

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

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Стратегії удосконалення асортиментної політики DELTAFOOD»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0759
спеціальності 075 – Маркетинг, Маркетинг
Міщенко А.С.

Керівник : к.е.н., доцент кафедри
Терент'єва Н.В.

Рецензент: декан факультету ФЕУ НУЗП,
к. е. н., доцент Корольков В.В

Запоріжжя – 2020

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

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 75 – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Міщенко Артему Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)**

1. Тема роботи: «Стратегії удосконалення асортиментної політики DELTAFOOD»

керівник роботи: Терент'єва Наталія Валерійвна, к.е.н.

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 811 – с

2. Строк подання студентом роботи «16» листопада 2020 року

3. Вихідні дані до роботи : дані звітності ТОВ DELTA FOOD, Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити теоретико – методичні підходи до формування асортиментної політики; виявити основні напрямки формування асортиментної політики; проаналізувати методичний інструментарій формування та реалізації асортиментної політики підприємств; здійснити аналіз асортиментної політики підприємства DELTA FOOD; розробити стратегії вдосконалення асортиментної політики; розробити комплексний маркетинговий підхід у реалізації ефективної маркетингової політики

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 27 рис., 13 табл. і 1 формулу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	26.08.2020	26.08.2020
2	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	15.09.2020	15.09.2020
3	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	05.10.2020	05.10.2020

7. Дата видачі завдання 5 липня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 10.08.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2020 р. – 05.09.2020р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	07.09.2020р. – 07.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2020 р. – 08.11.2020 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2020 р. – 15.11.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2020 р. – 20.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	23.11.2020 р.	виконано

Студент _____
(підпис)А.С. Міщенко
(ініціали та прізвище)Керівник роботи _____
(підпис)Н.В. Терент'єва
(ініціали та прізвище)Науковий консультант _____
(підпис)В.В. Малтиз
(ініціали та прізвище)**Нормоконтроль пройдено**Нормоконтролер _____
(підпис)Н.В. Терент'єва
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 104 с., 27 рис., 13 табл., 65 джерела, 2 додатка.

Об'єктом дослідження є процес формування асортиментної політики підприємства DELTA FOOD.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо стратегії удосконалення асортиментної політики DELTAFOOD, з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Метою магістерської роботи є систематизація наукових, методологічних та практичних знань з формування стратегії удосконалення асортиментної політики підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати: систематизовано асортиментні стратегії підприємств харчової промисловості; розроблено алгоритм розробки асортиментної політики торгово – виробничих підприємств, що забезпечує компанії стійкі конкурентні переваги, як на українському, так і на зарубіжних ринках; розроблено процес удосконалення управління асортиментною політикою підприємства DELTA FOOD .

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами, зокрема, комплексний маркетинговий підхід у реалізації ефективної маркетингової політики, а також алгоритм розробки та реалізації асортиментної політики, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку соусної продукції.

АСОРТИМЕНТ, ПОЛІТИКА, ТОВАР, СПОЖИВАЧ, РИНОК, ПОЗИЦІОНУВАННЯ, КОНКУРЕНЦІЯ , ДОЛЯ РИНКУ.

SUMMARY

Master's qualification work: 104 pages., 27 figures, 13 tables., 65 sources, 2 applications.

The object of research is the process of forming the assortment policy of DELTA FOOD.

The subject of the research is theoretical and methodological approaches to the strategy of improving the assortment policy DELTAFOOD, in order to increase competitiveness in the market.

The purpose of the master's work is to systematize scientific, methodological and practical knowledge on the formation of a strategy for improving the product range of the enterprise in order to increase its competitiveness in the market.

In the process of research, the following scientific results were obtained:

- 1) generalized theoretical assortment policy is considered;
- 2) analyzed the main directions of assortment policy formation are systematized;
- 3) systematized the methodical tools of formation and realization of assortment policy of the enterprises are investigated;
- 4) systematized the components of the range formation system are determined;
- 5) approach to the current state of the market of sauce products of Ukraine is analyzed;
- 6) improved assortment policy of DELTA FOOD enterprise is analyzed;
- 7) conducted ABC and XYZ analysis were performed according to the indicators of the product range of DELTA FOOD enterprise under the TM "Walk the field";
- 8) the goals of optimization of the company's product range are systematized;

Research methods: logical generalization, deductive, financial – economic and statistical analysis, comparison, summary, etc.

The obtained results: assortment strategies of food industry enterprises are systematized; an algorithm for developing the assortment policy of trade and production enterprises has been developed, which provides the company with stable competitive advantages, both in the Ukrainian and foreign markets; the process of improving the management of the assortment policy of DELTA FOOD enterprise has been developed.

The results of the study can be applied by enterprises, in particular, a comprehensive marketing approach in the implementation of effective marketing policy, as well as an algorithm for developing and implementing an assortment policy aimed at increasing the company's competitiveness in the sauce market.

RANGE, POLICY, GOODS, CONSUMER, MARKET, POSITIONING, COMPETITION, MARKET SHARE.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНИЙ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ.....	12
1.1 Сутність і зміст асортиментної політики.....	12
1.2. Основні напрямки формування асортиментної політики	23
1.3 Методичний інструментарій формування та реалізації асортиментної політики підприємств	29
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ DELTAFOOD	45
2.1 Загальна характеристика підприємства DELTA FOOD	45
2.2. Аналіз ринку соусної продукції України.....	51
2.3. Аналіз асортиментної політики підприємства DELTA FOOD	62
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ DELTA FOOD	71
3.1. Стратегії вдосконалення асортиментної політики	71
3.2 Удосконалення управління асортиментною політикою підприємства DELTA FOOD	79
3.3 Комплексний маркетинговий підхід у реалізації ефективної маркетингової політики	85
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Ринкова орієнтація виробничого підприємств торгівлі, залежність їх майбутнього від можливостей задоволення споживчого попиту зумовлюють необхідність ретельного вивчення чинників, які сприяють формуванню широкого спектра таких можливостей. Серед таких чинників важливе місце посідає асортиментна політика, яка поряд з місцем розташування і ціновою політикою дозволяє сформувати у споживача певний рівень сприйняття підприємства роздрібною торгівлі.

Асортимент і його різноманітність – мало не найважливіший елемент товарної політики будь – якого підприємства. Його величина і якісне задоволення потреб клієнтів тісно пов'язані, саме тому працювати над формуванням асортименту потрібно кожній компанії, незалежно від її розміру і пропонованих товарів або послуг. Тому дослідження шляхів та методів оптимізації асортименту підприємств є актуальним, набуває особливої значущості та практичної цінності.

Аналіз асортиментної політики підприємства надає можливість визначити, що найбільш актуальним для розвитку підприємства та підвищення обсягів продажів є застосування стратегії розвитку товару, яка передбачає введення в асортимент нових асортиментних позицій або удосконалення існуючих на сучасному ринку.

Певні наукові розробки з питань формування асортиментної політики на виробничих підприємствах і роздрібною торгівлі досліджували такі вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема Г. Л. Багієв, А.Ф. Баришев, Б.Берман, С. В. Близнюк, С. С. Гаркавенко, Дж. Еванс, С. В. Захаров, О. М. Книшова, Ф. Котлер, М. А. Окландер та ін. В той же час, практика показує, що потрібні глибокі наукові дослідження з питань організації асортиментної політики підприємства, перш за все, її формування в нових умовах господарювання.

Досягнення у цій галузі науки досить вагомі. Але, разом з тим,

подальші дослідження виявляють проблеми, які потребують подальшого вирішення. Одним з важливих питань є питання розробки теоретичних і методичних положень щодо формування асортиментної політики торгово – виробничого підприємства як складової діяльності підприємства, зокрема, розроблення стратегічних планів підприємств є дієвим інструментом розпізнавання та подолання кризових процесів.

Метою магістерської роботи магістра є розвиток теоретико–методичних й організаційних положень та розробка практичних рекомендацій стратегії удосконалення асортиментної політики DELTAFOOD метою підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- розглянуто теоретичні асортиментної політики;
 - систематизовано основні напрямки формування асортиментної політики;
 - досліджено методичний інструментарій формування та реалізації асортиментної політики підприємств;
 - визначено складові системи формування асортименту;
 - проаналізовано сучасний стан ринку соусної продукції України;
 - проаналізовано асортиментну політику підприємства DELTA FOOD;
 - проведено ABC та XYZ–аналіз за показниками асортименту продукції підприємства DELTA FOOD під ТМ «Гуляй поле»;
 - систематизовано цілі оптимізації асортименту продукції компанії;
 - розроблені рекомендації щодо формування стратегій асортиментної політики підприємства DELTA FOOD під ТМ «Гуляй поле»;
 - запропоновано удосконалений процес управління асортиментною політикою;
- Об’єктом дослідження є процес формування асортиментної політики підприємства DELTA FOOD під ТМ «Гуляй поле».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування асортиментної політики підприємства DELTA FOOD.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії товарознавства, асортиментної політики. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів формування асортиментної політики підприємства; статистичного аналізу, порівняння, зведення – при аналізі ринку сурсної продукції України; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо формування стратегій асортиментної політики підприємства DELTA FOOD; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані підприємства DELTA FOOD, результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

вперше :

– побудовано алгоритм розробки та реалізації асортиментної політики, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку харчової продукції;

удосконалено:

– процес удосконалення управління асортиментною політикою підприємства DELTA FOOD, який разом з концепцією маркетингового управління передбачає не тільки пасивне пристосування до вимог ринку, а й цілеспрямований політику впливу на нього з метою активного

формування попиту і підтримку потенційних споживачів.

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють маркетинговій служби підприємства удосконалити стратегію асортиментної політики підприємства DELTA FOOD. Практичне значення мають такі розробки як: система асортиментних стратегій підприємств харчової промисловості, удосконалений процес управління асортиментною політикою; впровадження комплексного маркетингового підходу у реалізації ефективної маркетингової асортиментної політики підприємства DELTA FOOD.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково–практичній конференції: XV Міжнародна науково – практична конференція «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Запоріжжя, 2020 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці, 1 тези за матеріалами наукових конференцій та 1 стаття.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНИЙ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1 Сутність і зміст асортиментної політики

За будь – яких умов та етапів економічного розвитку асортимент товарів є одним із найважливіших об'єктів управління торговельних підприємств. Це пояснюється функціональним призначенням торгівлі як форми товарного обігу та виду економічної діяльності, основними функціями якої є реалізація споживчої вартості (доведення товарів до споживачів) і реалізація вартості (обмін товарів на гроші). Тобто діяльність торговельних підприємств передусім пов'язана з формуванням та управлінням певним асортиментом, що забезпечується розробкою та реалізацією ефективної асортиментної політики. Відповідно, від дієвого управління асортиментом, успіхів в його реалізації залежать поточні та майбутні результати діяльності, отримання прибутку, забезпечення та підтримання необхідного рівня конкуренто – спроможності та довгострокового існування.

Функціональне призначення торговельної галузі зумовлює також необхідність забезпечення відповідності асортименту потребам і запитам споживачів. Тільки привабливість асортименту для споживачів забезпечить функціонування підприємства на ринку. За умов високої невизначеності діяльність із управління асортиментом не повинна зводитися до простого формування його структури з урахуванням змін, що відбуваються. Необхідно не тільки адекватно реагувати на зміни, а й запроваджувати заходи з управління такими змінами на основі науково обґрунтованих процедур їх передбачення, регулювання та пристосування до цілей, тобто здійснювати реалізацію асортиментної політики. Отже, асортиментна політика є

центральною складовою всієї управлінської діяльності торговельного підприємства.

Підґрунтям дієвої асортиментної політики є теоретичні положення щодо її суті та змісту, розуміння яких стане основою вирішення зазначених проблем та запорукою успіху на ринку.

Вивченню проблем асортиментної політики присвячені праці багатьох учених, зокрема: Б. Бермана, Дж. Еванса, Л. Вейтца, В. Снегірьової, А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Л.В. Балабанової, М.Б. Павлової, Н.О. Власової та ін. Їх огляд свідчить про те, що сучасні науковці ще не визначилися із суттю основних понять цього напрямку діяльності торговельних підприємств. Серед основних теоретико – методологічних питань, які мають дискусійний, полемічний характер і широкий діапазон підходів із боку сучасних науковців, є трактування суті асортиментної політики, визначення її змісту. Відсутність єдиного тлумачення суті асортиментної політики, зведення її змісту деякими вченими до вирішення завдань формування асортименту або окремих аспектів управління ним зумовлює значущість досліджень у цьому напрямку для розробки теоретичної основи формування та реалізації асортиментної політики торговельних підприємств.

Можна виокремити чотири основні напрями розмежування підходів до визначення суті поняття «асортиментна політика» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «асортиментна політика»

Автор	Визначення	Характеристика
Асортиментна політика як система принципів і правил		
О.М. Азарян [1], В.В. Снегірьова [2]	Асортиментна політика – наявність заздалегідь обміркованих принципів, завдяки яким забезпечувалась би послідовність рішень та заходів в сфері формування асортименту	Ототожнюють асортиментну політику з асортиментною концепцією, зводячи її тільки до визначення правил з формування та розвитку асортименту.
А.П. Ковальов, О.Г. Сорокіна [3]	Асортиментна політика – це певний комплекс правил і принципів, якими керується підприємство під час формування асортименту	Не враховують заходи з реалізації
А.Н. Міщенко [4]	Асортиментна політика – це система поглядів на розвиток асортименту	

Продовження табл. 1.1

Асортиментна політика як процес формування асортименту		
І.Н. Герчікова [5]	Асортиментна політика передбачає рішення проблеми вибору номенклатури продукції та її оптимізацію	Звужують зміст асортиментної політики до процесу формування асортименту, іноді до організаційного аспекту
Л.Л. Данілова [6]	Зміст асортиментної політики полягає в тому, щоб у даний момент часу набір товарів, який пропонується підприємством, оптимально відповідав потребам споживачів	
В.В. Зотов [7]	Асортиментна політика – процес формування оптимальної структури асортименту організацій різних форм власності та галузевої орієнтації	
Л.Б. Міротін [8]	Асортиментна політика – цілі, завдання та основні напрямки формування асортименту	Розширюють зміст асортиментної політики порівняно з попередніми вченими, підкреслюючи її цілеспрямований характер
С.А. Ніколаєва [9]	Асортиментна політика – цілі завдання та основні напрямки формування асортименту, що визначаються керівництвом підприємства	
В.О. Алексунін [10]	Асортиментна політика – визначення набору товарних груп, видів і різновидів товарів, найбільш бажаних для успішної роботи на ринку, та таких, що забезпечують економічну ефективність діяльності фірми в цілому	Зміст асортиментної політики розкривається також через процес формування асортименту з метою забезпечення ефективності діяльності підприємств.
А.М. Асаул [11]	Асортиментна політика – визначення набору асортиментних груп, найбільш бажаного з точки зору забезпечення економічної ефективності діяльності комерційної організації в стратегічному періоді	Не враховуються інші цільові орієнтири
О.Г. Минаєва [12]	Асортиментна політика – система заходів з визначення певного набору товарних груп, найбільш бажаних для успішної роботи на ринку, що забезпечують економічну ефективність фірми загалом	
Асортиментна політика як комплекс заходів з управління асортиментом		
В.А. Афанасьєв [14]	Асортиментна політика полягає у виробленні (відповідно до цілей підприємства) і реалізації рішень стосовно номенклатури (найменувань) продукції, що виробляється, різноманіття асортименту одного найменування, необхідності розширення асортименту, який виробляється	Наголошено на управлінському аспекті асортиментної політики, однак відсутня будь – яка цільова орієнтація

Продовження табл.1.1

Автор	Визначення	Характеристика
Л.Я. Баранова, О.І. Левін [15]	Асортиментна політика – це економічна політика у сфері розвитку, удосконалення й оновлення асортименту	
Ш.В. Опельбаум [16]	Асортиментна політика – це система поглядів і комплекс заходів із управління товарним асортиментом	
М.Б. Павлова [17]	Асортиментна політика – це комплекс заходів, спрямованих на формування асортименту й управління ним	
Асортиментна політика як комплексна категорія		
А.В. Баєв [18]	Асортиментна політика – політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виробництва та реалізації товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури й динаміки цін	Комплексний системний погляд на асортиментну політику, який поєднує цілі, завдання та заходи їх реалізації
Д.І. Баркан [19]	Асортиментна політика–інструмент реалізації стратегічних і тактичних цілей відповідно до етапів здійснення цих цілей	
Н.О. Власова [20]	Асортиментна політика – це курс дій із управління торговим асортиментом, що передбачає уточнення та конкретизацію стратегічної мети й поточних завдань; розробку та обґрунтування засобів, методів і форм діяльності з їх досягнення; визначення реального ресурсного забезпечення реалізації плану	
А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова [21]	Асортиментна політика – політика з під – бору до реалізації окремих видів і різно – видів товарів, планування та регулювання асортиментної структури товарообороту	

Формування асортиментної політики (табл.1.1), відповідно з проведеними теоретичними дослідженнями, пов'язане із визначенням цілей, засобів і методів, за допомогою яких цілі можуть бути реалізовані. Звертаючись до цільових орієнтирів асортиментної політики (більш повне задоволення споживчого попиту, зміцнення ринкових позицій підприємства, оптимальне використання ресурсного потенціалу), цілком логічним буде

припустити доцільність розгляду трьох принципових підходів до формування асортиментної політики:

- формування асортиментної політики на основі споживчих переваг (з метою збільшення споживчої цінності пропонованого асортименту);
- формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг (з метою зміцнення конкурентних позицій за рахунок посилення конкурентоспроможності пропонованого асортименту);
- формування асортиментної політики на основі кращого розподілу обмежених ресурсів (з метою забезпечення підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу).

Загальною метою використання будь – якого із запропонованих підходів є підвищення ефективності асортиментної політики, а безпосередній вибір найбільш доцільного (пріоритетного) підходу буде залежати від наявності певних умов для його застосування та врахування обмежуючих факторів.

В таблиці 1.2 представлені передумови і обмеження щодо застосування різних підходів до формування асортиментної політики підприємств.

Наведена характеристика передумов і обмежень (табл. 1.2) щодо доцільності використання запропонованих підходів до формування асортиментної політики підприємств може мати рекомендаційний характер як на загальному рівні управління товарним асортиментом, так і використовуватися в межах управління окремими товарними категоріями. В останньому випадку для різних товарних груп можуть застосовуватися різні сполучення підходів. Визначивши цільову спрямованість і передумови, в яких ті чи інші цілі будуть доречними, необхідно забезпечити їх реалізацію певним методичним інструментарієм.

Отже, асортиментна політика має особливе значення в сучасних умовах розвитку економіки, оскільки сучасні споживачі висувають підвищені вимоги до якості, асортименту товару та зовнішнього оформлення товару. Основні цілі асортиментної політики наведено на рис. 1.1.

Таблиця 1.2 – Передумови і обмеження щодо застосування різних підходів до формування асортиментної політики підприємств.

Підхід до формування асортиментної політики	Об’єктивні передумови для використання	Обмежуючі фактори
Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг	<ul style="list-style-type: none"> – стабільність попиту на основні товарні групи пропонованого асортименту; – низька імовірність впливу випадкових факторів на поведінку споживача; – відсутність внутрішніх можливостей для реалізації більш ризикованих і, як правило, більш прибуткових варіантів асортиментної політики; – наявність можливостей організації систематичного моніторингу потреб споживачем і висока прогнозованість їх змін; – низький рівень ефективності асортиментної політики за критерієм споживчої цінності. 	<ul style="list-style-type: none"> – ресурсні можливості (перш за все, фінансові, просторові та кадрові); – схильність до ризику менеджерів і керівництва; – умови постачальників (незабезпеченість постачаннями товарів, споживча цінність яких зростає, призводить до втрати частки лояльних клієнтів); – дії конкурентів (активізація діяльності конкурентів може призвести до запізнення реакції на зростання попиту).
Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> – наявність достатніх фінансових ресурсів; – високий організаційний, кадровий, маркетинговий потенціал; – наявність товарної пропозиції інноваційного напрямку з боку виробників; – низький рівень ефективності асортиментної політики за критерієм конкурентоспроможності. 	<ul style="list-style-type: none"> – попит споживачів (завдання ускладнюється тим, що споживачі ще не достатньо інформовані про товар, який пропонується до продажу, і здебільшого консервативні в своєму виборі); – дії конкурентів (які створюють перешкоди для утримання конкурентних переваг)
Формування асортиментної політики на основі кращого використання ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – важке фінансове становище підприємства; – низькі технічні, просторові, організаційні та кадрові можливості; – низький рівень ефективності асортиментної політики за критерієм відповідності внутрішнім можливостям. 	<ul style="list-style-type: none"> – активний розвиток ринкового сегменту, на якому діє підприємство; – агресивні дії конкурентів.

Найбільш ефективно задоволення попиту стає основним завданням підприємства в сучасних умовах ринкової конкуренції. Ринок визначає попит на певний асортимент. Тому для подібних підприємств асортимент є

ключовим елементом в конкурентній боротьбі. Грамотне формування оптимального асортименту забезпечить ґрунт для продуктивної діяльності підприємства, сприяє збереженню бажаного прибутку. Асортиментна політика передбачає проведення маркетингових досліджень для виявлення товарів, що мають найбільший попит. На основі цих досліджень формується оптимальний набір продукції.

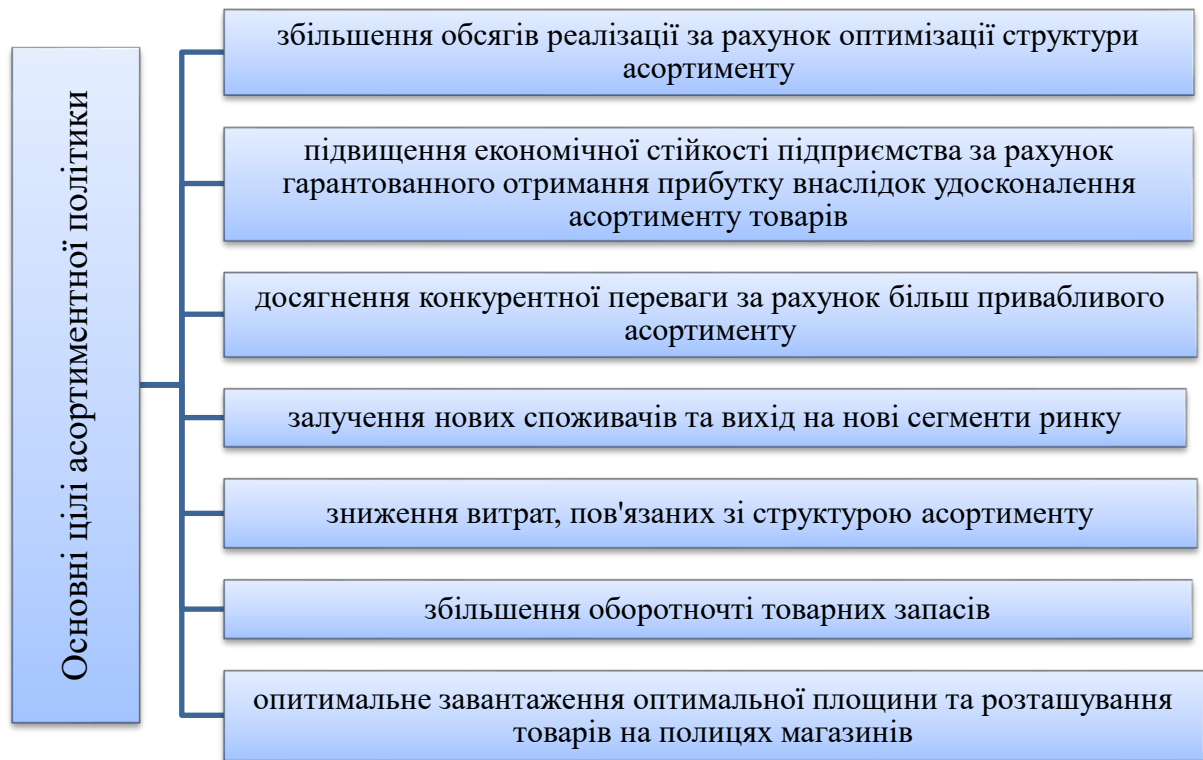


Рисунок 1.1 – Основні цілі асортиментної політики

Виділяють наступні фактори, що впливають на формування асортименту:

- 1) Загальні фактори: попит; рентабельність.
- 2) Специфічні фактори: сфера діяльності підприємства; спеціалізація підприємства; можливості виробництва та імпорту; стан матеріально – технічної бази підприємства.

