду землі, сировину.
	4. Проблеми законодавчого характеру, особливо в рамках закону „Про акціонерні товариства”.
	5. Зменшення збуту.

Порівняно з 2017 роком у 2021 році асортимент житньо-пшеничного хліба збільшився на 5,8% це свідчить про те, що смакові потреби споживачів

змінюються, за рахунок корисності житньо-пшеничного хліба. Асортимент круасанів значно знизився на 14% у 2021 році, обумовлюється це низькою платоспроможністю споживача у зв'язку з кризовою ситуацією. Значна перевага у споживанні хліба залишається за батонами та булочними виробами .

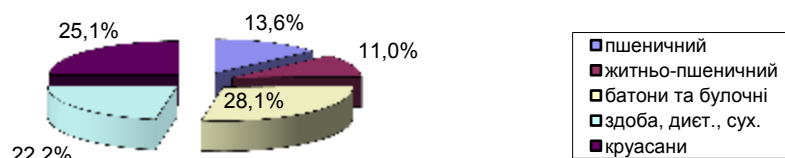


Рис.2. 1 Структура асортименту хлібопродуктів за 2012 рік

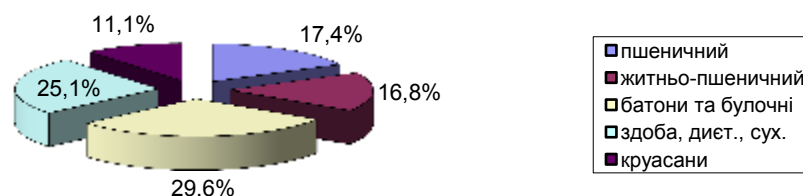


Рис. 2.2 Структура асортименту хлібопродуктів за 2021 рік

Головним критерієм споживача при виборі хлібу або хлібобулочного виробу є свіжість продукції так відповіли 71,1% респондентів . Також при купівлі споживачі орієнтуються на смак і зовнішній вигляд виробу вони важливі відповідно для 33,9% і 28,4% опитаних.

Криза воєнного стану викликає проблеми з постачанням сировини на підприємстві та зумовлює зменшення поставок продукції, які призвели до втрати частки позицій, що зумовлює необхідність суттєвих змін у політиці закупівель продукції підприємства.

Таблиця 2.5

Результати аналізів критеріїв вибору хлібу та хлібобулочних виробів

Критерії	Питома вага, %	
	від кількості опитаних	від кількості відповідей
Свіжість	41,3	71,1
Смак	19,7	33,9
Зовнішній вигляд	16,5	28,4
Ціна	5,2	9,0
Марка/виробник	3,3	5,8
М'якість	3,0	5,1
Якість	1,7	3,0
Сорт	1,1	1,9
Інше	6,1	11,0
Немає значення	1,1	1,9
Важко відповісти	1,0	1,6
Всього	100	172,3

Як показали результати опитування, найбільшою популярністю у жителів м. Запоріжжя користуються хліб і батони, що випускаються під маркою «Хлібодар», цей бренд відзначили 47,3% опитаних. На другому рядку розташовується марка «Урожай» з показником 26,6% відповідей. Третю позицію займає ТМ «Хортиця Хліб» її відзначили 21,8% опитаних.

Купівля хлібу та хлібобулочних виробів різних торгових марок/виробників за травень місяць 2022 року .

Таблиця 2.6.

Впізнаваність бренду на ринку

Торгові марки/виробники	Питома вага %, від кількості опитаних
«Хлібодар»	44,7
«Урожай»	25,1
«Хортиця-Хліб»	20,0
Інші торгові марки	10,2
Всього	100

Аналізуючи дані проведених опитувань, можна з упевненістю сказати, що торгова марка/виробник має значення для багатьох покупців, при цьому частина з них готові піти в іншу торговельну точку в пошуках продукції улюбленої марки.