Основою для вибору асортиментної стратегії повинна бути оцінка змін грошових потоків, внаслідок зміни асортименту, а також перспективи стану

грошових потоків. Будь – яке розширення асортименту обов'язково тягне за собою зростання витрат. Крім того, виробник повинен прийняти певні рішення щодо товарного асортименту. Згодом підприємство зазвичай розширює свій товарний асортимент. Існує два способи для розширення товарного асортименту: нарощування або насичення [5].

1. Нарощування товарного асортименту. Нарощування асортименту відбувається тоді, коли підприємство виходить за межі того, що виробляє в даний час.

2. Насичення товарного асортименту. Збільшення товарного асортименту за рахунок додавання нових моделей в його існуючих рамках.

Причини, по яких вдаються до насичення асортименту:

- 1) Отримання додаткового прибутку;
- 3) Залучення невикористовуваних виробничих потужностей;
- 4) Прагнення стати лідируючим підприємством з вичерпним асортиментом;
- 5) Ліквідація прогалин з метою недопущення конкурентів.

Для того щоб споживачі не були збиті з толку через перенасичення асортименту і підприємство не позбулося прибутку, при створенні нового товару необхідно переконатися, що новинка істотно відрізняється від уже наявних моделей, інакше це призведе до підриву збуту товарів один одним.

Якщо підприємство випускає кілька асортиментних груп товарів, то говорять про товарну номенклатуру. Товарна номенклатура – сукупність всіх асортиментних груп товарів, пропонованих покупцям на певних ринках.

З урахуванням загальних цілей підприємства відповідно до характеру їх спрямованості та в їх розвиток формуються й цілі управління асортиментом: стратегічні, тактичні та оперативні. Система цілей торговельного підприємства може бути сформована і в функціональному аспекті. За цим напрямком розрізняють: маркетингові, фінансово – економічні, інвестиційні, інноваційні, організаційні цілі.

В рамках функціональних цілей також формуються цілі управління асортиментом, бо, як зазначалось вище, ця діяльність торговельного підприємства є центральною складовою його комерційної діяльності. Асортимент можна розглядати з різних точок зору, а саме як:

- засіб задоволення потреб споживачів;
- предмет праці та товарні ресурси торговельних підприємств;
- товарні запаси підприємств торгівлі; – складову обігових активів та майна підприємств;
- об'єкт авансування фінансових ресурсів та об'єкт інвестування;
- об'єкт спрямування інноваційної діяльності;
- засіб вдосконалення організації торговельного обслуговування тощо.

Виділимо цілі управління асортиментом в системі цілей торговельного підприємства (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 –Цілі управління асортиментом в загальній системі цілей торговельного підприємства

Стратегічні цілі управління асортиментом можна окреслити наступним чином:

- максимальне задоволення потреб всіх цільових груп споживачів із од – нчасним підвищенням ефективності взаємодії між постачальниками та ро – здрібною торгівлею;
- формування торгового асортименту, що забезпечить конкурентну пе – ревагу підприємства і на цій основі максимізацію прибутку в довгостроковій перспективі;
- завоювання та утримання певної частки підприємства на споживчому ринку;
- переміщення в інші сегменти ринку;
- формування певного іміджу підприємства; – забезпечення високого рівня обслуговування покупців;
- зміцнення фінансового стану підприємства;
- підвищення ринкової вартості підприємства тощо.

Тактичними цілями управління асортиментом, на нашу думку, можуть бути:

- формування конкретного асортименту, що відповідає параметрам обраної ніші та враховує споживчі характеристики;
- формування поточної та перспективної асортиментної політики від повідно до попиту споживачів;
- встановлення напрямків розширення асортименту відповідно до потреб, які змінюються;
- вдосконалення діяльності підприємств із взаємовідносин із постачальниками;
- забезпечення достатньої широти, глибини та стійкості асортименту;
- забезпечення рівноваги між авансованими в товари грошовими коштами та надходженнями від їх продажу;
- регулювання величини та структури товарних запасів, що забезпечує максимальну ефективність авансованих коштів;

- забезпечення зростання обсягів реалізації та прибутку;
- підтримання експлуатаційних витрат на мінімальному рівні;
- прискорення оборотності товарних запасів;
- оптимізація структури джерел покриття товарів з урахуванням забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- управління ризиками.

Оперативне управління асортиментом може здійснюватись за такими цілями:

- забезпечення безперервної реалізації товарів роздрібним покупцям;
- формування базового асортименту з урахуванням комплексності споживання;
- розподіл окремих груп та підгруп товарів в розрізі споживацьких комплексів;
- поповнення та регулювання асортименту;
- організація господарських зв'язків, контроль їх здійснення;
- забезпечення закупівлі товарів в обсязі, що відповідає запитам ринку та забезпечує оптимальний рівень товарних запасів;
- раціональне використання торгової площі;
- організація внутрішньомагазинної реклами та інформації щодо асортименту;
- раціональне застосування мерчандайзингу;
- стимулювання реалізації тощо.

Вірно сформульовані та систематизовані стратегічні цілі функціонування підприємства є основою розробки стратегії його господарсько – фінансової діяльності, яка є способом досягнення цих цілей.

Дійсно, асортиментна пропозиція в сучасних магазинах налічує тисячі товарних позицій, і якщо для одних товарних груп доцільним буде акцентування уваги на їх оновленні, наявності брендівих товарів, то для інших – важливо представити весь товарний ряд, включаючи і «неходові» з точки зору оборотності позиції.

1.2. Основні напрямки формування асортиментної політики

При незбалансованій структурі асортименту відбувається зниження рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних ринках і, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства. Система формування асортименту включає наступні складові, що наведені на рис.1.3.



Рисунок 1.3 –Складові системи формування асортименту

Отже, асортиментна політика передбачає: визначення реальних і перспективних потреб у товарах; розрахунок основних показників асортименту і оцінку його раціональності; виявлення джерел товарних

ресурсів, необхідних для формування раціонального асортименту; оцінку можливостей організації для освоєння виробництва окремих товарів; вибір і обґрунтування напрямків формування асортименту (рис.1.4).

Скорочення асортименту – це кількісні та якісні зміни стану набору товарів за рахунок зменшення його широти і повноти через падіння попиту, недостатності пропозиції, збитковості або низької прибутковості виробництва деяких товарів.

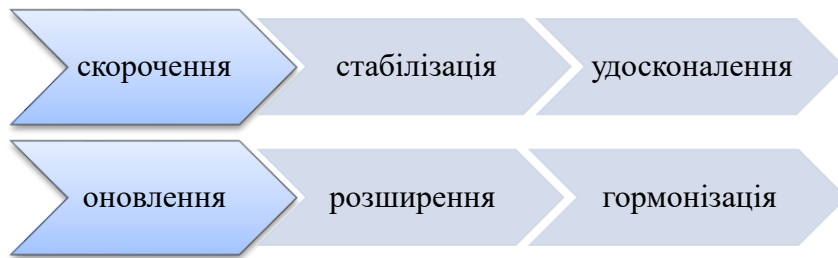


Рисунок 1.4 – Основні напрямки формування асортименту

Розширення асортименту – це кількісні та якісні зміни набору товарів за рахунок збільшення показників широти, повноти і новизни з причин, зворотним причин скорочення асортименту.

Розширення асортименту поряд зі збільшенням товарної маси є важливо з точки зору насичення ринку товарами. Разом з тим цей напрямок асортиментної політики не виключає інші напрямки, які доповнюють його, надаючи нові аспекти.

Стабілізація асортименту – це такий стан набору товарів, який характеризується високою стійкістю в часі і низькими значеннями коефіцієнта новизни. Це досить рідкісний стан, властивий в основному товарам повсякденного попиту.

Оновлення асортименту – це якісні і кількісні зміни стану набору товарів, що характеризуються збільшенням показника новизни.

Удосконалення асортименту – це зміни стану набору товарів, які здійснюються з метою підвищення його раціональності.

Гармонізація асортименту – наближення реального асортименту до оптимального або до кращих аналогів, в той же час найбільш повно і відповідно до встановлених цілей організації [7].

Після оцінки якості показників товарів на кожному з ринків необхідно вилучити нерентабельні товари. При цьому необхідно враховувати об'єднану інформацію з усіх ринків, де вони реалізуються, щоб встановити реальний обсяг продажів і рівень економічної ефективності в динаміці, які забезпечують виробнику кожен з його товарів. Вилучатися можуть товари, морально застарілі й економічно неефективні, хоча і, можливо, ті, що користуються деяким попитом. Головний висновок з вище сказаного – виробник повинен організувати систематичний контроль за поведінкою товару на ринку, за його життєвим циклом. Тільки за такої умови буде отримана повна і достовірна інформація, що дозволяє приймати правильні рішення.

Необхідна розробка асортиментної концепції, щоб зорієнтувати підприємство на випуск товарів, що найбільш повно відповідні структурі і різноманітності попиту.

Формування асортиментної політики можна вважати домінуючим елементом внутрішнього управління. Від правильності прийнятих рішень щодо формування асортиментної політики багато в чому залежить майбутнє функціонування і розвиток підприємства.

Таким чином, завдання формування оптимального асортименту актуальна для підприємств в сучасних умовах конкуренції. Дійсно, ринок визначає необхідний йому асортимент, і завдання підприємства – задовольнити попит краще і ефективніше, ніж конкуренти. Тому на перший план виходить проблема пошуку оптимальних асортиментних позицій, які сприяють збереженню бажаного прибутку на тривалий період часу.

Важливими питаннями у розробленні асортиментної політики є інновації, конкурентоздатність товару, оптимізація товарного асортименту, товарна марка, ефектна упаковка, життєвий цикл товару, позиціонування

товару на ринку. Формуючи асортиментну політику необхідно врахувати, відрізнєння товарів за їх видом і часом використання, функціональним призначенням, надійністю, зручним використанням, гарантією і т.п. Необхідно зазначити, що завдання управління асортиментом стикається із техніко – економічним, виробничим та маркетинговим аналізом.

Сукупність техніко – економічних методів аналізу визначаються чинниками як внутрішніми так і зовнішніми у формуванні асортименту підприємства (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Процес формування асортименту підприємства

Сьогодні змінюється і сама роль підприємств на ринку, так як відбувається їх перехід на активну ринкову поведінку, опрацьовується асортиментна політика на принципах маркетингу. Її найважливішою

частиною є перегляд в асортименті продукції, а в деяких випадках суттєва перекваліфікація підприємств. Вагомою мотиваційною причиною у змінах до вимог ринку стали зміни в попиті і збільшення собівартості продукції, високий попит на нові товари та відносно зменшення попиту на товари, що завзято продавались у минулому. Орієнтація торгівлі на продукцію, яка має попитом та є рентабельнішою. Проте, іншим боком процесу стає падіння у рівні обслуговування в роздрібних та гуртових мережах. Для того. Щоб перебудувати асортиментну політику, на підприємствах повинні наперед орієнтуватися на збільшення об'ємів продукції певного покупця.

Асортиментна політика більшості підприємств мусить врахувати динаміку чинників, а саме підняття купівельної змоги населення, попиту споживачів, поведінка конкурентів, загальний рівень достатку не лише території, де перебувають торговельні площини, а й держави в цілому.

Ринкова економіка скеровує підприємства на інтервенцію міцних позицій, вираження можливих конкурентів та здобутті конкурентних переваг. Привілей над конкурентами може здійснитись в рахунок пропозиції для споживачів вищого рівня обслуги, додаткових послуг, що пропонуються для покупців, поміркованої політики ціноутворення, можливостей ідентифікації постійних клієнтів у торговельній мережі та ін.

При аналізі конкурентів необхідно оцінити напрямки, сильні та слабкі сторони їх діяльності і діапазону можливих дій для підвищення свого стану як у окремому сегменті споживачів, так і у комплексі [8 , 62].

Основним завданням підприємства конкурентного ринку є створення відмінних переваг, які б допомогли вибороти споживачів, а саме: режимом роботи, постійним підвищенням якості асортименту продукції, яка продається, розширенням асортименту продукції та підвищенням рівня задоволеності споживача, стимулюванням покупців здійсненням покупок продукції визначеного підприємства.

Перевагу можна отримати шляхом наявності асортименту, що за своїми характеристиками чи рівнем обслуговування перевищує пропозиції конкурентів, постійним контролем якості товарів, які продаються у торговельній мережі, сюди можна віднести походження, термін зберігання та ін., постійне підтримання мінімального асортименту товарів з метою задоволення потреб споживача. Формуючи відмінні переваги можна досягнути стабілізації чи збільшення частки ринку, отримання доходу та випередження конкурентів або втримати позицію лідера.

Ідея керування асортиментною політикою підприємства охоплює комплекс певних дій: аналізу ринку і брендів; аналізу комунікації; розподілу; юридичних відносин; відносини з конкурентами; пакування та транспортування; постачання товарів. Щоб підвищити конкуренцію між різними підприємствами необхідно комплексно підходити до процесу управління асортиментною політикою, яке, в свою чергу, в економіці дасть поруку на стабільне місце на ринку та підвищить прихильність споживачів.

Споживчий попит є важливим чинником, що справляє вагомий вплив при формуванні асортименту, і направляється максимально задовольнити попит населення та активно вплинути на попит в сторону його розширення. Формування асортименту і споживчий попит в своїй основі взаємозв'язані [9, 64].

Отже, розробка та здійснення асортиментної політики потребує до – тримання, як мінімум, наступних умов:

- чіткого уявлення про стратегічні цілі діяльності підприємства; –
- доброго знання ринку та його вимог;
- уявлення про можливості підприємства та їх відповідність ринковим запитам.

Тобто асортиментна політика встановлює зв'язок між вимогами ринку, з одного боку, та намірами і можливостями підприємства – з другого. У зв'язку з цим можна виділити такі складові асортиментної політики торго – вельного підприємства на сучасному етапі:

1. Сегментація ринку та вибір цільових ринкових сегментів
2. Вивчення вимог споживачів до товарів, методів продажу, упаковки, сервісу та послуг.
3. Визначення набору товарних груп, яким віддають перевагу споживачі та які забезпечують економічну ефективність діяльності підприємства.
4. Вибір найбільш ефективного методу формування асортименту з урахуванням сучасних принципів.
5. Визначення оптимального співвідношення товарів, що знаходяться на різних стадіях своїх життєвих циклів.
6. Розробка асортиментної моделі та стратегії реалізації товарів.
7. Реалізація даних напрямків передбачає вирішення наступних найважливіших задач:
 - задоволення попиту конкретних груп споживачів;
 - гнучке реагування на вимоги ринку;
 - забезпечення фінансової стійкості торговельного підприємства.

Комплексний характер асортиментної політики означає, що система заходів та підходів до управління асортиментом повинна бути спрямованою на формування конкурентоспроможної асортиментної моделі, яка б забезпечувала стійкі позиції підприємства на ринку.

1.3 Методичний інструментарій формування та реалізації асортиментної політики підприємств

Управління асортиментом є ключовим фактором у визначенні стратегії і тактики компанії на ринку, тому йому необхідно приділяти особливу увагу. Прагнення організації до беззбитковості, нарощування прибутковості базується на ефективності використання виробничого потенціалу, який також повинен орієнтуватися з грамотної асортиментної політикою. Від

збалансованого асортиментного портфеля безпосередньо залежить дохід підприємства, тому для більшості українських організацій питання ефективного управління асортиментом є найбільш актуальним.

Оцінка ефективності розробленої асортиментної політики є одним з найважливіших інструментів управління асортиментом в підприємстві та вагомими підґрунтям для прийняття управлінських рішень. Саме вона дозволяє виявити прогалини в системі управління асортиментом та своєчасно прийняти заходи щодо коригування сформованої асортиментної політики.

Досягнення оптимальності в асортиментній політиці передбачає комплекс заходів, об'єднаних спільною метою, яка полягає в досягненні найкращої комбінації кількісних і якісних показників результативності діяльності компанії. Необхідно відзначити, що ефективність управління асортиментом безпосередньо пов'язана з перебуванням консенсусу в часто суперечать один одному цілях суміжних відділів підприємства: відділу маркетингу, продажів, фінансового, виробничого і відділу логістики. На відділ маркетингу в зв'язку з цим лягає відповідальність за генерацію внутрішніх і зовнішніх потоків інформації для досягнення кінцевої мети – оптимізації асортименту з урахуванням затвердженої філософії компанії [37, 74].

Таким чином, управління товарним асортиментом – це процес, який перетворює ринкову інформацію з урахуванням внутрішніх ресурсів компанії, її принципів в інформацію про товарний асортимент, економічно ефективного для підприємства і задовольняє вимоги споживача. Для подальшого аналізу підходів управління асортиментом і виявлення можливих нових способів і методів управління продуктивним портфелем наведемо існуючу їх класифікацію.

Таким чином, завдання формування оптимального асортименту актуальна для підприємств в сучасних умовах конкуренції. Дійсно, ринок визначає необхідний йому асортимент, і завдання підприємства – задовольнити попит краще і ефективніше, ніж конкуренти. Тому на перший

план виходить проблема пошуку оптимальних асортиментних позицій, які сприяють збереженню бажаного прибутку на тривалий період часу.

З метою систематизації методичного інструментарію саме з точки зору цілей і відповідно підходів до формування асортиментної політики підприємств систематизовано і охарактеризовано їх у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Методичний інструментарій формування та реалізації асортиментної політики підприємств

Метод (методика)	Характеристика	Переваги	Недоліки	Сфера використання
1. Матриця БКГ (традиційна і модифікована)	Передбачає позиціонування товарів за критеріями «темپ зростання продажів – питома вага в загальному обсязі продажів»	Легкість у використанні, орієнтується лише на внутрішню інформацію, поєднує прийоми концентраційного, динамічного, матричного та кластерного аналізу	Рішення мають спиратися на минулий досвід без врахування можливих змін у потребах споживачів; обмеженість лише внутрішньої інформацією	Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг
2. Матриця Мак–Кінсі	Передбачає позиціонування товарів за критеріями «конкурентоспроможність товару – привабливість товару для покупця»	Враховує інформацію щодо очікувань конкурентів і покупців; враховує стратегічні аспекти; поєднує прийоми бенчмаркінгового та матричного аналізу	Суб'єктивність, використання лише якісних оцінок, точність яких визначається правильністю вибору параметрів; відсутність логічного зв'язку між показниками моделі	Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг; формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг
3. Матриця «широта – глибина»	Передбачає позиціонування товарів за критеріями матриці «широта асортименту – глибина асортименту» в окремі сегменти	Дозволяє згрупувати асортиментну пропозицію підприємства за чітко визначеними сегментами і розробити стратегії розвитку товарних ліній в асортиментному портфелі з урахуванням різного рівня ризику	Ігнорування ресурсів підприємства і його можливостей	Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг

Продовження табл. 1.3

Метод (методика)	Характеристика	Переваги	Недоліки	Сфера використання
4. Аналіз життєвого циклу товарів (ЖЦТ)	Передбачає позиціонування товарів за критеріями матриці «конкурентоспроможність товару – стадія ЖЦТ»	Поєднує кількісну і якісну інформацію, ґрунтується на багатопараметричному підході; враховує перспективи розвитку товарних ліній; поєднує прийоми бенчмаркінгового, динамічного та матричного аналізу	Суб'єктивність оцінок, відсутність взаємозв'язку з потребами споживачів	Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг
5. Методика побудови карти позиціонування товарної лінії за Ф. Котлером	Визначення профілю товарної лінії за обсягом продажів і загальною прибутковістю і прийняття рішення щодо доцільності змін у її довжині	Дозволяє прийняти рішення щодо наповнення товарних ліній залежно від їх внеску в прибутковість, є підґрунтям для розробки ринкової стратегії	Відсутність кількісних оцінок доцільності змін у глибині товарної лінії, ігнорування споживчих переваг	Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг
6. Матриця Shell	Передбачає позиціонування товарів за критеріями матриці «перспективи – конкурентоспроможність»	Поєднує кількісну і якісну інформацію, ґрунтується на багатопараметричному підході; враховує перспективи розвитку товарних ліній і має стратегічну спрямованість; поєднує прийоми бенчмаркінгового, динамічного та матричного аналізу	Суб'єктивність оцінок, важкість визначення й оцінки змінних, що повинні описувати критерії матриці; абстрагування від споживчих переваг і інтересів	Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг
7. Ринкові моделі (модель Розенберга, модель з ідеальною крапкою, теорії споживчого попиту К.Ланкастера, моделі поведінки товарів на ринку)	Ґрунтуються на визначенні відповідності асортименту рівню попиту	Дозволяють здійснити сегментування ринку і максимально врахувати вимоги споживачів до певних характеристик товарів	Ігнорування ресурсів підприємства і його можливостей, розрив між етапом оцінки споживчих вимог і часом здійснення конкретних заходів	Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг

Продовження табл. 1.3

Метод (методика)	Характеристика	Переваги	Недоліки	Сфера використання
8 Математичні (оптимізаційні) моделі	Передбачають побудову багатофакторних регресійних моделей за умов певних жорстких або імовірнісних обмежень	Вимагають побудови однозначної цільової функції та використовуються на оперативному рівні управління асортиментом; дозволяють врахувати взаємозамінність ресурсів, необхідність скорочення витрат на формування асортименту	Ґрунтуються переважно на внутрішніх можливостях підприємства і ігнорують зміни у конкурентному оточенні, споживчих перевагах та інноваційний розвиток виробництва споживчих товарів	Формування асортиментної політики на основі кращого розподілу обмежених ресурсів
9. Метод ABC – XYZ – аналізу	Метод структурного аналізу, за результатами якого визначається рейтинг товарів в асортиментному портфелі за ступенем важливості в забезпеченні обсягів продажу та стабільності попиту	Дозволяє встановити доцільність включення товарів в асортимент з урахуванням реалізованого попиту і рівня витрат на його забезпечення; надає можливість точно визначити необхідні обсяги закупівель за різними товарними групами з урахуванням сезонності їх споживання	Не дозволяє врахувати альтернативні варіанти та товарні зв'язки різних груп	Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг
10. Методи портфельного аналізу	Передбачає формування асортиментного портфеля як цілеспрямованої сукупності товарів, яка за складом і структурою відповідає стратегії	Базуються на внутрішній інформації щодо обсягів реалізації, прибутковості товарних позицій, розміру оборотних коштів	Ігнорують зміни у конкурентному оточенні, споживчих перевагах та інших складових зовнішнього середовища	Формування асортиментної політики на основі кращого розподілу обмежених ресурсів
11. Метод рангового аналізу асортименту	Проведення ранкового аналізу структури асортименту та оцінку ступеня її раціональності на основі коефіцієнту кореляції рангів рентабельності товарів і їх частки в загальному обсязі	Дозволяє визначити ступінь взаємозв'язку між найбільш прибутковими товарами і товарами, що користуються більшим попитом	Ґрунтуються переважно на внутрішніх можливостях підва і ігнорують зміни у конкур. оточенні; відсутність взаємозв'язку з потр. споживачів	

Продовження табл. 1.3

Метод (методика)	Характеристика	Переваги	Недоліки	Сфера використання
12. Метод аналізу покриття витрат (операційного аналізу)	Передбачає визначення товарів, які вносять найбільш вагомий внесок у формування прибутку шляхом віднесення витрат на конкретні товарні позиції	Дозволяє встановити доцільність включення в асортимент товарів за критерієм прибутковості	Область застосування обмежується управлінським обліком, орієнтується тільки на внутрішні можливості підприємства	
13. Методика бальної оцінки параметрів товарів, представлені x і асортименті	Метод аналізу рівня продажів за товарними групами, представленими в асортименті, на основі набору параметрів і їх вагових коефіцієнтів	Поєднує кількісну і якісну інформацію щодо характеристик товарів і товарних груп, надає комплексне уявлення про конкурентоспроможність асортименту, дозволяє виявити вплив окремих параметрів товарів на рівень продажів	Суб'єктивність оцінок, відсутність взаємозв'язку з потребами споживачів	Формування асортиментної політики на основі очікуваних конкурентних переваг; формування асортиментної політики на основі кращого розподілу обмежених ресурсів
14. Матриця «Маркон»	Передбачає групування товарів за обсягами маржинального доходу, валової маржі на одиницю товару та процентом валової маржі за системою двоїчних кодів	Однчасне використання всіх параметрів, що характеризують внутрішнє середовище	Ігнорування змін у конкурентному оточенні, споживчих перевагах та висока залежність від точності перенесення змінних витрат на конкретний товар	Формування асортиментної політики на основі кращого розподілу обмежених ресурсів
15. Матриця сумісних покупок	Передбачає вивчення зв'язків між окремими товарами, представленими в асортименті та оцінку їх інтенсивності	Дозволяє обґрунтувати рішення щодо доцільності зберігання товару в асортименті, якщо його продажі недостатньо ефективні	Застосування обмежується вивченням споживчих переваг; відсутність взаємозв'язку з ресурсами підприємства	Формування асортиментної політики на основі споживчих переваг

Аналізуючи найпоширеніші підходи до роботи з асортиментною політикою, нами розроблена їх класифікація по трьом групам факторів: чинники класифікації асортименту, чинники що формують асортимент й чинники, що оптимізують асортимент (рис.1.6).

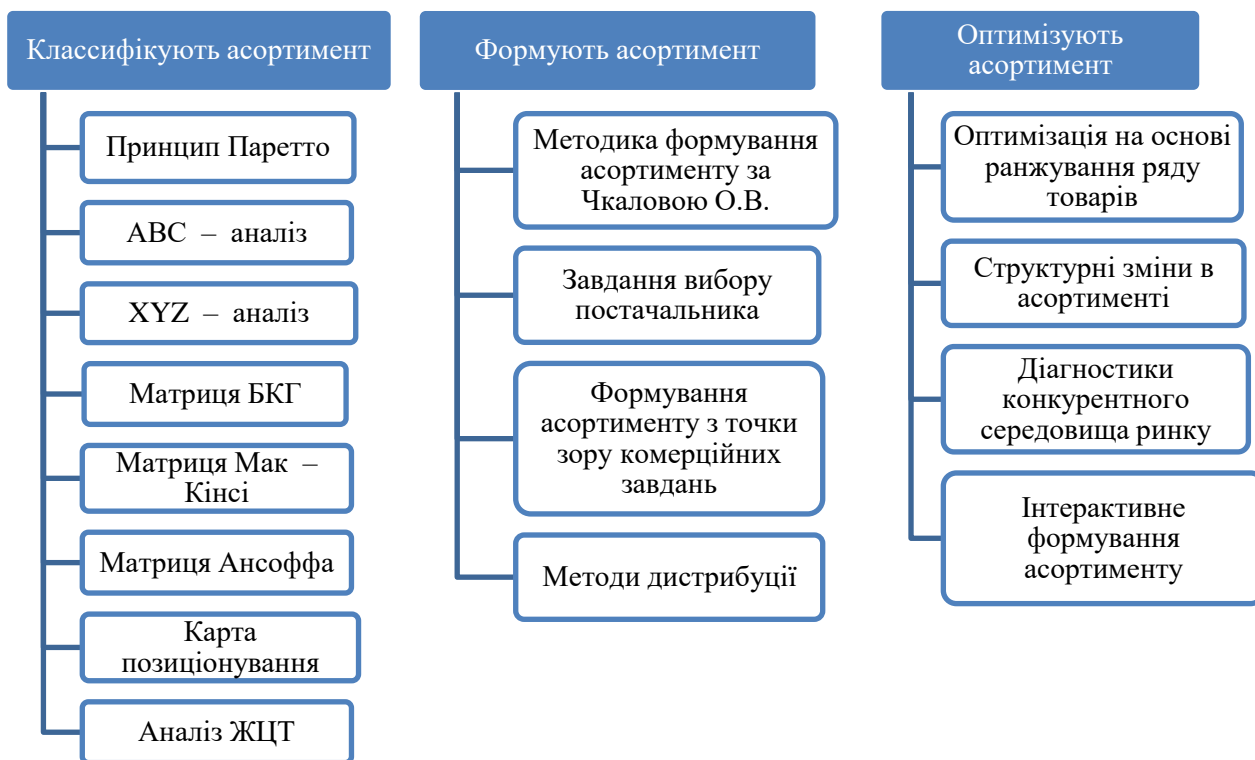


Рисунок 1.6 – Напрями аналізу ефективності управління асортиментом

Система управління асортиментною політикою підприємства є залежною від усіх елементів процесу виробництва, від якості роботи на всіх стадіях відтворення, від ефективного використання всіх видів ресурсів і інших факторів.

Створення оптимального асортименту і успіх продукту у споживача спирається на ефективне функціонування механізму системи управління асортиментом, під яким розуміється послідовна сукупність заходів, форм і методів, за допомогою яких забезпечується основна мета діяльності підприємства в галузі ефективного управління товарним асортиментом.

Ефективність управління асортиментом продукції впливає як на маркетингові позиції підприємства в цілому, так і на його фінансове становище.

На основі аналізу існуючих підходів до оцінки асортименту нами сформована система показників, що складається з п'яти груп (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Показники оцінки товарного асортименту продукції

Показник	Визначення
Показники, що характеризують асортиментну політику підприємства	
1. Ширина	Загальна кількість асортиментних груп (товарних ліній) виробника. Ширина товарного асортименту характеризує кількість запропанованих товарних груп.
2. Насиченість (повнота)	Загальна кількість складових асортименту конкретних товарів. Вона характеризує ступінь або щільність заповнення марками товару усередині товарної лінії.
3. Новизна	Здатність асортименту задовольняти потреби що змінюються за рахунок нових товарів.
4. Стабільність	Здатність набору товарів задовольняти попит на ті самі товари. Особливість таких товарів – наявність стійкого попиту на них.
5. Раціональність	Здатність набору товарів найменш повно задовольняти реально обґрунтовані потреби різних сегментів споживачів.
6. Структура асортиментів	Кількісне співвідношення товарних груп, підгруп, видів, найменувань окремих товарів у загальному наборі товарів.
7. Глибина	Варіанти пропозиції кожного окремого товару в рамках асортиментної групи.
8. Гармонійність асортименту	Властивість набору товарів різних груп, що характеризує ступінь їх близькості використання.
Показники фінансових результатів асортиментних груп товарів	
1. Рівень окупності	Визначення тривалості періоду, протягом якого буде працювати проект для покриття витрат на його створення й введення
2. Прибуток по товарній категорії	Частка в загальному виторгу підприємства по конкретній групі товарів
3. коефіцієнт внеску за покриття	Внесок кожного найменування продукції на покриття постійних витрат підприємства
4. Крапка безбитковості	Характеризує обсяг продажів, при якому виручка від продіжав дорівнює витратам виробництва
5. Операційний важель	Це обсяг виробництва, при якому одержуваний маржинальний прибуток покриває постійні витрати
6. Запас фінансової міцності	Показує величину скорочення обсягу продажів до досягнення крапки безбитковості.
Показники оптимізації структури асортиментів	
1. Обмеження ха обсягом продажів	Фіксування крайніх значень максимально можливого й мінімально необхідного обсягу продажів
2. Обмеження по виробничих потужностях	Вибір оптимальної виробничої програми повинен ґрунтуватися на знанні попиту на конкретні види товарів і послуг
3. Обмеження по доступності ресурсів	Потреба підприємства в грошових і матеріальних ресурсах.
4. Обмеження за ціною	Для одержання прибутку ціна товарів не може бути встановлена нижче собівартості й вище можливостей покупців.

Продовження таблиці 1.4

5. Критерій оптимізацій для розробки обмежень	Визначення граничного прибутку, який може одержати підприємство від виробництва й продажу кожного виду продукту
6. Обмеження по товарних запасах	Визначає необхідну кількість поставок сировини для безперебійної роботи виробництва.
7. Ритмічність реалізації товарів	Показник характеризує безперебійність роботи підприємства без витрат у товарообігу
Регламентуючі показники асортименту	
1. Відповідність продукції ДСТУ	Показники, що дозволяють визначити, чи відповідає виріб нормам, стандартам і правилам.
2. Органолепничні показники	
3. Показники безпеки	
Якісні показники ринкової адекватності товарів	
1. Визначення сили маркт	Ступінь популярності, сприйняття, ознайомлення, переваги й лояльності марки з боку кінцевих споживачів
2. Відповідність перевагам споживачів	Визначення характеристик товару, які мають найбільшу важливість для споживачів.
3. Відповідність перевагам роздрібної торгівлі	Оцінка поточного стану положення товарів або марок у роздрібній торгівлі й аналіз пропонованих вимог до них
4. Етапи життєвого циклу (ЖЦТ)	Формування стратегії для товарів, що перебувають на різних етапах життєвого циклу товарів.
5. Конкурентоспроможність товару	Виявлення параметрів і характеристик товару, що роблять його унікальним стосовно інших товарів, представлених на ринку
6. Становище в матриці БКГ	Визначення стратегічних позицій фірми, а також розподіл стратегічних ресурсів на найближчу перспективу.

Отже запропонований комплекс показників (табл. 1.4) дозволяє зробити оцінку існуючого товарного асортименту на підприємстві з погляду його оптимальності для виробництва й відповідності запитам ринку. Для рішення завдань управління асортиментом сучасний маркетинг використовує широкий спектр маркетингових моделей.

Головним індикатором ефективності різних складових асортименту вважають показники збуту. Вони можуть вказати на ті продукти, котрі належить виключити з виробничої програми. З цією метою застосовують спеціальний аналіз, варіантом якого є так званий АВС–аналіз.

АВС–аналіз (Activity Based Costing) (метод поопераційного калькулювання) – функціонально–організаційна форма оптимізації абсолютної величини та структури затрат підприємства, що являє собою технологію обґрунтування та прийняття управлінських фінансових рішень

щодо цільової локалізації затрат суб'єкта господарювання по центрах затрат з метою оцінювання обґрунтованості їх величини та виявлення резервів їх зменшення за мінімальних додаткових затрат. АВС-аналіз – це метод структурного аналізу, заснований на ранжируванні об'єктів дослідження з обраних показників [18].

АВС-аналіз ґрунтується на принципі дисбалансу, при проведенні якого будується графік залежності сукупного ефекту від кількості елементів. Такий графік називається кривою Парето, кривою Лоренца або АВС-кривою. За результатами аналізу асортиментні позиції ранжируються і групуються в залежності від розміру їхнього вкладу в сукупний ефект. У логістиці АВС-аналіз зазвичай застосовують з метою відстеження обсягів відвантаження певних одиниць і частоти звернень до тієї чи іншої позиції асортименту, а також для ранжирування клієнтів за кількістю або обсягом зроблених ними замовлень. Завдяки цьому АВС-аналіз дозволяє виявити та оцінити незначне число кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників.

Об'єктом дослідження можуть бути: окремі товари або асортиментні групи, регіони й канали збуту.

Як показники можуть використовуватися: обсяг збуту, прибуток і покриття витрат.

Покриття витрат – це частина виручки виробника, що залишається після виключення прямих витрат на виробництво продукції й може бути використана для покриття непрямих витрат і формування прибутку підприємства [18].

Результатом АВС аналізу є групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат. Згідно з цим методом ресурси ділять на три категорії:

А – запаси, які є найціннішими з погляду їх вартості, однак можуть використовуватися підприємством у незначній кількості в натуральному виразі; характеризується значним внеском в аналізований показник;

В – середні за величиною запаси як у кількісному, так і в грошовому виразі; робить середній внесок;

С – запаси з найбільшою часткою в натуральному виразі, однак незначні з погляду їх вартості; незначний внесок.

По суті, АВС–аналіз – це ранжування асортименту за різними параметрами. Ранжувати таким чином можна і постачальників, і складські запаси, і покупців, і тривалі періоди продажів – все, що має достатню кількість статистичних даних.

Економічний зміст досліджень у рамках АВС–аналізу зводиться до того, що максимальний ефект досягається при вирішенні завдань, що відносяться до групи А. При цьому клас А може складати близько 20% загальної кількості асортиментних позицій, на які приходить 80% товарообігу. Клас В – це майже 30% позицій, що забезпечують майже 10% об'єму реалізованого товару. Решта одиниць найменувань з низьким товарообігом формує клас С. Він складає не менше 10% обороту і 50% від сукупності аналізованих позицій.

На основі проведеного аналізу товарного асортименту підприємства приймаються рішення про його зміну й розвиток.

Оптимізація асортименту – це безперервний процес реалізації товарної політики. Товарний асортимент не може бути оптимізований один раз на весь період присутності підприємства на ринку. Оптимальний асортимент, як правило, містить товари, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу товару: стратегічні товари (фаза впровадження), найбільш прибуткові (фаза зростання), ті, що підтримують (фаза зрілості–насичення товарного ринку), тактичні (для стимулювання продажів нового товару), ті, що плануються до зняття з виробництва (фаза спаду), і ті, що розробляються (стадія НДДКР).

Розглянемо методику формування товарного асортименту АВС–XYZ–аналіз, який буде використано нами у практичній частині кваліфікаційної роботи. У загальному розумінні АВС–аналіз є методом, за допомогою якого визначають ступінь розподілу конкретної характеристики між окремими елементами якої–небудь множини. У його основу покладено припущення, що відносно невелика кількість видів товарів, які повинні неодноразово

закуповуватися, складає велику частину загальної вартості товарів, що закуповуються (рис.1.7).

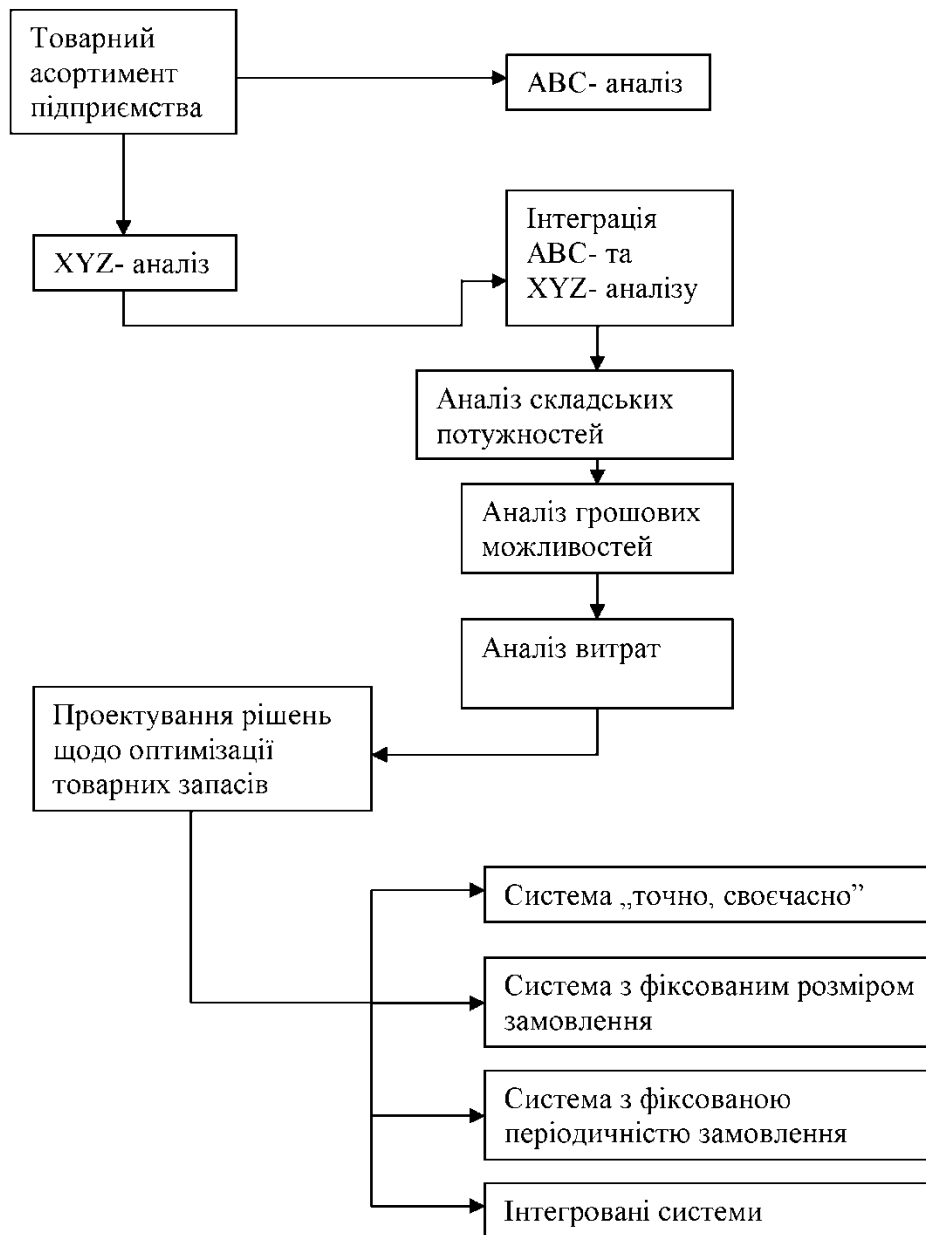


Рисунок 1.7 – Методика аналізу товарного асортименту ABC–XYZ [18]

В основі методу ABC лежить так зване правило Парето. Відповідно до методу Парето безліч керованих об'єктів поділяється на дві неоднакові частини (80/20). Щодо управління товарним асортиментом метод ABC – спосіб нормування і контролю за станом асортименту, який полягає в розбитті номенклатури N, реалізованих товарів на підмножини A, B і C на

основі такого алгоритму: встановити вартість кожного товару (за цінами закупівлі), розташувати товари за зменшенням ціни, знайти суму даних про кількість і витрати на придбання, розбити товари на групи залежно від їх питомої ваги в загальних витратах на придбання.

Залежно від витрат товари поділяються на три групи – А, В, С за їх питомою вагою в загальних витратах на придбання:

– група «А»: найбільш дорогі товари, на частку яких припадає приблизно 75–80% загальної вартості, але вони складають лише 10–20% загальної кількості товарів, які знаходяться у асортименті;

– група «В»: середні за вартістю товари, частка яких в загальній сумі товарів складає приблизно 10–15%, але у кількісному відношенні ці товари складають 30–40% продукції, яка зберігається;

– група «С»: найдешевші. Вони становлять 5–10% від загальної вартості товарів, які зберігаються, і 40–50% від загального товарного асортименту.

Аналіз ABC показує значення кожної групи товарів. Зазвичай на 20% всіх товарів припадає 80% всіх витрат. Виходячи з цього, для кожної з трьох груп товарів закладається різний ступінь деталізації під час планування та контролю.

Аналіз ABC дозволяє класифікувати асортиментні одиниці за їх вартістю. Принцип диференціації асортименту в процесі аналізу XYZ інший – тут весь асортимент поділяють на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування:

– до групи «Х» включають товари, попит на який рівномірний, або може незначно коливатися. Обсяг реалізації за товарами, включених у дану групу, легко спрогнозувати;

– до групи «У» включають товари, які споживаються в обсягах, що коливаються. Зокрема, в цю групу можуть бути включені товари із сезонним характером попиту. Можливості прогнозування попиту за товарами групи «У» – середні;

– до групи «Z» включають товари, попит на які виникає лише епізодично, будь-які тенденції відсутні. Прогнозувати обсяги реалізації товарів групи «Z» складно.

Ознакою, на основі якої конкретну позицію асортименту зараховують до групи X, Y або Z, є коефіцієнт варіації попиту (v) за цією позицією:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{(x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 1000 \quad (1.1)$$

де x_i – i -те значення попиту за оцінюваною позицією;

\bar{x} – середнє значення попиту за оцінюваною позицією за період n ;

n – величина періоду, за який зроблено оцінку.

Величина коефіцієнта варіації змінюється в межах від нуля до нескінченності. Поділ на групи X, Y і Z може бути здійснений на основі алгоритму: група X – інтервал $0 < v < 10\%$; група Y – інтервал $10\% < v < 25\%$; група Z – інтервал $25\% < v < \infty$. Результатом спільного проведення аналізів ABC і XYZ є матриця, яка складається з дев'яти різних класів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Матриця ABC–XYZ–аналізу[18]

	A	B	C
X–товар	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання
Y–товар	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання
Z–товар	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання

Поєднання даних про співвідношення кількості та вартості ABC–аналізу з даними про співвідношення кількості та структури споживання XYZ–аналізу дозволяють отримати цінні інструменти планування, контролю й управління товарним асортиментом.

Можна стверджувати, що товари із групи AX – безумовні лідери, а із групи CZ – кандидати на вилучення з асортименту. Товари категорії X варто завжди закуповувати у кількості, рівній прогнозованому продажу (AX – дещо більше прогнозованої кількості, а товари категорії Z, зокрема BZ та CZ, часто доцільно реалізовувати (поставляти) лише за попереднім замовленням.

У процесі оптимізації управлінські впливи спрямовуються на головні характеристики номенклатури (асортименту).

Однак, виробництво нової продукції не завжди забезпечує успіх, зокрема тоді, коли не враховано специфічних вимог ринку або нових науково–технічних досягнень. Треба пам'ятати також, що випуск нової продукції може помітно зменшити продаж інших вигідних для фірми товарів.

Визначення місця товару на ринку серед аналогічних (позиціонування товару) передбачає оцінювання потенційних можливостей його комерційного успіху. Останній залежить від своєчасної появи товару на ринку саме там і в такій кількості, яка дає змогу максимально задовольнити потреби споживачів.

Таким чином, підприємству необхідно мати й постійно вдосконалювати товарну стратегію, що дозволить їй забезпечити стійку структуру асортименту, постійний збут і стабільний прибуток. Необхідно вибирати такий асортимент товарів і так регулювати товарну політику, щоб це сприяло збільшенню продажу та прибутків підприємства.

Отже, процес створення асортименту є комплексним, тісно переплітається з іншими інструментами маркетингу, найважливішим із якого є цінова політика. Управління асортиментом є ланкою у складному і багаторівневому ланцюжку змісту комерційної діяльності підприємства. споживачеві.