Варто відзначити, що в рейтингу популярності та лояльності позиції торгової марки/виробника хлібобулочних виробів більшою мірою залежать від представленості продукції в торгових точках. Чим ширше асортимент і чим більше зайнято полицний простір, тим вище рейтинг марки/виробника в місті чи районі. Рекламна активність компаній-виробників знаходиться на низькому рівні і практично не впливає на рейтинг [5, стр. 164]

2.3 Управління закупівлями хлібобулочною продукцією

Протягом останніх років спостерігається спад обсягу виробництва хліба та хлібобулочних виробів в натуральних показниках, що зумовлено зниженням кількості населення та зменшенням споживання традиційних видів хліба. Хлібобулочна галузь орієнтована на виробництво продукції тільки для внутрішнього споживання, і тому зменшення кількості населення, відбивається на обсягу споживання продукції [15, стр. 98].

Ще одним вагомим фактором є збільшення обсягу випікання хліба та хлібобулочних виробів дрібними пекарнями, обсяги випуску яких переважно не відображені в офіційній статистиці та пекарнями тіньового сектору. Звідси й виникає розбіжність між статистичними даними й реальним випуском та споживанням хлібобулочних виробів у Запоріжжі [13, стр. 68]

Ростучий попит на хліб вищого цінового сегменту дозволяє хлібовиробникам отримувати вищі прибутки та збільшувати величину валового доходу за рахунок випуску такої продукції. Хоча хліб не відносять до товарів сезонного попиту, обсяги виробництва даного продукту не є рівномірними

протягом року. Найнижчий обсяг виробництва припадає на січень-лютий, а найвищий на серпень-вересень.

Загалом, виробників хлібопродуктів можна поділити на три групи: великі та середні комбінати і заводи, які масово забезпечують населення хлібом; мініта середні пекарні виробники, що знайшли власну нішу на ринку, та орієнтуються на різні категорії покупців; і нове явище на українському ринку супермаркети, що випікають хлібобулочні вироби на власних площах. Враховуючи територіальну зосередженість населення міні-пекарні будуть існувати завжди, та грати суттєву роль на ринку хлібопродуктів [31, стр. 54]

Серед найбільших виробників хлібопродуктів м. Запоріжжя можна виділити ПАТ «Запорізький хлібокомбінат № 1», ПАТ «Запорізький хлібозавод № 3», ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5», українсько-іспанське ТОВ «Урожай», ТОВ «Хортиця-Хліб» (рис. 2.2). Також на ринку хлібу м. Запоріжжя присутні виробники 8 та 10 хлібозаводу м. Дніпропетровськ, розповсюджена продукція Мелітопольського хлібозаводу.

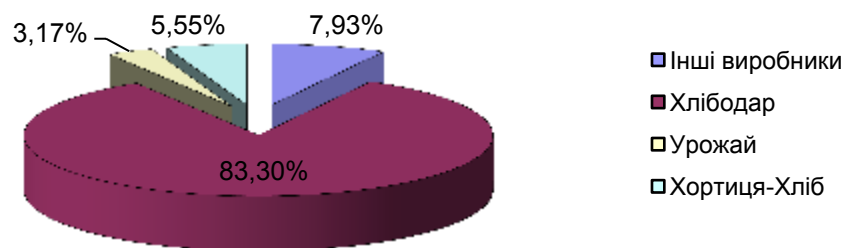


Рис.2.4 Частка підприємств на ринку хлібопродуктів м. Запоріжжя станом на 2021р.

За визначений період рік до складу ГК «Хлібодар» увійшли Запорізький хлібокомбінат № 1, Запорізький хлібозавод № 3 та Запорізький хлібозавод № 5 які на даний час випускають хлібобулочні вироби під торговою маркою «Хлібодар». Також на сьогоднішні день до складу групи компаній «Хлібодар» входять хлібозаводи – Бердянський та Оріхівський, які випускають хлібобулочні та кондитерські вироби; борошномельне підприємство ДП «ДП

Агросервіс 2000» та колгосп «Дружба». Загальний об'єм виготовлюваної продукції у регіоні складає 300 тон на добу, у м. Запоріжжя виготовлення хлібобулочної продукції – 110 тон на добу. Реалізаційну діяльність компанія здійснює шляхом продажу хліба та хлібобулочних виробів гуртом та у мережі власних пунктів роздрібної реалізації. Через власну роздрібну мережу ГК «Хлібодар» реалізує близько 11% продукції. Підприємство оперує роздрібною мережею з 21 точки, з них 4 у м. Запоріжжя, 2 у м. Бердянськ та 15 у Запорізькій області. Компанія планує розвивати роздрібну складову бізнесу до 35 точок збуту, шляхом створення нових фірмових магазинів під ТМ «Хлібодар». Близько 89% ГК «Хлібодар» продає гуртом реалізаційним компаніям та підприємцям. Загальний асортимент продукції складає біля 39 видів хлібопродуктів та більше 20 видів кондитерських виробів. Здобна продукція з 2012 року випускається під ТМ «Уплетайки», а також преміум хліб під ТМ «8 злаків».