Висновки до розділу 1

Асортиментна політика підприємства передбачає формування товарного асортименту, який якнайкраще підходить для роботи на обраному ринку та забезпечує економічну ефективність діяльності підприємства. Асортиментна політика встановлює зв'язок між вимогами ринку, з одного боку, та намірами і можливостями підприємства – з другого. Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна ретельно розроблена та добре обміркована товарна політика. Це пов'язано з тим, що товар служить ефективним засобом впливу на ринок, головною турботою підприємства та джерелом отримання прибутку.

Процес формування товарного асортименту повинен виходити з форми його товарної спеціалізації та розміру торгової площі та бути направленим на задоволення попиту контингенту покупців, а також забезпечення високої прибутковості його діяльності.

Ціль організації щодо асортименту – формування реального асортименту або асортименту, що прогнозується, максимально наближеного до раціонального, для задоволення різних потреб та отримання запланованого прибутку.

Формування асортименту є складним і безперервним процесом. Оптимальний асортимент є індивідуальним для кожного підприємства і залежить від ринків збуту, попиту, фінансових та інших ресурсів. На формування асортименту впливають безліч факторів як загальних, так і специфічних для кожного підприємства. Не врахувавши ці фактори, підприємству не вдасться сформувати ефективний асортимент. Одним із найголовніших факторів формування асортименту є позиціонування товару. За допомогою правильного позиціонування підприємство виділяє свій товар із кола аналогічних на ринку, що допомагає споживачеві віддати перевагу саме йому.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ DELTAFOOD

2.1 Загальна характеристика підприємства DELTA FOOD

DELTA FOOD – українська компанія національного рівня, яка зарекомендувала себе на ринку як виробник виключно високоякісної продукції, а також як стабільний, відповідальний і надійний партнер.

Компанія DELTA FOOD є виробником майонезів, майонезних соусів, гірчиці та соняшникової олії. За роки своєї праці компанія стала лідером з виробництва майонезів і майонезних соусів в категорії ВТМ. Компанія виробляє Private label – продукцію для провідних міжнародних, національних і локальних торговельних мереж.

З 2015 року DELTA FOOD активно розвиває власний бренд – ТМ Гуляй – поле, під яким випускаються майонези та майонезні соуси високої якості та складу. На сьогоднішній день лінійка продукції розширилася за рахунок виробництва соняшникової олії та гірчиці. Накопичений впродовж десятиріччя досвід є гарною платформою для подальшого збільшення виробництва, в найближчих планах – виведення на ринок нових позицій під власним брендом.

Завдяки ретельно організованій дистрибуції продукція ТМ Гуляй – поле присутня у всіх областях України – на ринках, в продуктових крамницях різного масштабу, а також на полицях найбільших торговельних мереж.

Історія компанії розпочалась з 2009 року зі створення ТОВ «ТД «Дельта» та випуску на ринок продукції (майонез, гірчиця).

У 2012 році розпочата багаторічна плідна співпраця Компанії з найбільшою національною торговельною мережею «АТБ – маркет».

У 2014 році була проведена модернізація обладнання, що дозволило випустити на ринок лінійки майонезів під брендом Гуляй – поле

У 2016 році – компанія ТОВ «ТД «Дельта» визнана переможцем Національної бізнес – премії «Private Label – 2016. Кращий партнер року» в номінації «Справедлива ціна»

У 2018 році була успішно пройдена сертифікація виробництва продукції підприємства згідно з вимогами стандарту Halal (Халяль).

Бізнес компанії представлений виробництвом і реалізацією продуктів харчування, а саме майонезів і майонезних соусів, гірчиці, рослинної олії та кукурудзяної палички.

На рисунку 2.1 представлена карта дистрибуції продукції компанії DELTA FOOD за 2019 рік.

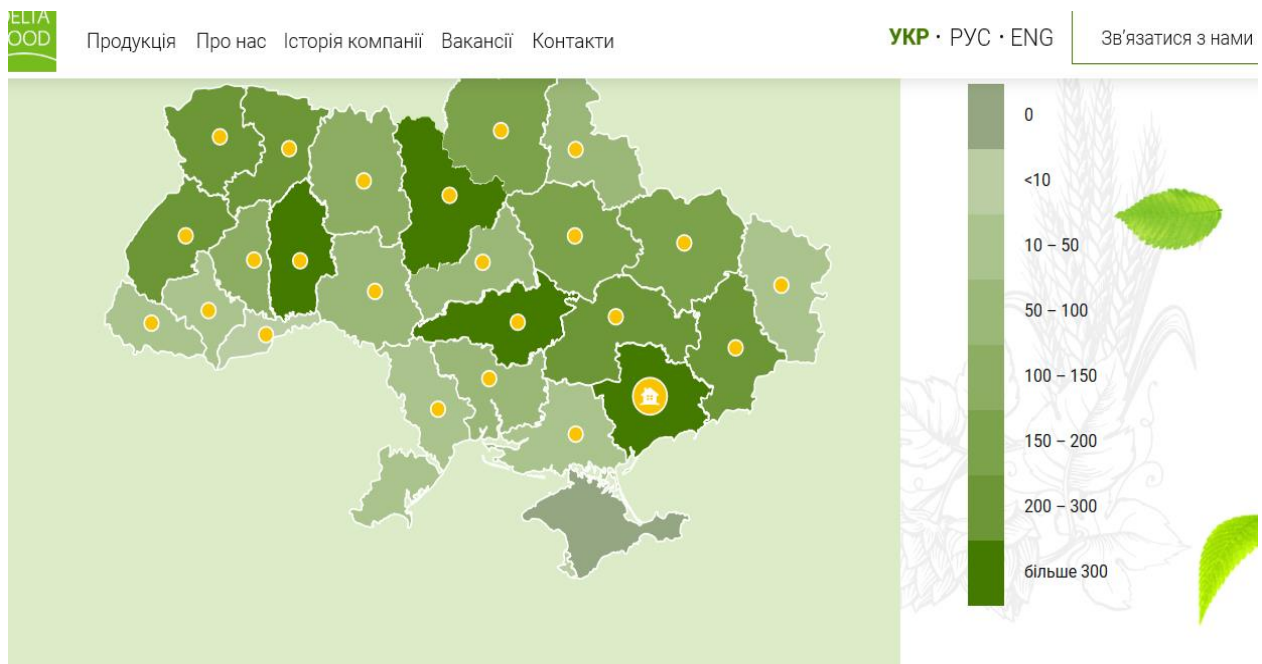


Рисунок 2.1 – Карта дистрибуції продукції ТМ Гуляй – поле

Завдяки ретельно організованій дистрибуції продукція ТМ Гуляй – поле присутня у всіх областях України – на ринках, в продуктових крамницях різного масштабу, а також на полицях найбільших торгівельних мереж.

На ринку ВТМ продукція підприємства під ТМ Гуляй – поле представлена у таких торгових мережах як: «АТБ», «Сільпо», «ЕКО Маркет», «Varus», «Файно Маркет», «Fozzy», «Руковича», «Таврія В», «Посад», «Маркетопт», «Оптовичек». «Деликат».

«Якість життя залежить від якості продуктів, якість продуктів залежить від нас!» – слоган підприємства, яке позиціонує себе фахівцем якості виробництва продукції. Мережі дистрибуції компанії DELTA FOOD ТМ «Гуляй поле» представлено на рис.2.2.

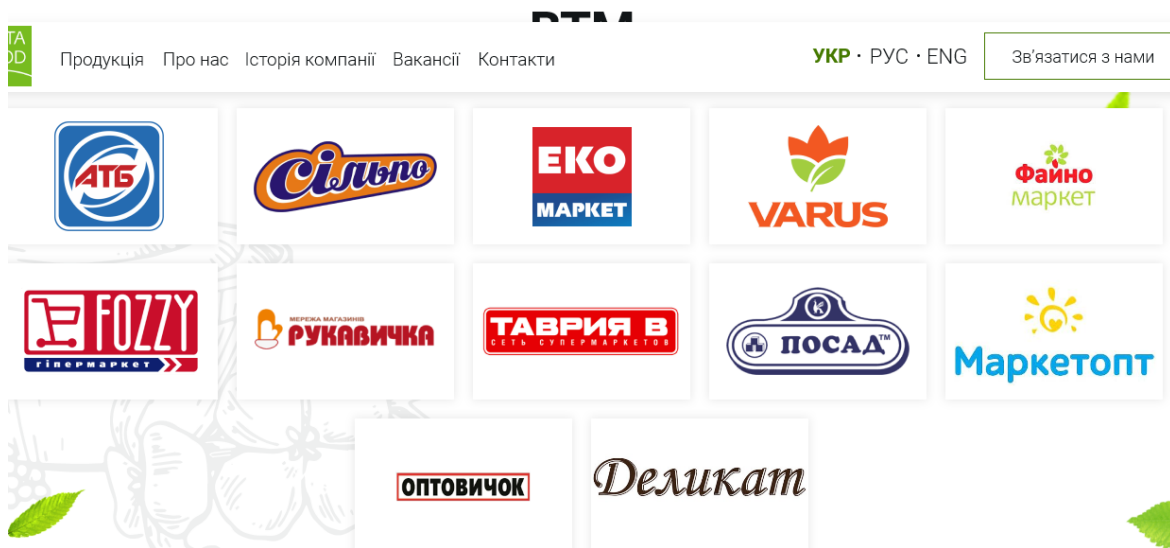


Рисунок 2.2 – Мережі дистрибуції продукції

Місія підприємства DELTA FOOD: «Робити життя людей смачніше та яскравіше!».

Стратегія компанії – стати для споживачів синонімом смаку, якості, доступності та простоти продуктів харчування.

Компанія позиціонує себе за допомогою таких цінностей (рис. 2.3):

Відповідно до рисунка 2.3, розглянемо цінності компанії.

1. Відповідальність – «Несемо відповідальність за те, що робимо».
2. Уважність – «Ми уважні до потреб наших клієнтів».
3. Чесність – «Ми відкриті та чесні з нашими клієнтами».
4. Якість – «Ми створюємо продукт, в якому впевнені самі».
5. Результативність – «Ми налучені на результат, а не на процес».

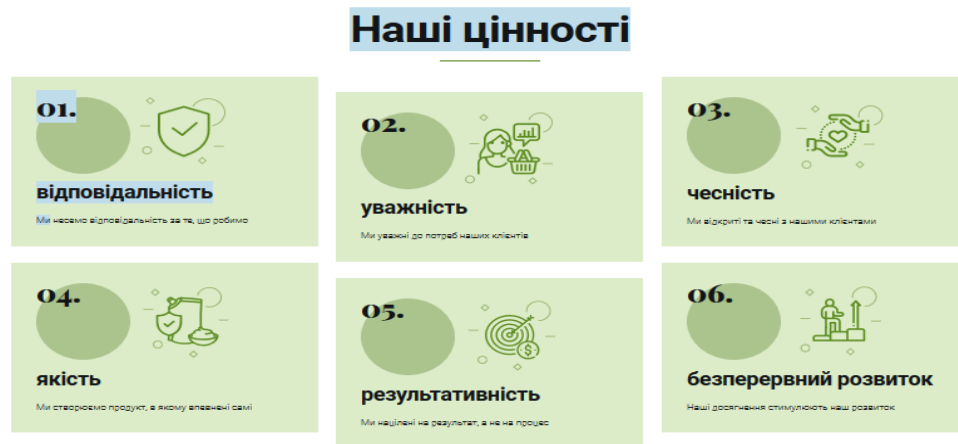


Рисунок 2.3 – Цінності підприємства DELTA FOOD.

6. Безперервний розвиток – «Наші досягнення стимулюють наш розвиток».

Розглянемо організаційну структуру підприємства DELTA FOOD . Варто зазначити, що організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Організаційно – структурна схема підприємства зображена на рисунку 2.4.

Чисельність персоналу 128 чоловік. На ринку крмпанія існує 10 років.

Підприємство DELTA FOOD є юридичною особою і здійснює свою діяльність на підставі чинного законодавства і статуту. Підприємство веде самостійний баланс, має розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, товарний знак, який реєструється відповідно до чинного законодавства, та інші атрибути, необхідні для організації своєї діяльності. Підприємство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах належного йому майна.

Управління підприємством здійснює його власник і керівник – директор. Кожному з них підпорядковані підрозділи.

Для такої організаційної структури яку має Підприємство DELTA FOOD розробляються плани, графіки регулярні наради. Організаційна структура є дуже розгалуженою і кожний її елемент забезпечує функціонування і розвиток організації, як єдиної цілісної системи. Проаналізувавши дану організаційну структуру, можна побачити, що в її основу покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Тому, можна стверджувати, що дана структура являється лінійно – функціональною.

Горизонтальні зв'язки передбачають ієрархічну організацію процесу управління за функціями (виробництво, економіка, маркетинг, бухгалтерський облік, кадри тощо).

Вертикальні зв'язки, в свою чергу, представлені лінійною системою служб, що стоїть за кожною з цих функцій і пронизує все підприємство зверху донизу: від директора через відділи і цехи з їхніми начальниками до майстрів та бригадирів. Поділ праці між працівниками здійснюється відповідно до їхніх повноважень та місця в управлінській структурі. А спеціалізація пов'язана з великою кількістю різнопрофільних відділів, які виконують різноманітні завдання та у своїй єдності складають потужне виробничий процес.

Позитивними аспектами наведеної організаційної структури є: спеціалізація функціональних керівників та відсутність дублювання функцій, простота керівництва та його ієрархічність, що забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень.

Але, на жаль, є і негативні аспекти, тому що забезпечити необхідну пристосованість підприємства до мінливого ринкового середовища цей вид організаційної структури управління неспроможний. У ньому надто складна передача інформації між функціональними підрозділами. Це обумовлено тим, що проблеми обговорюються по всьому ієрархічному ланцюжку знизу вверху і в кожному підрозділі.

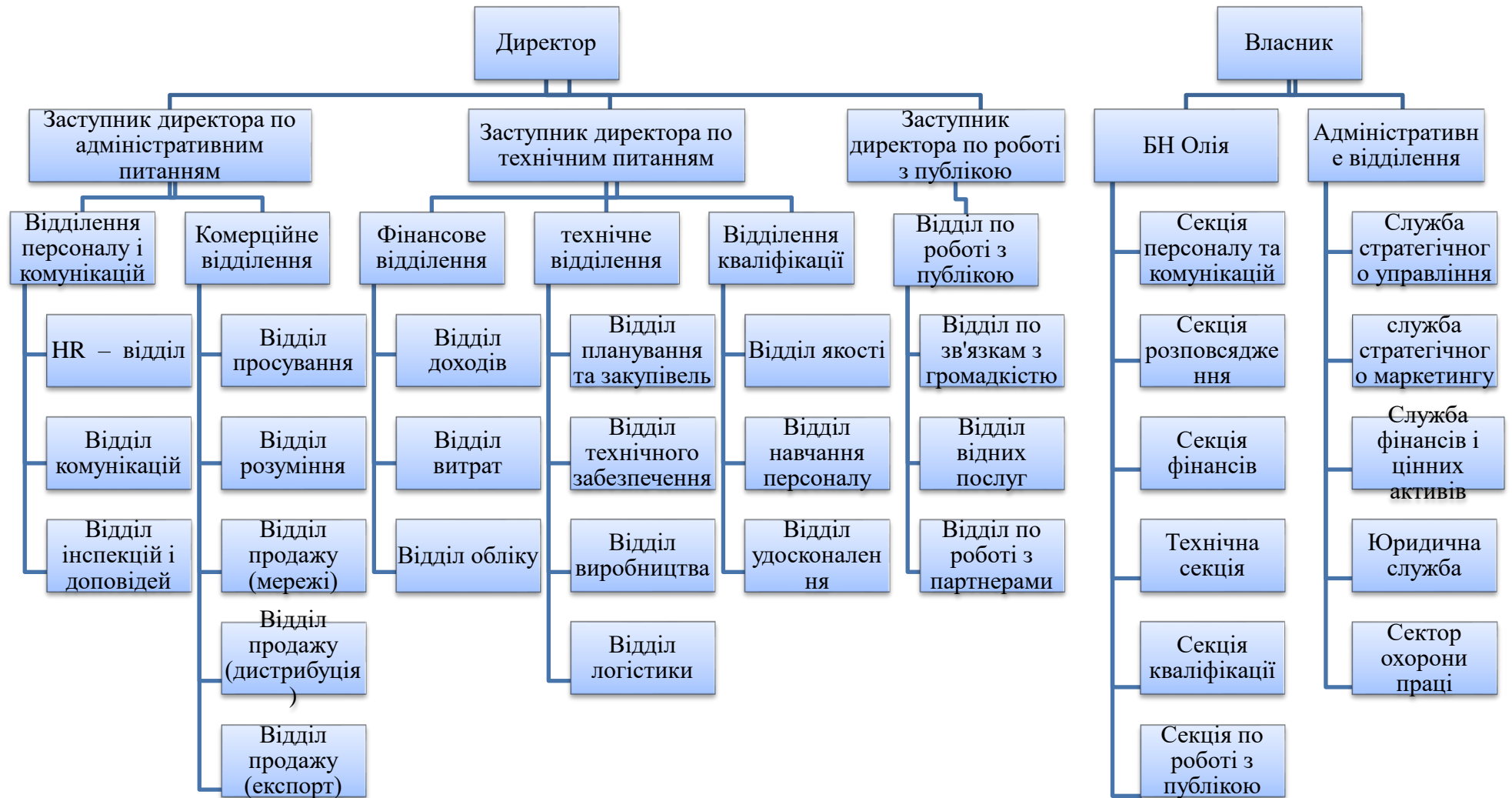


Рисунок 2.4 – Організаційно – структурна схема підприємства DELTA FOOD

При цьому багато інформації перекручується або втрачається при переході від одного рівня управління до іншого, від одного функціонального підрозділу до іншого. Окрім того, ця структура є сильним джерелом виробничого бюрократизму. Будь – яка інновація, яка з певних причин не влаштовує ту чи іншу службу, може бути знищена численними непогодженнями. Крім того, на мою думку на даному підприємстві зосереджена занадто велика кількість управлінського персоналу. На одного керівника припадає в середньому 10 чол., що призводить до надмірної централізації та непропорційного розподілу доходів, адже управлінська ланка отримує значно вищу заробітну плату, ніж робітники. Тому необхідно або скоротити кількість керівників, або зменшити їм заробітну плату. Частково подолати ці проблеми можна шляхом розукрупнення підприємств, створення так званих "дивізіональних" структур управління. Вони виникають у результаті виділення з підприємств самостійних спеціалізованих підрозділів, орієнтованих на виготовлення готового товару і його просування на ринок.

2.2. Аналіз ринку соусної продукції України

Ринок соусної продукції в Україні має різноманітний за складом та смаковими властивостями асортимент. Проте потреби сучасного споживача стрімко зростають. Оператори ринку постійно переглядають пропозицію, реагуючи на нові потреби та зміну попиту населення.

Ставлення споживачів до різних видів соусів діаметрально проти – лежне: наприклад, у прихильників здорового способу життя майонез асоціюється зі шкідливою для здоров'я їжею. Проте ця група харчових продуктів залишається у повсякденному вжитку серед людей старшого покоління.

Сучасний український ринок соусної продукції є доволі насичений, проте не має чіткої структури за сегментами. Існує декілька категорій соусів:

за ДСТУ 4561:2006, вони поділяються на столові та десертні [8]; за класифікацією проф. Б. М. Маккенна, – на холодні (кетчуп, томатний соус, гірчиця тощо), гарячі (споживаються у розігрітому вигляді й не потребують додаткового приготування), дресинги (салатні заправки, соуси на жировій основі тощо) [9]. За класифікацією маркетингової компанії "Синергія", є соуси солодкі фруктові та гострі закускові. Останні поділяють на білі (майонез і соуси на майонезній основі), червоні (кетчупи й соуси на томатній основі), гірчичні та соєві [10].

Попит на соусну продукцію має сезонний характер і змінюється залежно від смакових уподобань споживачів. Взимку він зростає на майонези, влітку – на майонезні та томатні соуси, кетчупи. Понад 95 % дорослого населення України споживають різноманітні соуси, найпопулярнішими з яких є майонез і кетчуп [11]. Дані щодо частоти придбання кетчупів та інших соусів споживачами України наведено на рис. 2.5.

■ один раз на місяць ■ один раз на тиждень
■ двічі на місяць ■ один раз на 3 місяці, і рідше

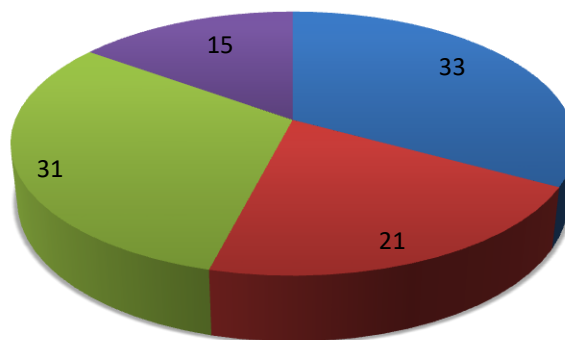


Рисунок 2.5 – Частота купівлі соусів дорослим населенням України, %

Основними чинниками високого рівня споживання соусів є доступна ціна, можливість поліпшення смакових властивостей готових страв, а також тривалий строк зберігання [13]. Рівень їх споживання прив'язаний до інших продуктів, оскільки вони не є самостійними стравами. Відповідно,

при зменшенні споживання м'ясних, рибних, макаронних та інших продуктів зменшується і споживання соусів.

Попит на майонезну продукцію з різноманітними добавками (овочеві наповнювачі, прянощі, ароматичні речовини) на українському ринку становить лише 14 % загального попиту на неї. Проте з кожним роком його обсяги зростають в середньому на 1.3 % [14].

Динаміку споживання майонезної продукції на душу населення за період 2008–2018 рр. представлено на рис. 2.6.

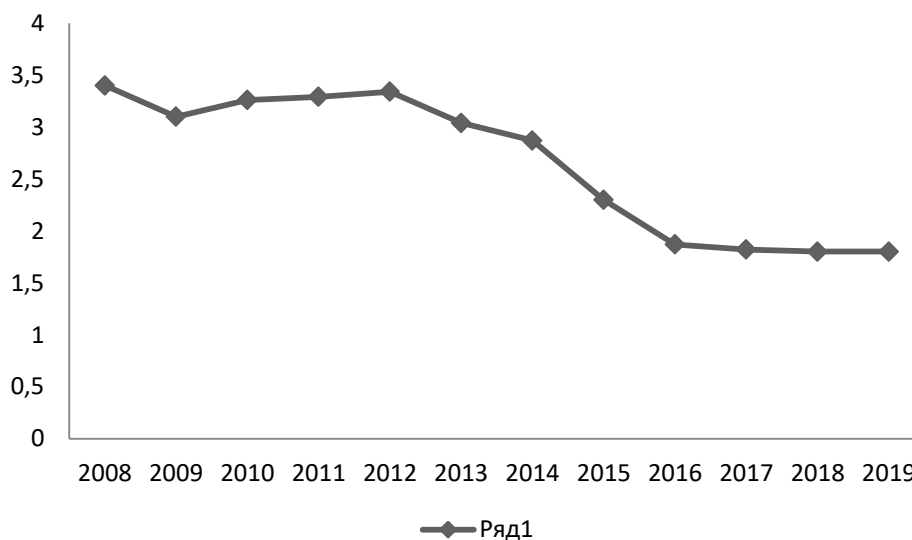


Рисунок 2.6 – Динаміка споживання майонезної продукції на душу населення в 2008–2019 рр., кг/рік

За даними рис. 2.6, можна стверджувати, що впродовж останніх 8 років спостерігається зниження обсягів споживання майонезної продукції на душу населення. Одним із факторів зменшення попиту на неї є низька платоспроможність споживачів стосовно придбання продуктів, що відповідають екологічним стандартам, споживачі шукають шляхи для зміни свого раціону. Наприклад, все частіше обирають майонезну продукцію з меншою калорійністю, легкі соуси або зовсім відмовляються від їх споживання. Інший фактор – розвиток популярності закладів швидкого харчування в Україні і, як наслідок, зростання попиту на нові, незвичні смаки соусної продукції.