ТОВ «Хортиця-Хліб» було засноване у 1996 році, розташовує власні потужності на орендованих площах до теперішнього часу. На початку виробництва акцент було зроблено на виготовлення дрібноштучних булочних виробів, тому що ці позиції не виготовляли хлібозаводи та інші виробники. На сьогоднішній день до асортименту введені декілька позицій пшеничного та житньо-пшеничного хліба, які є прямим конкурентами найпопулярніших позицій хліба «Хлібодара», це «Хортицький» хліб та «Таврійський». Об'єм виготовлюваної продукції складає близько 6 тон на добу. Загальний асортимент продукції складає біля 30 позицій хлібобулочних виробів. Підприємство реалізує продукцію через власні мережі, яких налічується близько 15, зосереджені у м. Запоріжжі, та має налагоджений гуртовий збут.

Українсько-іспанське ТОВ «Урожай» було побудовано та введено в експлуатацію у 1995 році. Підприємство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації. Дане підприємство за своєю організаційно-правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю. Також підприємство є комерційною організацією, основною метою діяльності якого є отримання

прибутку. Як юридична особа, підприємство самостійно здійснює оперативний, бухгалтерський і статистичний облік та звітність у встановленому чинним законодавством України.

Виробнича діяльність ТОВ «Урожай» ґрунтується на випуску хліба та хлібобулочних виробів. Виробнича потужність підприємства складає 4 тони продукції на добу.

АВС аналіз товарного асортименту ТОВ «Урожай». (ДОДАТОК А)

Асортимент пекарні «Урожай» нараховує 52 одиниці товару. Порівняно з пекарнями-конкурентами цей показник являється середнім, адже в пекарні «Хортиця-хліб» асортимент нараховує 36 одиниць, а пекарня «Хлібодар» 65 одиниць товарного асортименту. Завдяки проведеному АВС аналізу, можна впевнено сказати, що найбільшим попитом користуються товари-десерти, тобто солодка випічка, можливо це пов'язано з низькою ціною, невеликою вагою і тому високим оборотом. В групу А увійшло 21 товар... В групу В увійшли товари як десертні, так і ходовий хліб, в цій групі налічується 9 товарів. Товар з групи С виявився мало популярним серед споживачів і налічує 22 товарних одиниць. Таким чином, слід провести перегляд випускає мого товару, виключити з виробництва товар з найменшим попитом та замінити його на щось новеньке.

Таблиця 2.7 - Аналіз конкурентного середовища і оцінка конкурентоздатності підприємства ТОВ «Урожай» за 2021 рік

Фактори конкурентоздатності	ТОВ «Урожай»	Конкуренти	
		ТОВ «Хлібодар»	ТОВ «Хортиця Хліб»
ПРОДУКТ			
ЯКІСТЬ	5	4	3
Упаковка	5	4	5
Гарантійний строк	5	5	5
Виконання замовлення у визначений строк	5	5	5
Право заміни виробу	4	3	2

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
ЦІНА	4	5	4
Прейскурантна	5	5	5
Форми і строки платежу	5	5	4
КАНАЛИ ЗБУТУ	3	5	4
Форми збуту:			
Пряма поставка	5	5	5
Торгові представники	2	5	3
Оптові посередники	4	5	4
Дилери	4	5	4
Ступінь охоплення ринку	3	5	4
Розміщення складських приміщень	4	4	4
Системи контролю	5	4	4
Система транспортування	5	5	4
ПРОСУВАННЯ ПРОДУКТУ НА РИНКУ			
Реклама:			
Для споживачів	4	5	3
Стимули для споживачів	5	4	3
Демонстраційна торгівля	5	3	3
Показ зразків виробів	5	3	3
ЗАГАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ	94	97	85

Провівши ретельну оцінку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Урожай» за 5 бальною шкалою можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Урожай» є достатньо конкурентоспроможним на ринку Запорізької області.