Ринок майонезів, кетчупів та інших соусів України є високо – конкурентним. Варто зазначити, що основна конкуренція відбувається тільки між вітчизняними виробниками, оскільки закордонна продукція займає незначну частку ринку. Отже, основне завдання як для тих, що вже є на ринку, так і для нових підприємств – це пошук вільних або швидкозростаючих ніш для просування своєї продукції. Водночас великі підприємства за допомогою реклами та маркетингу можуть фактично створювати нові ніші, розробляючи "новинки", тоді як для дрібних підприємств просування нового продукту ускладнене [12].

Висока конкуренція на ринку спричиняє зростання часток ринку великих підприємств і витіснення слабших конкурентів. Це пов'язано з тим, що витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшуються, рентабельність бізнесу знижується і на ринку залишаються лише компанії, здатні забезпечити великі обсяги виробництва і реалізації, запропонувати споживачам унікальний продукт.

Структуру виробництва майонезу та соусної продукції в Україні за 2019 р. представлено на рис. 2.7.

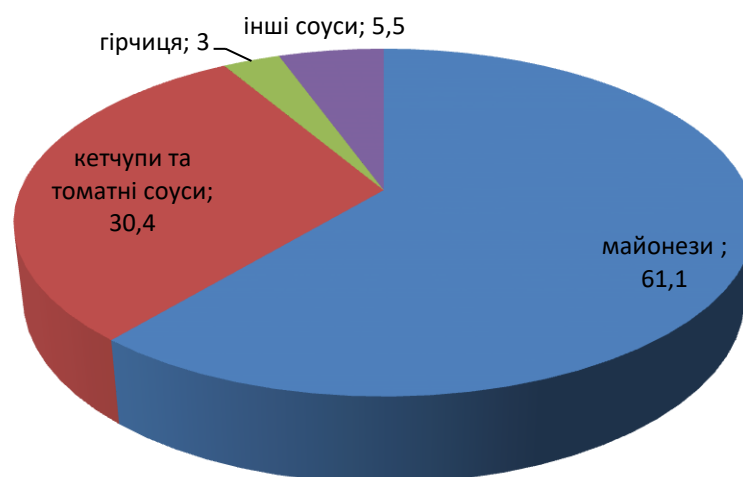


Рисунок 2.7 – Структура виробництва соусної продукції в Україні за 2019 р.

Найбільшу частку ринку займають майонезні соуси. Тенденція переваги цієї продукції над іншими соусами притаманна не тільки 2019 р., а

й минулим рокам. Наприклад, у 2018 р. ринкова частка майонезу становила 62.4 %, 2017 р. – 63.2, 2016 р. – 62.7 %. Друге місце посідає виробництво кетчупів та томатних соусів, третє – гірчиці, інші соуси мають менший попит. Аналіз динаміки виробництва майонезної продукції в Україні за період 2008–2019 рр. (рис. 2.8) дає підстави для висновків, що, по – перше, цей ринок в Україні розвивався у декілька етапів, і, по – друге, останнім часом спостерігається тенденція до зниження виробництва [11; 13; 15; 16].

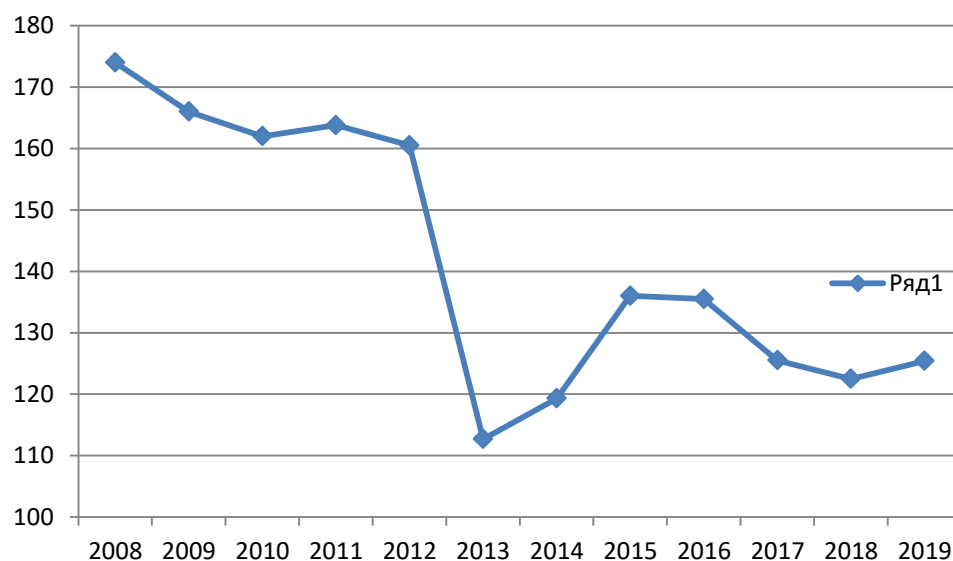


Рисунок 2.8 – Динаміка виробництва майонезної продукції в Україні у 2007–2019 рр.

Як можна побачити з рисунка 2.6, у період 2008–2012 рр. виробництво майонезів коливалося незначною мірою, а в 2013 р. різко зменшилося майже на третину. Це пов'язано з подорожчанням сировини, девальвацією гривні та загальною економічною ситуацією у світі. У 2013–2016 рр. спостерігалось нарощення обсягів виробництва майонезної продукції в Україні, проте починаючи з 2016 р. проявляється тенденція до їх зниження. Це пояснюється зростанням кількості торговельних мереж, де реалізують цю продукцію,

рекламними та маркетинговими стратегіями, зацікавленістю споживачів у нових видах майонезних соусів [16].

Якщо простежити динаміку кількості підприємств, які виготовляють майонезну продукцію в Україні, можна помітити досить значне її зменшення: у 2011 р. їх кількість становила 87, у 2015 р. – 74, а у 2017 р. – 64 підприємства, що на 25.3 % менше, ніж у 2015 р. Така тенденція пов'язана не лише зі станом економіки в країні, а й із політичною ситуацією на сході України [10].

Загалом, усіх виробників майонезної продукції на вітчизняному ринку умовно можна поділити на три групи: олійно – жировікомбінації працюють з радянських часів, обладнання на них є зношеним, проте їхні торгові марки давно відомі споживачам. Це ПрАТ "Волиньхолдинг", ПрАТ "Львівський жировий комбінат", ПрАТ "Харківський жировий комбінат", ПрАТ "Чумак", ТОВ "Оліс", вони утримують 62.3 % усього українського ринку; нові компанії з агресивною політикою: ПП "Віктор і К", ТОВ "ТК "Урожай", ТОВ "Прайм – Продукт", які займають 26.7 % ринку та досить швидко завоювали прихильність споживачів; дрібні регіональні фірми, які не мають власних торгових марок.

Ця група охоплює 11 % ринку майонезу, до неї належать: ТОВ "Ровекс", ТОВ "Кристал". Кількість підприємств групи щороку зменшується через високу конкуренцію на ринку [13; 16]. У 2017 р. основними виробниками майонезної продукції були: ПрАТ "Волиньхолдинг" (ТМ "Торчин"), ПрАТ "Чумак" (ТМ "Чумак"), ПрАТ "Львівський жировий комбінат" (ТМ "Щедро"), ПП "Віктор і К" (ТМ "Королівський смак"), ТОВ "ТК "Урожай" (ТМ "Славолія").

Їхніми конкурентами на вітчизняному ринку майонезу і соусів виступають компанія "ЛТД Оліс" (ТМ "Оліс"), ПрАТ "Київський маргариновий завод" (ТМ "Олком"), ТОВ "Прайм – Продукт" (ТМ "МакМай"), ТОВ "Дельта" (ТМ "Гуляй – поле"), ТОВ "Форес" (ТМ "Форес") (рис. 2.9) [13; 16].

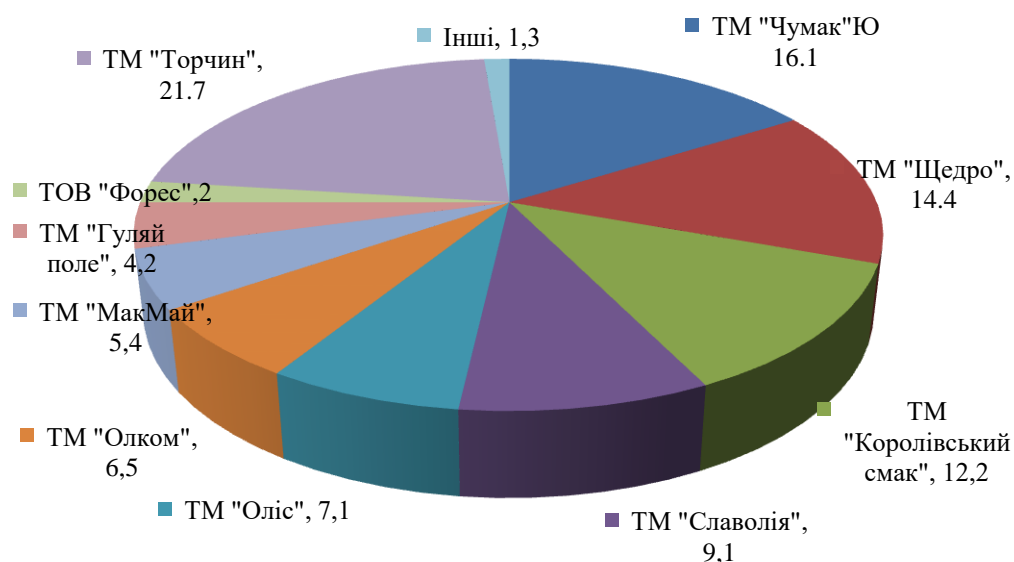


Рисунок 2.9 – Основні виробники майонезної продукції в Україні у 2019 р., %

Цінова характеристика асортименту майонезної продукції провідних вітчизняних виробників та її роздрібних цін на листопад 2020 р. представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Цінова характеристика асортименту майонезної продукції провідних вітчизняних виробників

Торгова марка	Показники							
	Майонез	Маса, грм.	Ціна, грн	Пірчиця	Маса, грм	Ціна		
«Торчин»	«Європейський»	160	10,9	«Міцна» «З хрінном» «Козацька»		9,3		
	«Домашній»	160	10,6 грн.			10,8		
						11,5		
«Чумаць»	"Справжній",	180	12,5					
	"Апетитний",	180	8,5					
	"Провансаль",	150	11,9					
	"Легкий справжній",	180	7,99					
	"Пісний",							
	"Оливковий",	180	6,85					
"Вершковий",	180							
"Салатний"/	180							
«Щедро»	"Домашній для дітей",	190	18,40	"Діжонська лагідна", "Медова", "Французька" "Гостра домашня", "Українська»				
	"Львівський Преміум",	190	9,99				120	7,60
	"Провансаль",						120	7,60
	"Салатний",	190	8,90				120	7,60
	"Сирний"/	190	3,39					

Продовження табл.2.1

Торгова марка	Майонез	Маса, грм.	Ціна, грн	Пірчиця	Маса, грм	Ціна
«Королівський смак»	"Імператорський", "Королівський", "Провансаль", "Святковий", "Чудовий", "Весняний", "Лагідний", "Європейський на перепелиних яйцях"/			"Королівська", "Французька", "Пікантна з хрінном"/		
«Гуляй поле»	«Салатний»	160	6,80	«Пекельна»	130	9,00
	«Сімейний» «Традиційний» «Домашній» «Легенький»	350	22,90	«Гостра» «Пекельна шайба» «Гостра шайба»	130	9,00

ПрАТ "Волиньхолдинг" – компанія, яка належить міжнародній корпорації "Нестле" та впевнено утримує лідерство на вітчизняному ринку кетчупу і майонезів. Серед представлених брендів близько 25 % майонезу і 70 % кетчупу, що споживає населення України, припадає на ТМ "Торчин". Під цією маркою виробляється 10 найрізноманітніших видів соусів, до того ж, "Мехікано", "Чилі" та "Азіатський" не виготовляються іншими виробниками. Поміж останніх новинок, які з'явилися в асортиментному переліку підприємства, можна назвати майонезний соус "З часником", що додає чудового смаку не лише салатам, але й готовим стравам, а також салатні заправки "З травами" та "Гірчично – медова". ПрАТ "Волиньхолдинг" імпортує свою продукцію до США, Ізраїлю, Болгарії, Польщі, Латвії тощо [17]. ПрАТ "Чумак" засновано як україно – шведську компанію South Food Inc. З 1997 р. воно співпрацює з McDonald's Україна і сьогодні постачає для цієї компанії більш ніж 10 видів продукції. Асортимент ТМ "Чумак" представлений 9 найменуваннями майонезів, 8 – кетчупів і 16 – соусів, серед яких можна окремо виділити майонез "Пісний", кетчупи "Light з екстрактом листя стевії", "Red hot з гострим перцем халапеньо", "З жовтих херсонських томатів" та "Лагідний для дітей". Значна кількість соусів цієї торгової марки вирізняється також унікальними властивостями та смаками, а саме:

"Техаський барбекю", "Айолі з часником", "Базиліката", "Козацький з хріном" та ін. Свою продукцію компанія постачає до країн ЄС, зокрема Чехії, Угорщини, Польщі та ін. У Прибалтиці кетчупи компанії "Чумак" входять до трійки лідерів продажів [18]. ТМ "Щедро" створено у 2005 р. Продукція виготовляється на Львівському та Запорізькому жиркомбінатах. Її асортимент представ – лений 5–6 назвами майонезів, кетчупів, соусів, гірчиці. Нещодавно Львівський жиркомбінат розробив майонез "Львівський Преміум" з жирністю 80 %. Виготовлений на рідких яєчних жовтках він має густу консистенцію і насичений смак. Крім того, асортимент ТМ "Щедро" був розширений новинкою – майонезом Original, що виготовлений на основі органічної олії соняшникової (67 %) з використанням жовтка яєчного ферментованого (2.2 %) без додавання штучних ароматизаторів, барвників і консервантів. Вперше на українському ринку цією компанією представлено майонез "Домашній для дітей", який є повністю натуральним продуктом, не містить крохмалю, барвників, консерван – тів, стабілізаторів. Нові соуси "До пельменів", "Табаско", "Аджика домашня" та широкий асортимент гірчиці також є фірмовою візитівкою компанії. Продукцію під ТМ "Щедро" експортують до Німеччини, Угорщини, Румунії, Ізраїлю, Казахстану і Туркменістану [19]. У 1992 р. засновано компанію "Віктор і К", а ТМ "Королівський смак" зареєстрували у 2002 р. Компанія виготовляє досить широкий асортимент майонезів, серед яких ексклюзивним є "Європейський на перепелиних яйцях", кетчупів, аджики, соусів, гірчиці [20]. Аналізуючи роздрібні ціни на соусну продукцію провідних вітчизняних виробників, варто зазначити, що ціна за 100 г майонезу і кетчупу коливається в межах 21–22 %. Досить значні коливання роздрібних цін у мережах "Ашан" і "Новус" виявлені на соуси й гірчицю – відповідно 28.6 і 42.6 %. Основними факторами, що впливають на вартість соусної продукції, є жирність продукту, використання додатко – вих сировинних компонентів, вид пакування. Як вже зазначалося, рівень конкуренції на вітчизняному ринку майонезів і соусів високий, тому

його оператори постійно переглядають пропозицію й оптимізують асортимент, реагуючи на нові потреби і зміну попиту споживачів. Крім забезпечення внутрішніх потреб, українські виробники також експортують свою продукцію за кордон. Динаміку експорту та імпорту соусів у 2014–2018 рр. в Україні наведено на рис. 2.10 [12; 21].

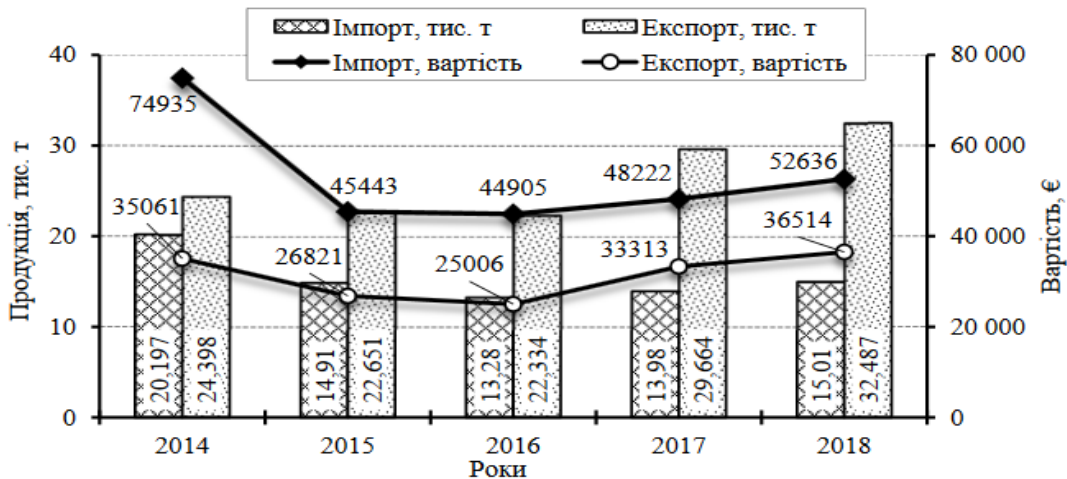


Рисунок 2.10 – Структура імпорту та експорту готових соусів у 2014–2018 рр.

Експорт й імпорт майонезної продукції в Україні мають майже однакову тенденцію: починаючи з 2014 р. ці показники знижуються, тоді як надалі, за період 2016–2018 рр., темп приросту експорту та імпорту майонезів дещо збільшувався. Так, у 2018 р. обсяг експорту зріс на 9.5 % проти 2017 р., а імпорту – на 8 % [21–23]. За даними Державної фіскальної служби, у 2017 р. обсяги експорту продукції збільшилися на 1.22 % проти 2014 р. У 2018 р., порівнюючи з 2014 р., імпорт показав негативну динаміку – обсяги поставок продукції знизилися на 5.1 тис. т [21]. Україна експортує соусну продукцію переважно до Білорусі, Молдови, РФ, Литви та Грузії. Основними експортерами майонезу є ПрАТ "Чумак" (25 %), ТОВ "Нестле" (21 %), ТОВ "Техноком" (22 %) і ТОВ "Агрокосм" (9 %) [8; 9; 12; 14]. Головні імпортери продукції на український ринок за підсумками 2018 р. – Німеччина, Польща, Австрія; на них припадає відповідно 22.69, 22.5, 15.04 % загального обсягу імпорту соусів [11].

Структуру ринку майонезної продукції за походженням у 2013–2018 рр. представлено на рис. 2.11.

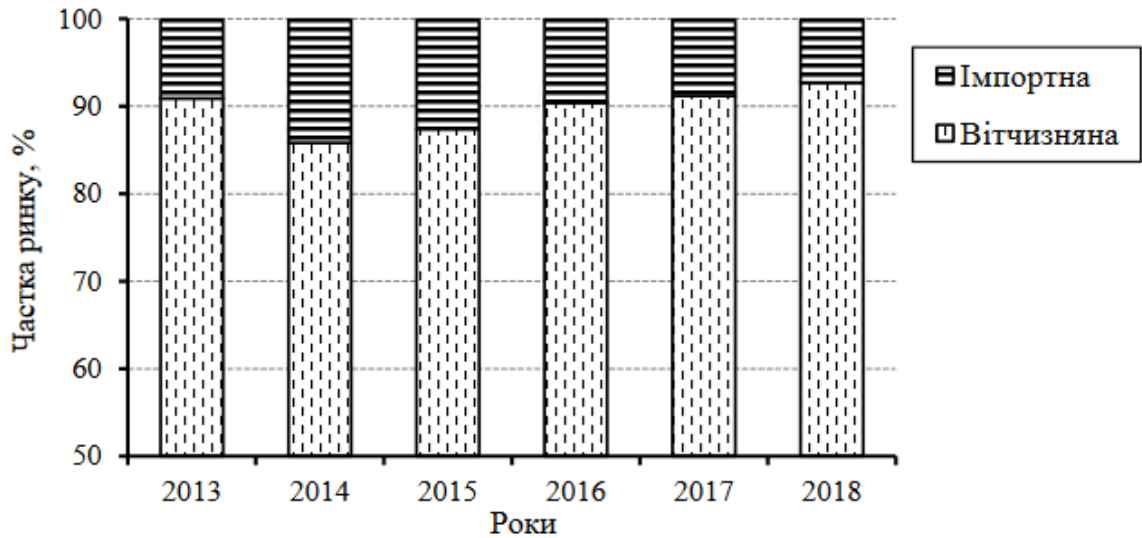


Рисунок 2.11 – Структура ринку майонезної продукції в Україні за походженням у 2013–2018 рр.

За даними Державної фіскальної служби України, у 2019 р. основними країнами – імпортерами є Німеччина – 28.7 %, Польща – 21.5 % та Австрія – 13.9 % (разом – 64.1 %). Ці країни, порівнюючи, наприклад, з 2015–2016 рр., вже закріпили тенденцію лідерства та збільшують частки своєї продукції на українському ринку [23]. Співпраця України й Австрії активно почала розвиватися з 2015 р., що пов'язано з політичною ситуацією, яка склалася через агресію РФ, що до 2015 р. була одним із головних постачальників майонезної продукції до України. Згідно з отриманими даними, наразі її місце посіла Німеччина, яка протягом останніх 9 років впевнено утримує позиції лідера ринку з часткою в межах 22.36–33.0 %.

Основними країнами – експортерами соусної продукції у 2019 р. залишаються Білорусь – 23%, РФ – 16 і Молдова – 14.9 (разом – 53.9%) [23]. Проведений аналіз ринку соусної продукції в Україні підтверджує, що в сучасних умовах виробнику неможливо бути успішним в цьому сегменті,

обмежуючись випуском традиційних продуктів: їх купують дедалі менше – як через поширення ідеї здорового харчування, так і намагаючись урізноманітнити смакові властивості їжі за допомогою нових соусів. Крім того, зменшується їх експорт до Росії внаслідок погіршення міждержавних відносин. У результаті обсяг виробництва майонезів в Україні зменшується починаючи з 2016 р., а в першому кварталі 2019 р. його падіння прискорилося.

Зафіксовано високий рівень конкуренції торгових марок соусної продукції на українському ринку. Ефективний вихід нових учасників на цей ринок можливий тільки в разі знаходження вільної або швидкозростаючої ніші.

Основні шляхи до позитивної динаміки виробництва та споживання соусної продукції в Україні – розширення асортименту завдяки "новим видам", підвищення безпечності та якості майонезів і соусної продукції при використанні компонентів натурального походження, посилення тенденції здорового харчування, зміни вподобань споживачів. Збільшення обсягу ринку соусів можливе лише за умови підвищення загального рівня доходів українців, розвитку туристичної та готельно – ресторанної галузей економіки, знаходження нових і розширення наявних каналів експорту.

2.3. Аналіз асортиментної політики підприємства DELTA FOOD

Досліджуючи асортиментну політику підприємства DELTA FOOD лінійка майонезів і соусів ТМ Гуляй – поле була представлена на ринку України на початку 2015 року. Цьому передувала кропітка робота команди професіоналів Компанії. Вони використали весь свій багаторічний досвід виробництва майонезів для різних національних і локальних торговельних мереж, провели численні дегустації, дослідили регіональні вподобання і,

нарешті, створили продукт, який максимально задовольняє запити споживачів.

Такий підхід лежить й у виробництві соняшникової олії, гірчиці та кукурудзяної палички. Підприємство з упевненістю заявляє, що їхні продукти мають ретельно продуману рецептуру, яка ідеально підкреслить смак ваших страв. Завдяки високим стандартам та безперервному вдосконаленню технології виробництва, продукція Гуляй – поле входить до числа лідерів з якості та смаку.

Отже, асортимент підприємства DELTA FOOD під ТМ Гуляй – поле представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Асортиментна група товарів ТМ Гуляй – поле

3	Майонезний соус «Салатний», жирність 30%				
	ф/пак 160 грм.	ф/пак 380 грм.	д/пак 160 грм.	д/пак 350 грм..	Д / пак.600
2.	Майонезний соус «Сімейний», жирність 50%				
	ф/пак 380 грм	д/пак 160 грм	д/пак 380 грм	д/пак 600 грм.	Чаб 370 грм.
3	Майонез «Традиційний», жирність 67%				
	ф/пак 160 грм.	ф/пак 380 грм.	д/пак. 160 грм.	д/пак 350 грм.	д/пак 600 грм.
4	Майонез «Домашній», жирність 72%				
	д/пак 160 грм.	д/пак 350 грм.	д/пак 600 грм.	Відро 450 грм.	Ящик 10 кг.
5	Майонезний соус «Легенький», жирність 15%				
	Відро 4,5 кг.	Ящик 10 кг.	Ящик 15 кг.		
6	Гірчиця «Пекельна», 130 грм.			«Пекельна шайба», 100 грм.	
7	Гірчиця «Гостра», 130 грм.			«Гостра шайба» 100 грм.	
8	Олія Соняшникова, рафінована				
	920 грм			4600 грм	
9	Кукурузні палочки «Молочні»				
	60 грм.			175 грм.	

Отже, аналізуючи отримані дані можна зробити відповідні висновки: щодо ширини асортименту, він є вузький спеціалізований; щодо глибини асортименту, середня глибина є не великою, товар представлений у багатьох варіаціях; щодо структури, існує величезний перехил до майонезних виробів, відповідно до їх долі інші групи є замалі і не конкурентоспроможні, майже зайві. Слід або розвивати нові групи або елімінувати їх.

Аналітичні дані продажу майонезу під торговою маркою «Гуляй поле» за період 2016 – 2019 рр. наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналітичні дані продажу майонезу за 2016 – 2019 рр.

Показник	Кількість (в базових од., кг)	Сума продажу в (грн)	Розрахунок відпускних цін, грн./кг
ТМ Гуляй – поле	2016 р.		
	37 978,780	983 778,28	25,38
	2017		
	1 911 908,630	50 447 973,24	26,32
	2018		
	2 297 187,160	68 128 220,70	29,65
	2019		
2 254 596,490	71 523 987,97	31,72	

Як можемо бачити за даними таблиці 2.3 кількість виготовленої продукції в базових одиницях кг. за 2016 рік становила 37 978, 780 кг., умовно 38 тон, у 2017 році кількість виготовленої продукції – 1 912 т., у 2018 році – 2 298 т., у 2019 році – 2 255 т.

Сума продажу загального обсягу майонезної продукції відповідно становила : у 2016 році – 983 778,28 грн.; у 2017 році – 50 447 973,24 грн.; у 2018 році – 68 128 220,70 грн.; а у 2019 році – 71 523 987,97. Можно розрахувати орієнтовну відпускну ціну за 1 кг. продукції поділивши суму продажу на кількість проданої продукції. Динаміка розрахунку відпускнуої ціни представлена на рис. 2.12.



Рисунок 2.12 – Динаміка відпускнуої ціни на майонезну продукцію

Досліджуючи динаміку відпускної ціни на майонезну продукцію слуд зазначити, що вона має тенденції до збільшення з 25,38 грн. за 1 кг. у 2016 році до 31, 72 грн. за 1 кг. у 2019 році.

Проведемо комплексний ABC та XYZ-аналіз асортименту продукції ТМ «Гуляй поле» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – ABC-аналіз асортиментних груп підприємства DELTA FOOD тис. грн.

№ з/п	Назва продукції	2016	2017	2018	2019	Разом	Частка товару у загальній сумі, %	Група
1	Олія Соняшнікова, рафінована	228236,49	13116473,04	23844877,24	27894354,9	65083941,67	39	А
2	Майонезний соус «Салатний», жирність 30%	118053	6558236,73	7494282,2	9298118,31	23468690,24	13	В
3	Майонезний соус «Сімейний», жирність 50%	147566,7	7062716,25	8175386,48	8582878,44	23968547,87	12	
4	Майонез «Традиційний», жирність 67%	164290,926	9231979,1	11104899,9	8082210,5	28583380,43	11,3	
5	Майонез «Домашній», жирність 72%	157404,48	6558236,52	8856668	9298118	24870427	13	
6	Майонезний соус «Легенький», жирність 15%	98377,8	5044797,32	4768975	5006679	14918829,12	7	
7	Гірчиця «Пекельна»,	29513,34	1513439	2043846,6	1430479	5017277,94	2	С
8	Гірчиця «Гостра», 130 грм.	39351,12	1261199,331	1703205,5	1429479	4433234,951	2	
9	Кукурузні палочки «Молочні»	983,778	100895	136256	500667	738801,778	0,7	
Всього		983778,00	50447973,24	68128220,70	71523987		100	

За даними таблиці 2.4 до групи А відносяться Олія Соняшнікова, рафінована. Це самі вартісні товари, загальна вартість яких складає 39%. Для таких товарів оптимальними моделями управління є управління з встановленою періодичністю поповнення запасу до постійного рівня та модель з фіксованим розміром замовлення.

До групи В відносяться: Майонезний соус «Салатний», жирність 30%; Майонезний соус «Сімейний», жирність 50%; Майонез «Традиційний», жирність 67%; Майонез «Домашній», жирність 72%. Ця продуктова група товарів за середніми цінами, які в загальній вартості складають від 13% до 11,3 %. Для такої категорії товарів оптимальними управліннями є модель з фіксованим розміром замовлення та модель з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.

До групи С відносяться Майонезний соус «Легенький», жирність 15%, Гірчиця «Пекельна», Гірчиця «Гостра», 130 гр., Кукурузні палочки «Молочні» що складають близько 5% загальної вартості товарів підприємства DELTA FOOD . Для цієї категорії товарів оптимальними є наступні моделі управління: модель з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, модель управління запасами «мінімум–максимум» та з постійною періодичністю поповнення запасів.

Результати аналізу ABC за показниками в табл. 2.4 відображено на рис. 2.13 для детального спостереження динаміки показників продукції підприємства DELTA FOOD, ТМ «Гуляй поле».

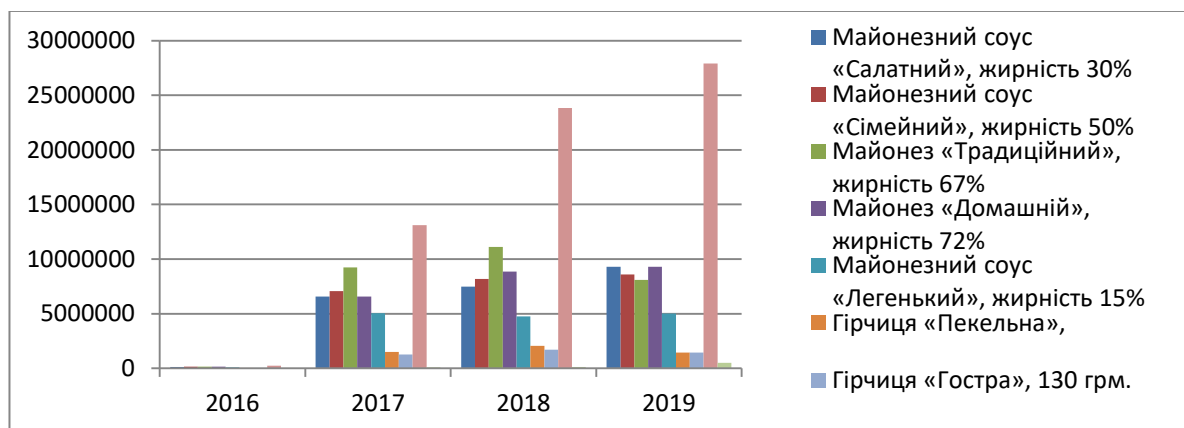


Рисунок 2.13 – Динаміка показників асортименту продукції підприємства DELTA FOOD, ТМ «Гуляй поле».

Далі проведемо XYZ–аналіз товарного асортименту, що дозволить спрогнозувати попит на товар. В роботі проведено розрахунки результати яких відображено у додатку (Додаток А). Отже, проведено розрахунок коефіцієнтів варіації і отримано такий розподіл асортиментних груп (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Результати XYZ–аналізу асортименту продукції підприємства DELTA FOOD, ТМ «Гуляй поле».

№	Назва продукції	XYZ	ABC – XYZ
1	Майонезний соус «Салатний», жирність 30%	Y	AY
2	Майонезний соус «Сімейний», жирність 50%	X	AX
3	Майонез «Традиційний», жирність 67%	Y	AY
4	Майонез «Домашній», жирність 72%	Y	AY
5	Майонезний соус «Легенький», жирність 15%	X	AX
6	Гірчиця «Пекельна»,	Y	AY
7	Гірчиця «Гостра», 130 грм.	Y	AY
8	Олія Соняшнікова, рафінована	X	AX
9	Кукурузні палочки «Молочні»	Z	CZ

За даними таблиці 2.5, можна зробити такий висновок, що Олія Соняшнікова, рафінована, Майонезний соус «Легенький», жирність 15% та Майонезний соус «Сімейний», жирність 50% є товарами групи X, який характеризується стабільною величиною попиту та високою точністю прогнозування строку споживання. Переважна більшість асортиментних груп відносяться до групи Y (Майонезний соус «Салатний», жирність 30%, Майонез «Традиційний», жирність 67%, Майонез «Домашній», жирність 72%, Гірчиця «Пекельна», Гірчиця «Гостра», 130 грм.), потреба в яких характеризується відомою тенденцією та середньою точністю прогнозування змін у споживанні.

До групи Z відноситься Кукурузні палочки «Молочні», цей продукт характеризуються нерегулярним використанням та величину споживання якої доволі важко спрогнозувати.

Відповідно до проведеного ABC та XYZ–аналізу за показниками асортименту продукції підприємства DELTA FOOD, ТМ «Гуляй поле» збудовано матрицю, яка відобразила результати проведених досліджень (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Матриця ABC– XYZ–аналізу асортименту продукції підприємства DELTA FOOD, ТМ «Гуляй поле»

<i>Група товарів AX</i>	<i>Група товарів AY</i>	<i>Група товарів AZ</i>
Олія Соняшнікова, рафінована Майонезний соус «Сімейний», жирність 50% Майонезний соус «Легенький», жирність 15%	Майонезний соус «Салатний», жирність 30% Майонез «Традиційний», жирність 67% Майонез «Домашній», жирність 72% Гірчиця «Пекельна», Гірчиця «Гостра», 130 грм.	–
<i>Група товарів BX</i>	<i>Група товарів BY</i>	<i>Група товарів BZ</i>
–	–	–
<i>Група товарів CX</i>	<i>Група товарів CY</i>	<i>Група товарів CZ</i>
–	–	Кукурузні палочки «Молочні»

Асортиментні групи CY та CZ управляються однаково. Для таких споживчих товарів необхідно розробити плани на рік з щомісячною перевіркою наявності товарів на складі. Для цих застосовуються укрупнені методи планування, а функції контролю делегуються нижчим ступеням управління.

Для категорій AX та AY необхідно розробити індивідуальні способи управління. Для споживчих товарів цих категорій необхідним є ретельне планування потреби, нормування витрачання, щоденний облік та контроль, постійний аналіз відхилень від запланованих показників. Для AX, наприклад, можна розрахувати оптимальний розмір замовлення та застосовувати модель з фіксованим розміром замовлення. Для AZ ефективніше використовувати систему постачання за замовленнями з обов'язковим розрахунком величини страхового запасу.

ABC – і XYZ – аналіз для підприємства DELTA FOOD, показує, що під час формування асортименту товарів необхідно забезпечити правильне поєднання товарів різної вартості, постійного та періодичного характеру споживання, різного діапазону цін.

З метою збільшення обсягу продажів та розширення ринків збуту створені в організаційній структурі підприємства створенно комерційний відділ, до складу якого входить відділ просування, відділ продажу (мережі), відділ продажу (дистрибуція), відділ продажу (експорт).

Головним принципом маркетингу і збуту на підприємстві є комплексний підхід до об'єднання цілей підприємства з діючими ресурсами і можливостями. Це стає реальним лише в результаті розробки програм маркетингу, орієнтованих на максимальне використання потенційних можливостей підприємства і резервів виробництва, для максимального задоволення потреб споживачів.

Іншими принципами виступають: постійний пошук нових форм та інструментів для підвищення ефективності виробництва, підвищення якості продукції, зменшення витрат виробництва, постійне пристосування до зміни ситуації (технологія, вимоги покупців, способи просування).

Отже виходячі із результатів аналізу можна зробити висновок, що у підприємства DELTA FOOD є перспективи до розвитку торгівлі, відповідно воно потребує розробки і удосконалення маркетингових заходів стосовно асортиментної політики.

Висновки до розділу 2

Компанія DELTA FOOD є виробником майонезів, майонезних соусів, гірчиці та соняшникової олії. За роки своєї праці компанія стала лідером з виробництва майонезів і майонезних соусів в категорії ВТМ. Компанія виробляє Private label – продукцію для провідних міжнародних, національних і локальних торговельних мереж.

Зафіксовано високий рівень конкуренції торгових марок соусної продукції на українському ринку. Ефективний вихід нових учасників на

цей ринок можливий тільки в разі знаходження вільної або швидкозростаючої ніші.

Основні шляхи до позитивної динаміки виробництва та споживання соусної продукції в Україні – розширення асортименту завдяки "новим видам", підвищення безпечності та якості майонезів і соусної продукції при використанні компонентів натурального походження, поширення тенденції здорового харчування, зміни вподобань споживачів. Збільшення обсягу ринку соусів можливе лише за умови підвищення загального рівня доходів українців, розвитку туристичної та готельно – ресторанної галузей економіки, знаходження нових і розширення наявних каналів експорту.

Проведеного ABC та XYZ-аналіз за показниками асортименту продукції підприємства DELTA FOOD, ТМ «Гуляй поле» збудовано матрицю, яка відобразила результати проведених досліджень. виходячі із результатів аналізу можна зробити висновок, що у підприємства DELTA FOOD є перспективи до розвитку торгівлі, відповідно воно потребує розробки і удосконалення маркетингових заходів стосовно асортиментної політики.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ DELTA FOOD

3.1. Стратегії вдосконалення асортиментної політики

Сучасні споживчі ринки України характеризуються достатньою диверсифікованістю, високим рівнем конкуренції, чіткою орієнтацією споживчого попиту, сформованою структурою пропозиції. У цих умовах зростає роль маркетингових інструментів і стратегій, в тому числі в сфері асортиментної політики[2]. Аналіз сучасного розвитку виробництва в харчовій промисловості України показує, що найважливішим напрямком адаптації підприємств до мінливого ринкового середовища є формування та реалізація раціональної асортиментної політики в рамках ефективної маркетингової стратегії, що передбачає пошук відповідей на ряд ключових питань економіки: що, для кого і в якій кількості виробляти. Від правильності вирішення цих питань залежить не лише стабільність самих українських компаній, а й забезпечення необхідних умов сталого та інноваційного розвитку національної економіки в цілому.

Вивчення сформованої української практики ведення бізнесу показало, що сформувався специфічний методичний підхід до управління конкурентоспроможністю на ринку харчової продукції, що передбачає виділення чотирьох рівнів її забезпечення: 1) конкурентоспроможність продукції (товару), 2) конкурентоспроможність підприємства, 3) конкурентоспроможність галузі та 4) конкурентоспроможність країни.

При цьому, центральною ланкою в даній системі вважається саме конкурентоспроможність підприємства, тобто той фундамент, який реалізується у вигляді конкретного товару. Це означає, що на підприємстві, в рамках виробничого циклу, здійснюється закладка якісних характеристик

товару, які утворюють його споживчу вартість. І тільки на рівні підприємства формулюються основні рішення, що стосуються просування та збуту продукції, а, значить, його потрапляння (більш – менш легке) до кінцевого споживача, що відповідають характеру і складу факторів, від впливу яких залежить вибір і реалізація конкретної маркетингової стратегії забезпечення стійкого конкурентного становища організації на ринку.

В системі факторів підвищення конкурентоспроможності асортиментна політика відноситься до числа керованих факторів. Більш того, саме вона відкриває початок усіх стратегічних маркетингових рішень в рамках діяльності організації, оскільки являє собою комплекс управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення і підтримку високого рівня конкурентоспроможності організації за рахунок формування оптимальної асортиментної номенклатури і обсягів випущеної продукції.

Управління асортиментом торгово – виробничої компанії являє собою інтегровану систему управлінських заходів, що реалізуються в рамках системи маркетингового управління діяльністю підприємства. Управління асортиментом, а, в кінцевому рахунку – товаром здійснюється в комплексі з керуванням ціною, розподілом і просуванням. Таким чином, необхідність управління асортиментом впливає із значущості формування та управління комплексом маркетингу торгово – виробничого об'єднання, що дозволяє йому адаптуватися до мінливих умов маркетингового середовища.

Багатозначність розв'язуваних завдань в рамках управління асортиментом харчової продукції, має на увазі використання досить складного методичного апарату, в рамках якого можна виділити дві великі групи методів: 1) матричні (такі, як матриці І.Ансоффа, БКГ, Дженерал Електрик та ін.), 2) прогнозні методи (такі, як експертно – аналітичні, методи комунікаційного узгодження, рефлексивної діагностики, матричного прогнозування). Кожна з виділених груп має відмітні риси, які знаходять реальний вираз в перевагах і недоліках представлених методів.

Залежно від формульованих цілей і, відповідно, від таких що включаються в аналіз факторів, рішення щодо товарної структури асортименту компанії можуть значно відрізнятись. Це відображено на рис. 3.1, що характеризує систематизацію цілей оптимізації асортименту продукції компанії.

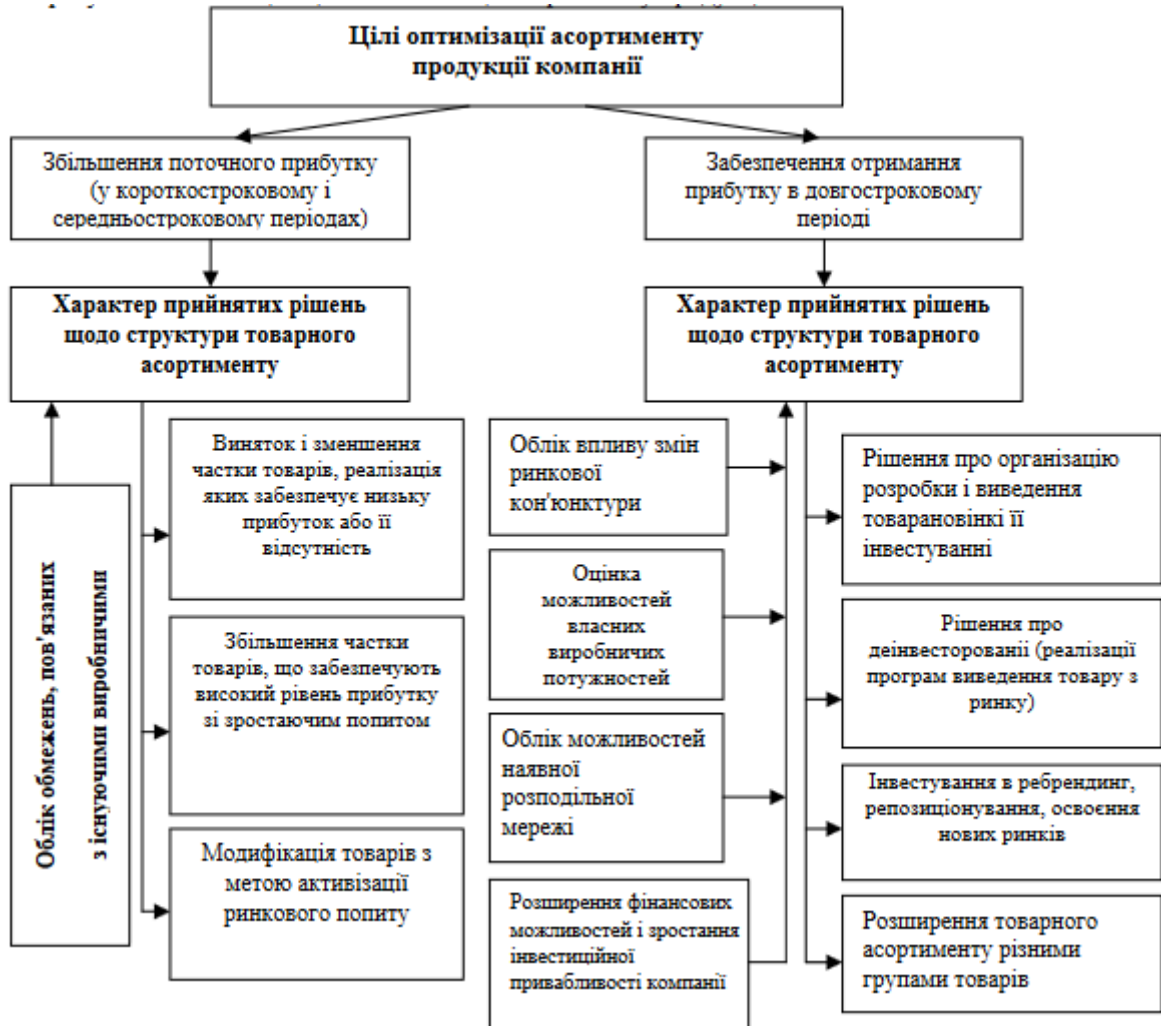


Рисунок 3.1 – Система цілей оптимізації асортименту продукції компанії

Досить часто одночасна реалізація короткострокових і довгострокових цілей є неможливою у зв'язку з різним підходом до застосування наявних в організації ресурсів.

В умовах неоднорідності ринків і споживчих переваг для підвищення ефективності асортиментної політики виробникові все більш необхідно враховувати психологічні особливості сприйняття споживачами як виготовленої продукції, так і самого виробника.

Це означає, що в даний час, і тим більше – в перспективі – недостатньо приймати управлінські рішення в рамках асортиментної політики тільки на основі аналізу виробничої програми підприємства. На її місце приходить портфель брендів (марочний портфель). У сучасній практиці маркетингового управління портфелем товарних марок можливе використання п'яти основних марочних стратегій: стратегія розширення товарної лінії (сімейства марки), стратегія розширення меж використання марки, стратегія мультимарок (багатомарочний підхід), стратегія корпоративних марок, а також стратегія нових марок.