Аналізуючи асортимент хлібобулочних виробів можна сказати, що ТОВ «Урожай» виготовляє хлібобулочні вироби які відрізняється від масових заводських, тому що робиться акцент на позиції які доповнюють асортимент хлібопекарної продукції на полках, даючи змогу покупцю зробити вибір. Продукція ТОВ «Хортиця Хліб» за свої асортиментним рядом дуже схожа на заводську, таким чином їх головна ціль «дублювання» позицій конкурентів, які користуються попитом.

Як показали результати опитування, найбільшою популярністю у жителів м. Запоріжжя користуються хліб і батони, що випускаються під маркою «Хлібодар», цей бренд відзначили 47,3% опитаних. На другому місці розташувалася марка «Урожай» з показником 26,6% відповідей. Третю позицію займає ТМ «Хортиця Хліб» її відзначили 21,8% опитаних.

Головним критерієм споживача при виборі хлібу або хлібобулочного виробу є свіжість продукції так відповіли 71,1% респондентів. Також при купівлі споживачі орієнтуються на смак і зовнішній вигляд виробу вони важливі відповідно для 33,9 і 28,4% опитаних.

На основі сегментації можна сказати, що найчастіше вживають хліб пенсіонери та працездатне населення з середнім і низьким рівнем доходів і з низькою культурою харчування. Це можна пояснити браком коштів на купівлю іншої продукції та відсутністю бажання що-небудь поліпшити в своїй структурі харчування.

Структура підприємства , склад кадрів , штатний розклад , права та обов'язки , система оплати праці , розподіл обов'язків , прав і відповідальності між працівниками .

Управління підприємством здійснюється відповідно до його статуту. Підприємство є юридичною особою , користується правами і виконує обов'язки, пов'язані з його діяльністю. Управління підприємством здійснюється на базі певної організаційної структури . Структура підприємства та його підрозділів визначається підприємством самостійно. При розробці

організаційної структури управління необхідно забезпечити ефективний розподіл функцій управління за підрозділами [15, стр. 49].

Структура управління може змінюватися в часі відповідно до динаміки масштабів і змісту функцій управління [20, стр. 97].

Підприємство очолює директор , який організує всю роботу підприємства і несе повну відповідальність за його стану і діяльність прерії державою і трудовим колективом. Директор представляє підприємство у всіх установах і організаціях , розпоряджається майном підприємства , укладає договори, видає накази по підприємству , відповідно до трудового законодавства приймає та звільняє працівників , застосовує заходи заохочення і накладає стягнення на працівників підприємства , відкриває в банках рахунки підприємства[29, стр. 65].

Головний інженер керує роботою технічних служб підприємства, несе відповідальність за виконання плану, випуск високоякісної продукції, використання новітньої техніки і технології. Головний інженер очолює виробничо технічна рада підприємства, що є дорадчим органом. Йому підкоряються відділи :

- ✓ Технічний
- ✓ Головного механіка
- ✓ Головного енергетика
- ✓ Виробничо диспетчерський
- ✓ Технічного контролю
- ✓ Техніки безпеки

У завдання технічного відділу входять питання вдосконалення продукції, що випускається , розробки нових видів продукції, впровадження у виробництво новітніх досягнень науки і техніки , механізації та автоматизації виробничих процесів , дотримання встановленої технології та ін [28, стр. 9].

Відділ Головного механіка разом з підлеглими йому підрозділами забезпечує контроль за роботою і налагодження технологічного обладнання , проводити всі види ремонту технологічного устаткування , а також монтаж нового і демонтаж застарілого обладнання .

Таким чином, можна зробити наступні висновки. Підприємство ТОВ «Урожай» випускає велику кількість товару за добу, тому обладнання скоріше зношується. На підприємстві такого масштабу недостатньо обладнання, і було б доцільно поповнити його новим, а заодно й можливо почати виробляти новий товар.

Від ринку збуту залежить обсяг продажів, що є основою виробничої діяльності. Підприємство виробляє тільки ті товари і в такому обсязі, які вона може реалізувати. Для цього планується виробництво продукції, основу якої складають укладені договори зі споживачами та заявки (асортимент, кількість, якісні посвідчення). Результатами такого управління є зростання товарного асортименту, розширення ринку збуту і зростання прибутку за останні три роки. Коефіцієнт стійкості асортименту за розрахунками нижче одиниці, отже асортимент харчокомбінату нестійкий. Внаслідок того, що можливо асортимент продукції (у якої низький обсяг продажів) не задовольняє смаки споживачів Киштовському району, або реалізатори не пропонують усього розмаїття асортименту, крім хліба 1 гатунку, як основного і звичного продукту харчування населення. Хліб 1 сорту проводиться щодня по 3,5 4 тис. булок, що не відповідає числу жителів. Хоча підприємство цілодобово буквально вручну виготовляє продукти харчування щоб прогодувати свій народ.

Таблиця 3.1

Популярність торгових марок/виробників хлібу та хлібобулочних виробів

Торгові марки/виробники	Питома вага %, від кількості опитаних
«Хлібодар»	47,3
«Урожай»	26,6
«Хортиця-Хліб»	21,8
Інші торгові марки	4,3
Всього	100

Дослідження дозволило проаналізувати не тільки популярність торгових марок/виробників хлібобулочних виробів, але й лояльність споживачів по

відношенню до того чи іншого бренду. У зв'язку з невисокою рекламною активністю учасників ринку показник популярності певної марки трохи перевищує показник лояльності.

Так, продукцію марки «Хлібодар», що має показник популярності 47,3%, за травень місяць купували 44,7% опитаних (табл. 8). Марка «Урожай» при показнику знання 26,6%, має показник лояльності 25,1%, а марка «Хортиця-Хліб» відповідно 21,8 та 20,0%. На питання, хлібобулочні вироби якої торгової марки/виробника респонденти купували за останній місяць, не змогли відповісти 30,8% учасників опитування. Це свідчить про нежорстку прихильності цих покупців до певних брендів. Продукція марки «Хлібодар» являється популярнішою та має найбільшу кількість точок продажу, це пов'язано з нижчою закупівельною ціною, порівняно з марками ТОВ «Урожай» та «Хортиця Хліб». Однак, якість продукту ТОВ «Урожай» являється вищою, тому понизити ціну неможливо.

Помилки при підвищенні ефективності виробництва :

Шляхи зниження витрат і втрат у виробництві . Для забезпечення економічної витрати сировини на підприємстві необхідно здійснювати контроль за кількісними показниками технологічного процесу витратами і втратами. Впровадження бесторних установок для зберігання борошна та її транспортуванні в Муковоз , дозволяють не тільки усунути важка ручна праця і ліквідувати використання мішків. У цьому випадку економія борошна становить 0.1 % до загального її кількості [48, стр. 164] .

Відсутність тістообробних машин спеціальних охолоджувальних пристроїв, що забезпечують рівномірність усушки хліба при зберіганні , що впливає на якість продукції , а також на продуктивність праці. Оновлення обладнання дозволить виробляти в набагато більшому обсязі товарів , можливо коефіцієнт стійкості асортименту свідчить про те , що робітники ручною працею не встигають виробляти все розмаїття асортименту в потрібній кількост [41, стр. 141]і.

Брак транспортних засобів для перевезення сировини і продукції . На всьому підприємстві працює 5 автомобілів , які не встигають щодня розвезити продукцію по всіх сільським магазинам , що впливає на обсяг продажів.

Відсутність спеціальної упаковки (целофан , поліетиленової, поліпропіленової та ін синтетичної плівки). Всі пакувальні матеріали , не повинні реагувати з речовинами хліба , бути нешкідливими і непроникними для пари і газів . Упаковка не тільки затримує черствіння виробу на 4-5 доби , але дозволяє зберігати і транспортувати їх у хорошому санітарному стані [16, стр. 84].

Для того щоб організація могла результативно вивчати стан факторів , повинна бути створена спеціальна система відстеження зовнішнього середовища. Дана система повинна здійснювати проведення спеціальних спостережень за станом важливих для організації зовнішніх факторів , щоб забезпечити собі успішне просування до своїх цілей [50, стр. 165].