Сучасний етап розвитку харчового ринку української економіки характеризується такими особливостями:

- по – перше, в структурі даного ринку сформувалася безліч секторів (за основними товарними групами);
- по – друге, всі сектори ринку харчової продукції відрізняються негативною динамікою виробництва, за винятком таких секторів, як виробництво хлібобулочних і молочних виробів;
- по – третє, виявлені українські підприємства – лідери на кожному з секторів аналізованого ринку;
- по – четверте, регіонами – лідерами розвитку харчової промисловості можна назвати Південні регіони України.

В результаті зазначених тенденцій, рішення, що приймаються за асортиментом виготовленої і реалізованої продукції, переходять в розряд стратегічних. На рис. 3.2 зображено формування товарного асортименту торгового – виробничого підприємства, чинного на ринку продуктів харчування, відповідно до стратегічних, тактичних й оперативних рішень в рамках товарної політики.

Суть проблеми формування прийнятого ринком асортименту складається в плануванні таких видів діяльності, які спрямовані на відбір харчових виробів для майбутнього виробництва та реалізації на ринку, на приведення їх характеристик у відповідність до вимог споживачів. Для ринків харчової продукції даний принцип є визначальним, оскільки продукція, що реалізується на цьому ринку, схильна до впливу споживчих інтересів[4].



Рисунок 3.2 – Формування товарного асортименту торгово – виробничого підприємства

Для реалізації стратегії управління поведінкою споживачів, на яку орієнтовна діяльність підприємств, в сучасних умовах можуть бути сформовані рекомендації щодо прийняття стратегічних рішень за такими напрямками:

1) рішення про провадження окремих елементів товарної лінійки можуть здійснюватися на рівні підрозділів, безпосередньо керуючих даним бізнес – процесом, узгодження із директором необхідне тільки в частині проблем, пов'язаних з концептом лінійки. Участь підрозділів в процесі збору інформації про споживчі очікування від продукції дозволяє всім учасникам команди працювати злагоджено, знижуючи управлінські витрати[1];

2) організація роботи з зауваженнями, поверненнями, браком; проведення досліджень і моніторингу;

3) забезпечення ефективної системи делегування повноважень та професійних компетенцій;

4) здійснення інвестицій та організаційних заходів щодо формування інформаційної бази даних компанії (виробничий і розподільчий дивізіони), що дозволяє приймати адекватні рішення по взаємовідносинах зі споживачами, що забезпечує значне скорочення кількості скарг, браку.

Сучасна система маркетингу підприємств харчової індустрії припускає безліч варіантів асортиментних стратегій. Ця безліч, в принципі, не обмежена, однак особлива роль належить наступним стратегіям, які найчастіше зустрічаються і значно відрізняються (рис.3.3).



Рисунок 3.3 – Систематизація асортиментних стратегій підприємств харчової промисловості

У ході вивчення особливостей ринків харчової продукції та поведінки підприємств на них, виявлено, що класифікація факторів, що впливають на розробку і реалізацію асортиментної політики компанії, не обмежується їх розподілом на внутрішні і зовнішні. У цьому зв'язку запропоновано класифікацію, що підлягають обліку при формуванні асортиментної політики харчового підприємства. (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Класифікація факторів, що підлягають обліку при формуванні асортиментної політики харчового підприємства.

Критерій класифікації	Зміст факторного впливу
Характер впливу кожної групи факторів на оптимізацію асортиментної політики	<p>Передбачають – гарантують оптимізацію асортименту харчових виробів за певних умов (внутрішній економічний потенціал компанії).</p> <p>Основоположні – безпосередньо забезпечують розвиток виробничої сфери (існуючий в компанії алгоритм управління виробництвом)</p>
Стадія життєвого циклу товару	<p>Ступінь новизни товарів, аналіз ринку збуту, доступність тканин, фурнітури і т.д., фінансові можливості, наявність основних фондів, планована прибутковість.</p> <p>Перспективність, величина витрат на виробництво, Витрати на рекламу.</p> <p>Рентабельність товару, частка на ринку збуту.</p>
Ступінь впливу на результати господарської діяльності	<p>Фактори, що вирішальний вплив на результативний показник (віддаленість або наближеність точок реалізації до бізнес і культурним центрам, і т.п.).</p> <p>Фактори, що не роблять вирішального впливу на результати господарської діяльності в умовах, що склалися (сезонність тощо).</p>
Залежно від характеру діяльності компанії	<p>Внутрішні: система управління, персонал, технічні, фінансові, кадрові можливості.</p> <p>Зовнішні: покупці, постачальники, конкуренти, держава, економічна ситуація.</p>
Способи забезпечення приросту результативного показника (асортименту)	<p>Інтенсивні фактори, що характеризують напруженість праці в процесі виробництва, підвищення продуктивності праці, нові рецептурні рішення та ін.[3].</p> <p>Екстенсивні фактори – збільшення обсягу виробництва харчових виробів шляхом розширення виробничих площ, кількості робітників і т.д.</p>
Строки впливу на результати виробництва	<p>Постійні: обладнання, цільовий сегмент споживачів та ін.,</p> <p>Змінні: попит на харчові вироби компанії, ціни, поведінка постачальників, конкурентів, кон'юнктура ринку.</p>
За ступенем вимірюваності	<p>Вимірювані: ціни, витрати на створення бренду, невимірювані: «глибина» і «ширина» товарної лінії.</p>
Спеціалізація відділів компанії	<p>Відділ маркетингу: перспективність товару, ринки збуту (покупці, економічна ситуація), рівень конкуренції.</p> <p>Планово – фінансовий відділ: плановані обсяги продажів, витрати, в т.ч. на новий товар, прямі і непрямі витрати на виробництво, рентабельність і т.п.</p> <p>Відділ збуту: обсяги, частка продажів товару або групи товару в загальній структурі товарного асортименту, темпи зростання продажів і т.п.</p> <p>Відділ постачання: сировинний фактор, доступність і ціна ресурсів, можливості складських приміщень, розробленість схем логістики.</p>

Кожен з вищенаведених факторів має свою вагу в залежності від цілей компанії. При цьому, їй необхідно знайти такі рішення в сфері управління асортиментом продукції, які будуть оптимальними з точки зору збільшення прибутку, доступності ресурсів, зростання продажів і завоювання нових ринків.

З метою вдосконалення асортиментної політики торгово – виробничих об'єднань, нами пропонується алгоритм розробки асортиментної політики, що забезпечує компанії стійкі конкурентні переваги, як на українському, так і на зарубіжних ринках (рис. 3.4).

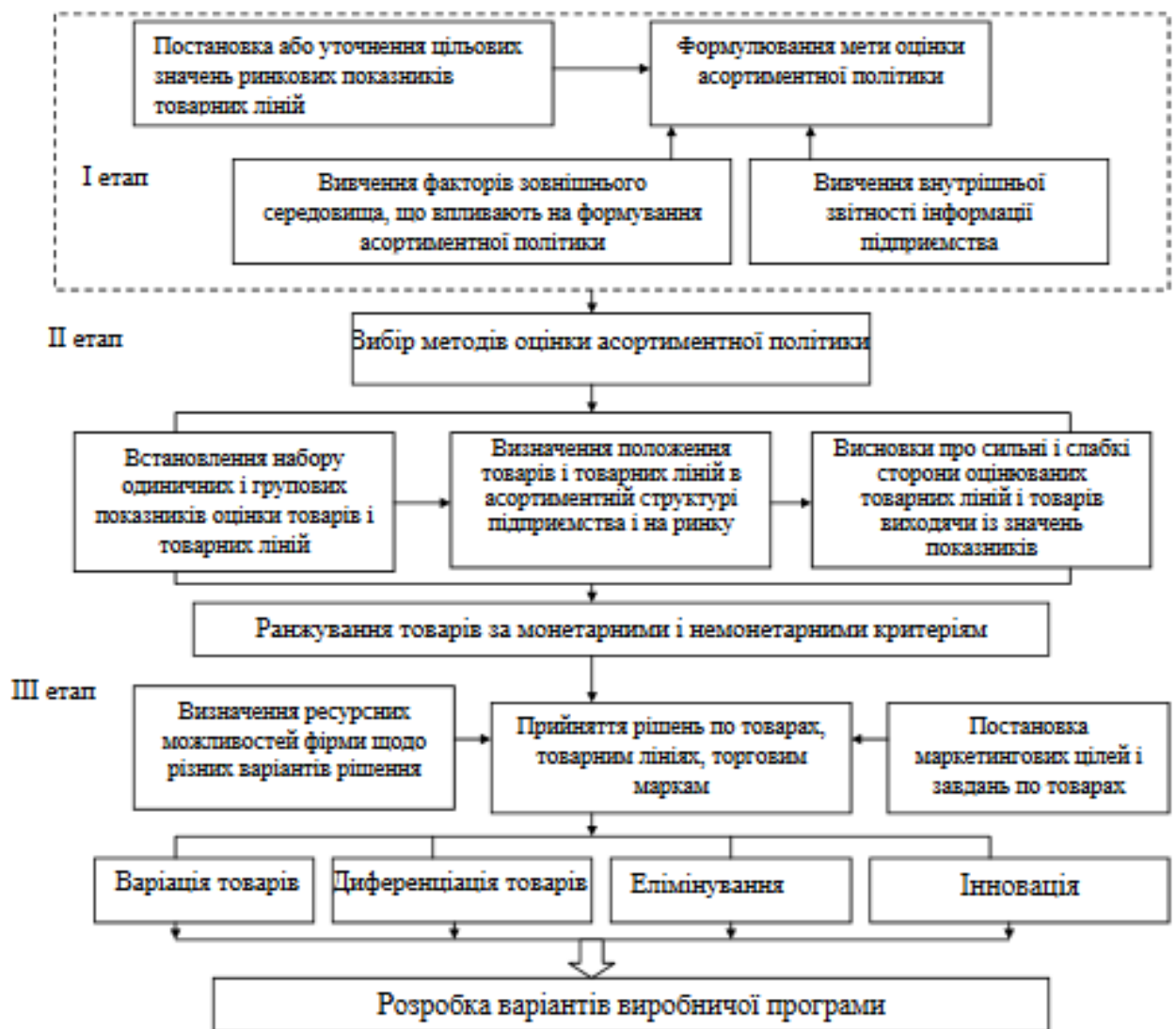


Рисунок 3.4 – Алгоритм розробки та реалізації асортиментної політики, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку харчової продукції

3.2 Удосконалення управління асортиментною політикою підприємства DELTA FOOD

Процес управління асортиментною політикою підприємства досліджувався провідними українськими вченими, серед яких Балабанова Л.В., Павленко І. А., Кубишина Н.С, Зозульов О. В., Ілляшенко С.М., Кардаш В. Я., Варламов А.С, Шаповалов Г. М., Романов А. Н., Беляев В. І. Щодо зарубіжних вчених, то дослідженнями процесу управління асортиментною політикою займалися Ф. Котлер, Х. Хершген, Е. Дихтль, Вейтц Б. А. Науковці використовують різні підходи до структуризації процесу управління асортиментною політикою, тому їх рекомендації мають суттєві розбіжності. Ілляшенко С.М. пропонує підхід, основою якого є глибокий аналіз ринку, та зокрема споживчого середовища. На думку вченого процес управління асортиментною політикою включає складові, представлені на рис. 3.5.

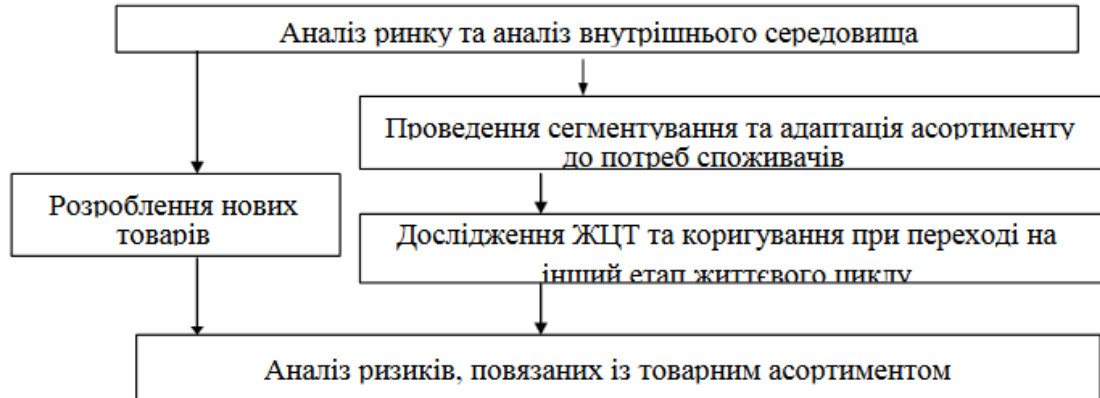


Рисунок 3.5 – Процес управління асортиментною політикою за Ілляшенко С.М.

Відповідно до підходу, який пропонується Кардашем В. Я. процес управління асортиментом складається з етапів, представлених на рис. 3.6.

Підхід, що запропонований Кардашем В.Я, включає в себе переважно кроки, що мають на меті управління асортиментною політикою в

короткостроковому періоді, не враховуючи необхідність проведення стратегічного планування, внесення стратегічних рішень, а також проведення довгострокового планування діяльності компанії щодо асортименту.

Найбільш ефективним в процесі управління асортиментною політикою є використання маркетингового підходу, який дає змогу використовувати відповідні маркетингові інструменти в рамках формування ринкової та продуктової стратегій підприємства. Також, даний підхід дає можливість максимально врахувати фактори макросередовища та створити умови для максимального задоволення потреб споживача.

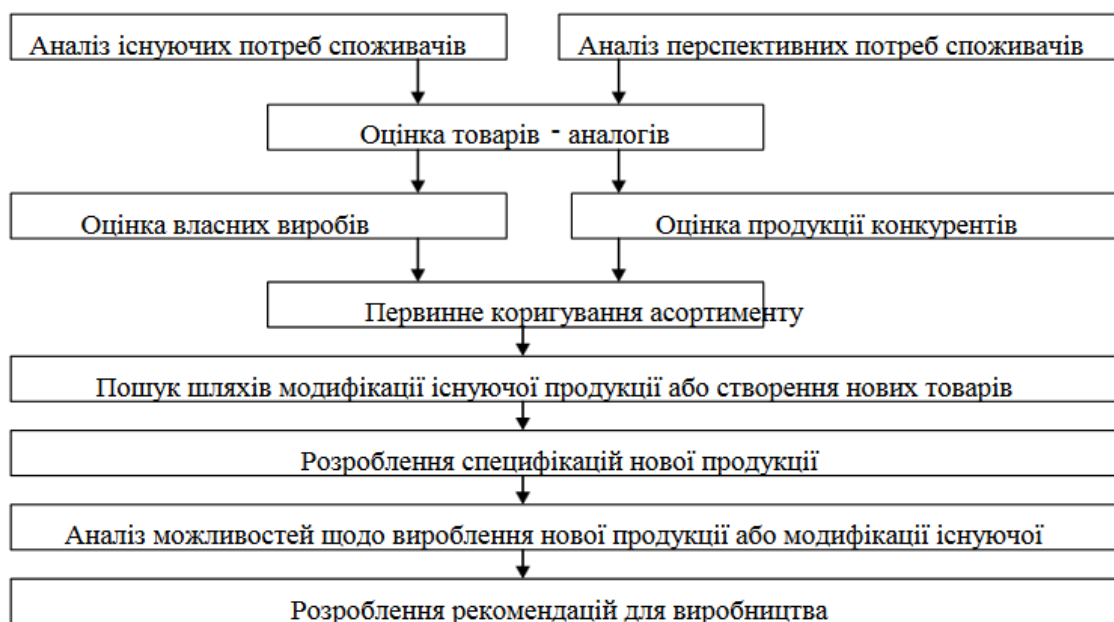


Рисунок 3.6 – Процес управління асортиментною політикою за Кардашем В.Я.

В результаті аналізу підходів науковців до формування процесу управління асортиментною політикою підприємства та виокремлених переваг і недоліків було розроблено процес удосконалення управління асортиментною політикою підприємства DELTA FOOD представлений на рис. 3.7.

1. Аналіз маркетингового середовища підприємства. Аналіз внутрішнього середовища включає аналіз внутрішніх ресурсів,

організаційних особливостей та можливостей підприємства. Аналіз мікросередовища включає аналіз ринкових факторів, що впливають на асортимент, та дослідження вимог споживачів, особливостей попиту, потреб тощо. Аналіз макрофакторів включає аналіз факторів, що є невідконтрольними підприємству, однак прямо чи опосередковано впливають на його функціонування. В результаті проведеного аналізу слід відзначити наступні фактори: на світовому ринку спостерігається уповільнення темпів зростання [2], однак український ринок продовжує нарощувати темпи росту; зниження активності імпортерів через складну економічну ситуацію та поганий інвестиційний клімат сприяло виходу на ринок великої кількості вітчизняних малих регіональних виробників, які мають можливість встановлювати нижчі ніж імпортери ціни; відсоток імпортованої продукції в Україні все ще залишається досить значним.



Рисунок 3.7 –Процес управління асортиментною політикою

Дотого ж сучасний український ринок соусної продукції є доволі насичений, проте не має чіткої структури за сегментами.

Значно зросли вимоги покупців до якості товарів, сформувалася диференційована структура соусного ринку в залежності від груп споживачів, їх потреб, а також споживчих цінностей. Відмінності в поведінці споживачів в залежності від статевої приналежності не є вираженими. Щодо аналізу внутрішнього середовища варто відзначити наступні особливості підприємства: компанія DELTA FOOD зарекомендувала себе на ринку як виробник виключно високоякісної продукції; також компанія виробляє Private label – продукцію для провідних міжнародних, національних і локальних торговельних мереж. Завдяки ретельно організованій дистрибуції продукція ТМ Гуляй – поле присутня у всіх областях України – на ринках, в продуктових крамницях різного масштабу, а також на полицях найбільших торговельних мереж. Організаційна структура є дуже розгалуженою і кожний її елемент забезпечує функціонування і розвиток організації, як єдиної цілісної системи.

2. Аналіз існуючого асортименту. Аналіз асортименту підприємства DELTA FOOD ТМ Гуляй поле проведений попередньо за допомогою матриці БКГ (рисунок 3.8) та ABC і XYZ – аналізу, показав, що:

- - група товарів кукурузні палочки «Молочні» та гірчиця «Гостра» знаходиться у секторі «проблеми», тобто має малу частку ринку і низькі темпи зростання. Собівартість їх виробництва відносно висока, в порівнянні з конкурентами;

- -група товарів Майонезний соус «Легенький», жирність 15% та Майонез «Традиційний», жирність 67% знаходиться у секторі «зірки», тобто має високий темп росту і приносить багато прибутку. Це один із лідерів ринку, але для підтримки її позиції на ринку потрібні значні інвестиції. У стадії зрілості ці групи товарів перетворюються в «дійних корів»;

- -група товарів Майонезний соус «Сімейний», жирність 50%, , Майонезний соус «Салатний», жирність 30%, Олія Соняшнікова,

рафінована знаходиться у секторі «дійні корови», тобто має низький темп росту і велику частку ринку. Вимагають мало інвестицій, але приносять багато прибутку. Вони є джерелом коштів для розвитку фірми;

– група товарів Майонез «Домашній», жирність 72%. Гірчиця «Пекельна» знаходяться у секторі «важкі діти», тобто мають високі темпи росту, але частка ринку маленька. Це сама невизначена позиція. Ці товари можуть збільшити свою ринкову частку, тому що ринок ще не сформувався остаточно, однак цевимагає значних інвестицій. Якщо вони оцінюються як перспективні товари, то має сенс вкладати гроші в їх розвиток, для переведення їх у категорію «зірок». Якщо ж компанія не має наміру фінансувати кошти на підтримку цієї групи товарів то їх зростання поступово сповільниться, і вони перейдуть в категорію «промлем»;-

Т е м п р о б л е м и	В и с о к и й р о з в и т к и	Назва продукції	Об'єм продажу	Назва продукції	Об'єм продажу
		Важкі діти			Зірки
		Майонез «Домашній», жирність 72%	9298118	Майонезний соус «Легенький», жирність 15%	5006679
		Гірчиця «Пекельна»	1430479	Майонез «Традиційний», жирність 67%	8082210,5
		Проблеми		Дойні корови	
		Гірчиця «Гостра», 130 грм	1429479	Майонезний соус «Сімейний», жирність 50%	8582878,44
		Кукурузні палочки «Молочні»	500667	Майонезний соус «Салатний», жирність 30%	9298118,31
				Олія Соняшнікова, рафінована	27894354,9

Рисунок 3.8 – Матриця БКГ для асортиментних номенклатури товарів підприємства DELTA FOOD

3. Узгодження цілей підприємства та асортиментної політики. Важливим етапом з точки зору ефективності асортиментної політики є етап узгодження цілей підприємства та цілей асортиментної політики (таблиця 3.2). Адже конкретизація цілей дає змогу визначити напрями розвитку та пріоритетні сфери, які потребують прикладання основних зусиль від підприємства.

Таблиця 3.2 – Узгодження цілей підприємства DELTA FOOD

Цілі підприємства	Цілі асортиментної політики
Зростання обсягів продажів в натуральних величинах на 10 – 12% кожного року.	Збільшення обсягів продажу в кожній асортиментній групі на 10%. Розширення мережі збуту на 8%. Розширення площі складських приміщень на 15%. Забезпечення сталої кількості партнерів – ретейлерів
Збільшення частки ринку до 13% до 2022 року	Розширення мереж дистрибуції. Розширення товарного асортименту ТМ Гуляй поле на 5 позицій
Підвищення рівня прибутковості на 7% кожен рік	Виведення з асортименту товарів, що знаходяться нижче межі рентабельності більш як на 10%. Зростання прибутку по кожній асортиментній позиції на 7% кожен рік. Підвищення рівня рентабельності товарів з 15% до 20% в поточному році.

Виконання даного комплексу цілей дасть можливість підприємству розвиватися та продовжувати ефективно здійснювати власну діяльність шляхом покращення конкурентних позицій на ринку.

Таблиця 3.3 – Планування внесення змін в асортиментну політику

Завдання	Термін виконання	Відповідальний
Додавання в асортиментну групу «Майонезні соуси» нових позицій	До вересня 2021 року	Головний технолог, головний маркетолог
Впровадження програми лояльності	До березня 2021 року	Головний маркетолог
Виведення нової продуктової лінійки (соуси, кутчупи) на ринок	До грудня 2021 року	Керівник лабораторії, головний технолог, головний маркетолог
Розширення збутової мережі	До травня 2021 року	Відділ продажу
Дослідження споживчих вподобань покупців ближнього зарубіжжя з метою виходу на міжнародні ринки	До травня 2021 року	Головний маркетолог

4. Планування внесення змін в асортимент підприємства. Задля забезпечення високої ефективності виконання поставлених завдань необхідно розробити план внесення змін в асортимент підприємства (таблиця 3.3). Це дасть змогу поставити чіткі часові межі їх виконання та призначити осіб, які будуть відповідальними за їх здійснення. Таким чином, було сформовано план основних рішень, які повинні бути впроваджені в асортимент компанії аби забезпечити покращення його загальної ефективності.