Підвищити управління товарним асортиментом на підприємстві можна використовуючи наступні методи [46, стр. 172]:

А. За рахунок вдосконалення структури

Напрямами вдосконалення виробничої структури є: укрупнення підприємств і цехів , що дозволяє в більш широких масштабах впроваджувати високопродуктивну техніку , постійно удосконалювати технологію , поліпшувати організацію виробництва ; реалізація більш досконалого принципу побудови цехів і підприємств предметного , предметнотехнологічного ; дотримання раціонального співвідношення між основними , допоміжними і обслуговуючими цехами, тобто забезпечення пропорційності між усіма частинами підприємства; постійна робота по раціоналізації технологічного планування підприємств , цехів ; вдосконалення організації виробництва на базі спеціалізації, кооперування , комбінування .

Отже, зонтична архітектура допомагає підприємству зосередити свої зусилля і гроші на просуванні однієї марки. Даний підхід дозволяє значно знизити маркетингові бюджети на просування, що досить актуально в

теперішній час. Створення нових марок під однією «парасолькою» збільшує товарообіг підприємства, а, отже, створює для нього додаткові конкурентні переваги (більш низькі витрати на виробництво) [13, стр. 205]. В умовах переходу до домінування мережевої системи торгівлі, дана стратегія значно спрощує процес введення нових товарів в мережу, а також полегшує для покупця ідентифікацію товару на полиці магазину. Створення суббренду в рамках зонтичної торгової марки дозволяє залучити нових споживачів шляхом активізації нової марочної ідеї, яка уособлює нові особистісні цінності. Потім, можливо і залучення нового споживача до решти, вже присутнім на ринку, суббрендами. Таким чином, кожний новий бренд на старті гарантовано отримує частину споживачів, лояльних зонтичного бренду, але важливо стежити, щоб якість нового продукту або послуги відповідала якості інших, представлених під загальною маркою[8, стр. 57]. З часом цінність такого бренду накопичується, що перетворює його на справжнього гіганта. З'єднання даної марочної стратегії з високою якістю (відповідно позиціонуванню кожної марки), широким асортиментом по кожній товарній лінії, грамотним ціноутворенням і рекламною політикою, а також з постійним вдосконаленням упаковки продукту дозволяє виробникові добитися: лідируючих позицій на ринку; високого рівня лояльності покупців; високого рівня впізнаваності корпоративної марки, незалежно від цінового сегмента; виділення для викладки продукції центральних місць на полицях супермаркетів, можливості преміального ціноутворення для верхніх товарних ліній.

Закупівельна політика в період війни та поствоєнний період відрізняється від стандартної роботи закупівель тим, що її діяльність спрямована не на досягнення нижнього цінового порогу, а на забезпечення стабільного виробництва належної кількості продукції із розрахунку виробничої функції підприємства. Діяльність підприємства спрямована на покращення динаміки постачання продукції оптовим клієнтам та зменшення питомої ваги дебіторсько-кредиторської заборгованості в розрахунках підприємства.

ВИСНОВКИ

Забезпечення умов для досягнення запланованого обсягу товарообороту значною мірою залежить від ефективності закупівельної політики підприємства та диверсифікації каналів постачання сировини, особливо в тих умовах, в яких ціноутворення на сировину має сезонний характер.

За сучасних умов конкуренції ринок визначає необхідний йому асортимент, тому завданням підприємства є задовольнити попит ефективніше, ніж конкуренти. При неоптимальною структурі асортименту відбувається зниження як потенційного, і реального рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних споживчих і товарних ринках як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства. Існує декілька методик управління товарним асортиментом. Так, наприклад, метод ABC аналізу допомагає визначити, який саме товар користується найменшим попитом. І якщо виробництво такого товару надає збитки підприємству, то доцільно його припинити, чи поновити товарний асортимент.

При формуванні асортименту важливо враховувати не лише товарну номенклатуру, але й необхідно визначити добову норму виробництва, та налагодити канали збуту даного товару. Саме через це, потрібно підходити до питання організації товарного асортименту серйозно. На організацію товарного асортименту впливають безліч різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Асортиментний перелік є основним інструментом, за допомогою якого здійснюється регулювання асортименту товарів на оптових підприємствах. У нього включається перелік найменувань товарів, що відповідає встановленій широті асортименту, і мінімально необхідна кількість різновидів товарів, що постійно повинні бути в наявності на складі. Асортиментні переліки розробляються на рік. У разі необхідності через деякий час в них можна вносити відповідні зміни.

Основа діяльності будь-якої організації становлять її ділові процеси, або бізнес-процеси, які визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта

господарювання. Процеси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності підприємства, пов'язаних з виробництвом товарів і/або послуг, які суб'єкт господарювання або робить, або продає й поставляє, або робить все це в сукупності. Для кожного виду роботи, що входить у загальний процес господарської діяльності, визначені тимчасові характеристики, які визначають її місце в загальній послідовності робіт, умови ініціації й час виконання.

Ростучий попит на хліб вищого цінового сегменту дозволяє хлібовиробникам отримувати вищі прибутки та збільшувати величину валового доходу за рахунок випуску такої продукції. Українсько-іспанське ТОВ «Урожай» було побудовано та введено в експлуатацію у 1995 році. Виробнича діяльність ТОВ «Урожай» ґрунтується на випуску хліба та хлібобулочних виробів. Виробнича потужність підприємства складає 4 тони продукції на добу.

Асортимент пекарні «Урожай» нараховує 52 одиниці товару. Порівняно з пекарнями-конкурентами цей показник являється середнім, адже в пекарні «Хортиця-хліб» асортимент нараховує 36 одиниць, а пекарня «Хлібодар» 65 одиниць товарного асортименту. Завдяки проведеному АВС аналізу, можна впевнено сказати, що найбільшим попитом користуються товари-десерти, тобто солодка випічка, можливо це пов'язано з низькою ціною, невеликою вагою і тому високим оборотом. В групу А увійшло 21 товар. В групу В увійшли товари як десертні, так і ходовий хліб, в цій групі налічується 9 товарів. Товар з групи С виявився мало популярним серед споживачів і налічує 22 товарних одиниць. Таким чином, слід провести перегляд випускає мого товару, виключити з виробництва товар з найменшим попитом та замінити його на щось новеньке.

Політика закупівель сировини підприємством має бути максимально диференційованою та розрахованою на зменшення залежностей від нестабільних партнерів, оцінка яких здійснюватиметься за бальною шкалою, яка ґрунтується на кількості дебіторсько-кредиторської заборгованості, що накопичена за період кризових явищ в економіці, викликаних масштабною агресією РФ проти України.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Білан О.В. Застосування брендингу: переваги і недоліки / О.В. Білан // Вісник НУ“Львівська політехніка”. – 2019. – № 2. – С. 262–271.
2. Макогон В.В. Сталість виробництва як фактор ефективного відтворення / В.В. Макогон // Економіка. – 2014. – № 12. – С. 96–102.
3. Менеджмент і маркетинг: навч. посіб. / Перебийніс В.І., Бойко Л.М., Писаренко В.В. та ін. / За ред. В.І. Перебийніса. – Полтава: ФОП Говоров С.В., 2017. – 344 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хеддоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 799 с.
5. Опря А.Т. Особливості економічного аналізу динаміки виробничо-комерційної діяльності підприємств / А.Т. Опря, В.І. Перебийніс // Економіка , 2015. – № 5. – С. 63–67.
6. Пан Л. В., Небиш І. П. Прикладні аспекти управління брендами в українінаукові записки / Л.В. Пан, І.П. Небиш // Економічні науки. 2017. – С. 98-115.
7. Репіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І.М.Репіна // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 2008. – № 2. – С. 262–271.
8. Світлична А.В. Теоретичні підходи до розгляду поняття «розвиток» / А.В. Світлична // Формування конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації: міжнар. наук.-практ. конф., 13–14 листопада 2007 р.: Тези доп. – Полтава: ПДАА, 2017. – С. 147–148.
9. Світлична А.В. Управління розвитком підприємств: Методичні рекомендації / А.В. Світлична. – Полтава, 2018. – 62 с.
10. Ухачевич Я.П., Дубоделова А.В. управління конкурентоспроможністю продукції: брендинг // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – 2007. – С. 336 – 344.

11. Ухачевич Я.П., Дубодєлова А.В. Формування позитивного іміджу продукції: торгова марка чи бренд? / Я.П. Ухачевич., А.В. Дубодєлова // Вісник НУ “Львівська політехніка”, № 552 “Логістика”. – 2016. – С. 141 – 146