Аналіз асортименту підприємства ТМ Гуляй поле за методом Бостонської Консалтингової Групи показав, що існують товарні категорії, яким для переходу на якісно новий рівень прибутковості необхідна значна підтримка з точки зору просування брендів компанії. Насамперед це стосується категорій «Кукурузні палочки «Молочні», Гірчиця «Пекельна» та Гірчиця «Гостра». Цілі стратегії підприємства сприяння формуванню позитивного іміджу компанії. DELTA FOOD. Позиціонування компанії як виробника, який «Робить життя людей смачніше та яскравіше!».

3.3 Комплексний маркетинговий підхід у реалізації ефективної маркетингової політики

Концептуальну основу управління і організації діяльності підприємства становить маркетинговий підхід. Маркетингова концепція ринкового управління в цілому зводиться до того, що товаровиробник повинен розглядати споживання як демократичний процес, при якому мають право голосувати за потрібний їм товар своїми грошима. Це зумовлює успіх того виробника, який ставить за мету якнайповніше вивчити спектр і характер потреб, виявити тенденції їх розвитку і задовольнити їх як в поточний момент, так і в перспективі. Забезпечення максимального обсягу випуску продукції при зниженні витрат про – виробництва за рахунок виключення з

виробничої програми виробів «складних», нестандартних, але потрібних споживачеві (в торгівлі аналогом цього явища служить «вимивання» дешевого асортименту) суперечить маркетингу як філософії бізнесу.

Як зазначає Ф. Котлер, дії споживача виступають як контролююча, маркетинг – як інтегруюча функція, що зв'язує центр управління, в якості якого виступає споживач, і управлінням виробництвом, фінансами та персоналом [33, 24].

Сучасна концепція маркетингу полягає в тому, щоб вся діяльність підприємства (торгова, виробнича, збутова, технічна, інвестиційна і т.д.) ґрунтувалася на знанні споживчого попиту і його через трансформаційних змін в перспективі. Більш того, одна з цілей маркетингу полягає у виявленні резервів розвитку ринку незадоволених запитів покупців, щоб орієнтувати виробництво на їх задоволення Система маркетингу на резервної основі ставить виробництво товарів у функціональну залежність від запитів і вимагає виробляти товари в асортименті і обсязі потрібних споживачеві з мінімально необхідними витратами.

Разом з тим концепція маркетингового управління передбачає не тільки пасивне пристосування до вимог ринку, а й цілеспрямований політику впливу на нього з метою активного формування попиту і підтримку потенційних споживачів. Така концепція повинна базуватися на наступних фундаментальних принципах [42, 150]:

1. Найбільш повне і всебічне вивчення стану та перспектив розвитку загальногосподарської і товарної кон'юнктури ринку, дослідження, аналіз і облік поточних і прогнозованих потреб, стану і динаміки попиту при прийнятті господарських вирішенні.

2. Облік закономірностей і тенденцій розвитку громадського виробництва, орієнтація виробництва на новітні і перспективні вимоги ринку, адресність продукції, що виробляється і наукових результатів.

3. Активна дія на ринок, на споживачів з тим, щоб формувати нові потреби, попит, керувати ним, виробляти високу ефективність і культуру споживання.

4. Формування оптимальної структури виробництва, максимальне її пристосування до вимог ринку, структурі попиту, виходячи не з цю – хвилинної вигоди, а з довгострокової перспективи, забезпечення довгострокових рентабельності на базі стратегічного мислення.

5. Використання новітніх результатів фундаментальних науково – дослідних робіт, відкриттів і винаходів для виробництва конкурентоспроможності високоефективних товарів, технологій, послуг.

6. Розвиток конкурентоспроможності високого порядку і імпортозаміщення на основі комплексної стандартизації, уніфікації та сертифікації виробництва.

7. Забезпечення найбільш всебічного задоволення потреб людей, підвищення якості життя.

8. Організація маркетингової діяльності на основі інтегративного резервного підходу.

Якщо абстрагуватися від усього другорядного і вникнути в суть достатньо складного поняття «маркетинг», то можна стверджувати, що «маркетингу» спирається на три основних вихідних моменту, які по суті присутні в кожному визначенні:

- задоволення потреб покупця;
- доходи підприємства;
- процес, який перетворює перше у друге.

Спочатку слід уточнити використовувані терміни. По – перше, в більшості визначень різних авторів використовується термін задовольнити «потреб», а іноді «потреб». Однак потреби і потреби людей в розумінні термінології, даної Ф. Котлером, практично безмежні. Задовольнити їх неможливо в принципі, і тому буде більш правильним, якщо говорити про «запити». «Запит – це потреба, підкріплена купівельною спроможністю».

При задоволенні тільки «запитів», можна говорити про наявність наступного елемента – доходи підприємства [40]. По – друге, так само в більшості визначень маркетингу використовується і словосполучення «доходи підприємства», маючи на увазі під цим будь – якої грошовий еквівалент. Здебільшого це так, але не завжди. Крім отримання матеріальних доходів цілями підприємства можуть бути придбання будь – яких нематеріальних доходів і активів таких як «гудвіл» або навіть мінімізація збитків. Тому термін «доходи підприємства» необхідно розуміти в більш широкому сенсі, ніж матеріальні доходи. В даному випадку пропонується застосувати термін – «необхідні активи підприємства».

По – третє, саме цей момент дає таке розмаїття визначень маркетингу, тому що кожен з авторів бачить різні шляхи його реалізації, більш – менш глибоку деталізацію, по різному ставить акценти. Тому у визначенні маркетингу і з'являються все супутні йому елементи: дослідження ринку, розробка нових товарів, їх просування, реклама, стайлінг, внутрішньо фірмове управління. Все це можна об'єднати в інтегроване поняття менеджмент, але в особливий, що володіє деякою специфічною функцією, яка орієнтує його на запити покупця з метою по – випромінювання необхідних активів, яка за своєю суттю і є «маркетингом».

В процесі реалізації маркетинг спочатку настроюється і далі за рахунок зворотного зв'язку системи маркетингової інформації набуває властивість самоналаштованої системи.

Маркетинг налаштовує весь менеджмент на досягнення підприємством будь – якого параметра або їх сукупності, наприклад: максимальний дохід, мінімальні збитки, створення хорошого гудвіла. Далі маркетинг здійснює моніторинг цих параметрів і корегує всі керуючі дії менеджменту для утримання цих параметрів в заданих значеннях. В цьому і полягає властивість маркетингу, як самоналаштованої системи.

З урахуванням всіх припущень і логічних побудов можна зупинитися на наступному визначенні маркетингу: маркетинг – це настроюється і само

налаштована особлива функція менеджменту, яка спрямовує і інтегрує усі його інші функції на перетворення запитів споживача в необхідні, відповідно до прийнятої стратегії, активи підприємства [43, 120] .

Реалізація принципів маркетингу не є самоціллю будь – якої фірми. Всі зусилля маркетингу спрямовані на досягнення конкретних цілей фірми. Так само як немає однозначного визначення терміна «маркетинг» так немає і повної згоди серед учених у визначенні таких його складових як цілі. Маркетинг не встановлює цілей фірми, але саме він є фундаментом рішення про принципову можливість досягнення поставлених цілей, про їхню доцільність. Маркетинг може коригувати або змінювати ці цілі, в результаті народжуючи стратегію.

Маркетинг має основній своїй цілью формування реальної стратегічної мети фірми і трансформацію її в маркетингові цілі, тобто забезпечення цілей фірми шляхом проведення ефективної маркетингової політики. Маркетингові цілі, в першу чергу, спрямовані на два основні об'єкти – товар і ринок, тобто які продукти і на яких ринках має намір продавати фірма.

Способом і засобом досягнення маркетингових цілей є маркетингові стратегії, які охоплюють чотири елементи комплексу маркетингу: товар, ціну, просування товару, поширення товару.

Отже, основна мета маркетингу – створення стратегії, яка визначає тактику поведінки фірми на ринку, що просуває її до успіху, і постійного – ний моніторинг цієї стратегії за допомогою інформаційної системи маркетингу в залежності від зміни внутрішнього і зовнішнього середовища фірми.

При розгляді питання про стратегії констатуємо, що в даний час існує багато різних підходів у визначенні стратегій. У всіх цих підходах домінує тенденція формалізації, виділення окремих на них видів стратегій і їх класифікація. У дослідженні наводяться різні підходи до визначення стратегій і робляться такі висновки.

По – перше, розглянуті стратегії є лише деякою теоретичною формалізацією і класифікацією, що дають всього лише опору для вироблення практичних стратегій.

Однак в тому чистому вигляді, в якому вони представлені в теорії, на практиці зустрічаються надзвичайно рідко. З одного боку, не дивлячись на всю привабливість по – подібних підходів, вони досить трудомісткі і дорогі, внаслідок об'єктивні неможливості вимірювання окремих показників спираються на оцінки експертів і, тому, не завжди однозначні. З іншого боку, на практиці фірма може застосувати комплексний підхід, адекватний реальним умовам, внаслідок чого виходить деяка комплексна стратегія, від – особиста від представлених теорією стратегій.

По – друге, головний висновок полягає в тому, що незалежно від підходів до формування стратегії вони будуються на базовій маркетингової інформації про товар, ринках і внутрішньому середовищі фірми. Це очевидно при уважному розгляді будь – якого представленого і описаного підходу. Необхідна маркетингова інформація є результатом конкретних маркетингових досліджень.

Можна стверджувати, що формування будь – якої стратегії неможливо без маркетингових досліджень. Якщо маркетинг є фундаментом побудови стратегії, то маркетингові дослідження є фундаментом самого маркетингу, тобто будь – яка стратегія спирається на маркетингові дослідження.

Однак реальна стратегія на практиці може бути деяким симбіозом теоретичних стратегій внаслідок комплексного підходу, обумовленого величезним спектром відмінностей фірм, товарів і ринків.

Висновки до розділу 3

Асортиментна політика підприємств повинна враховувати динаміку факторів підвищення купівельної спроможності населення, попит

споживачів, поведінку конкурентів, загальний рівень достатку не лише території, де знаходяться торговельні площі, а й країни загалом.

Концепція управління асортиментною політикою підприємства передбачає наступний комплекс дій: аналіз ринку товарів і сучасних брендів; аналіз комунікації та логістики; юридичне забезпечення; конкурентне середовище; умови та швидкість постачання товарів; продаж та гарантійне обслуговування. Підвищення конкуренції між підприємствами потребує комплексного підходу до процесу управління асортиментною політикою, що у ринковій економіці гарантує стабільне місце на ринку та підвищення прихильності споживачів.

У ході вивчення особливостей ринків харчової продукції та поведінки підприємств на них, виявлено, що класифікація факторів, що впливають на розробку і реалізацію асортиментної політики компанії, не обмежується їх розподілом на внутрішні і зовнішні.

Запропоновано класифікацію факторів, що підлягають обліку при формуванні асортиментної політики харчового підприємства.

З метою вдосконалення асортиментної політики торгово – виробничих об'єднань, нами пропонується алгоритм розробки асортиментної політики, що забезпечує компанії стійкі конкурентні переваги, як на українському, так і на зарубіжних ринках.

В результаті аналізу підходів науковців до формування процесу управління асортиментною політикою підприємства та виокремлених переваг і недоліків було розроблено процес удосконалення управління асортиментною політикою підприємства DELTA FOOD.

Було сформовано план основних рішень, які повинні бути впроваджені в асортимент компанії аби забезпечити покращення його загальної ефективності.

Незалежно від підходів до формування стратегії вони будуються на базовій маркетингової інформації про товар, ринках і внутрішньому середовищі фірми. Можна стверджувати, що формування будь – якої

стратегії неможливо без маркетингових досліджень. Якщо маркетинг є фундаментом побудови стратегії, то маркетингові дослідження є фундаментом самого маркетингу, тобто будь – яка стратегія спирається на маркетингові дослідження.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки:

1. Асортиментна політика підприємства передбачає формування товарного асортименту, який якнайкраще підходить для роботи на обраному ринку та забезпечує економічну ефективність діяльності підприємства. Асортиментна політика встановлює зв'язок між вимогами ринку, з одного боку, та намірами і можливостями підприємства – з другого. Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна ретельно розроблена та добре обміркована товарна політика. Це пов'язано з тим, що товар служить ефективним засобом впливу на ринок, головною турботою підприємства та джерелом отримання прибутку.

2. Встановлено, що формування асортименту є складним і безперервним процесом. Оптимальний асортимент є індивідуальним для кожного підприємства і залежить від ринків збуту, попиту, фінансових та інших ресурсів. На формування асортименту впливають безліч факторів як загальних, так і специфічних для кожного підприємства. Не врахувавши ці фактори, підприємству не вдасться сформувати ефективний асортимент. Одним із найголовніших факторів формування асортименту є позиціонування товару. За допомогою правильного позиціонування підприємство виділяє свій товар із кола аналогічних на ринку, що допомагає споживачеві віддати перевагу саме йому.

3. Сформульовано методичний інструментарій формування та реалізації асортиментної політики підприємств.

4. Розроблена класифікація роботи з асортиментною політикою по трьом групам факторів: чинники класифікації асортименту, чинники що формують асортимент й чинники, що оптимізують асортимент.

5. Проаналізована діяльність компанії DELTA FOOD на ринку, що є виробником майонезів, майонезних соусів, гірчиці та соняшникової олії. За

роки своєї праці компанія стала лідером з виробництва майонезів і майонезних соусів в категорії ВТМ. Компанія виробляє Private label – продукцію для провідних міжнародних, національних і локальних торговельних мереж.

6. Зафіксовано високий рівень конкуренції торгових марок соусної продукції на українському ринку. Ефективний вихід новихучасників на цей ринок можливий тільки в разі знаходження вільної або швидкозростаючої ніші.

Основні шляхи до позитивної динаміки виробництва та споживання соусної продукції в Україні – розширення асортименту завдяки "новим видам", підвищення безпечності та якості майонезів і соусної продукції при використанні компонентів натурального походження, поширення тенденції здорового харчування, зміни вподобань споживачів. Збільшення обсягу ринку соусів можливе лише за умови підвищення загального рівня доходів українців, розвитку туристичної та готельно – ресторанної галузей економіки, знаходження нових і розширення наявних каналів експорту.

7. Проведено ABC та XYZ-аналіз за показниками асортименту продукції підприємства DELTA FOOD, ТМ «Гуляй поле» збудовано матрицю, яка відобразила результати проведених досліджень. виходячі із результатів аналізу можна зробити висновок, що у підприємства DELTA FOOD є перспективи до розвитку торгівлі, відповідно воно потребує розробки і удосконалення маркетингових заходів стосовно асортиментної політики.

8. В результаті аналізу підходів науковців до формування процесу управління асортиментною політикою підприємства та виокремлених переваг і недоліків було розроблено процес удосконалення управління асортиментною політикою підприємства DELTA FOOD.

9. Було сформовано план основних рішень, які повинні бути впроваджені в асортимент компанії аби забезпечити покращення його загальної ефективності.

Незалежно від підходів до формування стратегії вони будуються на базовій маркетинговій інформації про товар, ринках і внутрішньому середовищі фірми. Можна стверджувати, що формування будь – якої стратегії неможливо без маркетингових досліджень. Якщо маркетинг є фундаментом побудови стратегії, то маркетингові дослідження є фундаментом самого маркетингу, тобто будь – яка стратегія спирається на маркетингові дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Литвиненко Я. В. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 294 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг: підручник К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
3. Бардаш М. С. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення .URL: – http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_11_66 (дата звернення 30.09.2019р.)
4. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. Підручник. К.: КНЕУ, 2008. 265 с.
5. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. К. : Знання, 2011. – 495 с.
6. Божкова В. В., Мельник Ю. М. Реклама та стимулювання збуту : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. – 200 с.
7. Бозуленко О. Я., Шкабара Т.Л. Теоретичні та методологічні підходи до визначення асортименту.Бізнес–навігатор. 2018. С. 52–55.
8. Бойко Р. В. Формування стратегії диверсифікації товарного асортименту підприємства на ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. С. 31–35.
9. Бойчук І. В. Інтернет в маркетингу : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2010. 512 с.
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник 6–е вид. К.: Лібра, 2008. 720 с.
11. Гармідер Л. Д., Самай І. О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. Академічний огляд. 2017. С. 111–118
12. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг: навчальний посібник Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 255 с.

13. Гуштан Т. В. Роль інформаційних ресурсів в управлінні товарним асортиментом. Моделювання та інформатизація соціально–економічного розвитку України. 2017. С. 19–23.

14. Жуков С. А. Управління промисловим маркетингом на підприємствах : монографія. Київ : Національна академія управління, 2018. 345 с.

15. Жуков С. А., Корж М. В. Маркетингова діяльність підприємств в умовах глобалізації: монографія. Краматорськ : ДДМА, 2012. – 252 с.

16. Томпсон А. А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. 579с.

17. Забарна Є. М., Окландер Т.О. Маркетинг : підручник. Одеса : ОНПУ, 2012. 149 с.

18. Чумаченко М. В. Маркетинг: навч. пос. К. : Центр учбової літератури, 2008. 344 с.

19. Котлер Ф., Амстронг Г. Основы маркетинга: М. ООО „И.Д. Вильямс”. 2012. 752 с.

20. Олійник Т. І. Маркетинг : навч. посіб. Житомир: ЖДУ, 2017. 254 с.

21. Коротова Н. О., Орлов В. К. Промисловий маркетинг : навч. – метод. посіб. Суми, 2013. 291 с.

22. Кузнецов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 49. С. 198–204.

23. Кухленко О. В. Формування асортиментної політики підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. С. 73–77

24. Луценко М. А., Григор А. А., Лобець О. К. Менеджмент орієнтований на ринок : монографія. Харків : ХНПУ, 2014. 295 с.

25. Лизанець А.Г. Регулювання товарної та асортиментної політики підприємства на засадах категорійного менеджменту. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. С. 91–96.

26. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 12(1). С. 6–9.

27. Лищенко М. О. Аудит асортименту як напрям підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". 2018. С. 25–29.

28. Лялюк А.М. Маркетинг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Волин. нац. ун–ту ім. Лесі Українки, 2010. 188 с.

29. Маркетинг : теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / А.О. Старостіна, Є.В. Крикавський та ін. Київ. : Знання, 2009. 1071 с.

30. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг : навчально–методичний посібник Івано–Франківськ: вид–во «Фоліант», 2012. 102 с.

31. Мойсеєв В.А. Паблік рілейшнз : навчальний. Київ : Академвидав, 2007. – 224 с.

32. Нечаєв В.П. Промисловий маркетинг : навч.–метод. Посіб. Для самост. вивчення дисципліни. Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2017. 185 с.

33. Окландер М.А. Маркетингова цінова політика: навчальний посібник Київ : Центр учбової літератури, 2012. 240 с.

34. Омельченко Т. О. Врахування принципів сегментування при формуванні асортименту. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» . 2018. – № 11(2). С. 36–40.

35. Павлова М. Б. Методи оптимізації асортименту товарів. Харків : ХНПУ, 2012. 118 с.

36. Петруня Ю.Є. Маркетинг : навч. посіб. К. : Знання, 2010. 351 с.

37. Покотилова О.І. Рефлексивне управління товарним асортиментом підприємства на основі процесного підходу. Економіка: реалії часу. 2016. № 5. С. 155–160

38. Синиціна Ю.П. Моделювання системи асортиментної політики промислового підприємства URL: – http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_56 (дата звернення 1.10.2019 р.)

39. Смольнякова Н. М. Суть і зміст асортиментної політики торговельного підприємства: понятійний базис / Н. М. Смольнякова, А. М. Волосов // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2017. С. 65–77.

40. Сурмай Д. Д. Вплив удосконаленого маржинального підходу на управління асортиментною політикою підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6(1). С. 197–202.

41. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_55 (дата звернення 1.10.2019 р.)

42. Турченко М.О. Маркетинг : підручник К. : Знання, 2011. 318 с.

43. Чайка Т. Ю. Можливості застосування АВС–аналізу при формуванні товарного асортименту з урахуванням його структурної неоднорідності .Причорноморські економічні студії. 2018. С. 176–181.

44. Чубукова О. Ю. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2017. С. 107–113.

45. Korzh M., Zhukov S. Psychological aspects of change management in the industrial marketing. Journal of Law and Psychology. Vaku, 2013. Vol. 4. P. 28–37

46. Яловець І.І. Маркетинг : навч. посіб. К. : КНУ, 2014. 238 с.

47. Покотилова О.І. Рефлексивне управління товарним асортиментом підприємства на основі процесного підходу. Економіка: реалії часу. 2016. № 5. С. 155–160

48. Синиціна Ю.П. Моделювання системи асортиментної політики промислового підприємства URL: – http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_56 (дата звернення 1.10.2019 р.)

49. Смольнякова Н. М. Суть і зміст асортиментної політики торговельного підприємства: понятійний базис / Н. М. Смольнякова, А. М. Волосов // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2017. С. 65–77.

50. Сурмай Д. Д. Вплив удосконаленого маржинального підходу на управління асортиментною політикою підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6(1). С. 197–202.

51. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання URL: – http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_55 (дата звернення 1.10.2019 р.)

52. Турченко М.О. Маркетинг : підручник К. : Знання, 2011. 318 с.

53. Чайка Т. Ю. Можливості застосування АВС–аналізу при формуванні товарного асортименту з урахуванням його структурної неоднорідності .Причорноморські економічні студії. 2018. С. 176–181.

54. Чубукова О. Ю. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2017. С. 107–113.

55. Korzh M., Zhukov S. Psychological aspects of change management in the industrial marketing. Journal of Law and Psychology. Vaku, 2013. Vol. 4. P. 28–37

56. Яловець І.І. Маркетинг : навч. посіб. К. : КНУ, 2014. 238 с.

57. Покотилова О.І. Рефлексивне управління товарним асортиментом підприємства на основі процесного підходу. Економіка: реалії часу. 2016. № 5. С. 155–160

58. Синиціна Ю.П. Моделювання системи асортиментної політики промислового підприємства URL: – http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_56 (дата звернення 1.10.2019 р.)

59. Смольнякова Н. М. Суть і зміст асортиментної політики торговельного підприємства: понятійний базис / Н. М. Смольнякова, А. М.

Волосов // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2017. С. 65–77.

60. Сурмай Д. Д. Вплив удосконаленого маржинального підходу на управління асортиментною політикою підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6(1). С. 197–202.

61. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання URL: – http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_55 (дата звернення 1.10.2019 р.)

62. Турченко М.О. Маркетинг : підручник К. : Знання, 2011. 318 с.

63. Чайка Т. Ю. Можливості застосування АВС–аналізу при формуванні товарного асортименту з урахуванням його структурної неоднорідності .Причорноморські економічні студії. 2018. С. 176–181.

64. Чубукова О. Ю. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2017. С. 107–113.

65. Korzh M., Zhukov S. Psychological aspects of change management in the industrial marketing. Journal of Law and Psychology. Baku, 2013. Vol. 4. P. 28–37

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Міщенко Артем Сергійович, студент II курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Маркетинг», адреса електронної пошти mishenko_as@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Стратегії удосконалення асортиментної політики DELTAFOOD»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайоmlена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь – який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет – системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ А.С. Міщенко

Дата _____ Підпис _____ Н.В. Терент'єва

ДОДАТКИ

Додаток А 1

Торговий асортимент продукції ТМ «Гуляй поле»

Майонез з "Сімейний" 50%	Майонез "Традиційний" 67%	Майонез "Домашній" 72%	Майонез "Легенський" 15%	Гірчиця "Пекельна"	Гірчиця "Гостра"	Олія соняшникова рафінована	Кукурудзяні палички
Ф/пак 380 г	Ф/пак 160 г	Д/пак 160 г	Ведро 4,5 кг	130 г	130 г	1L 920 г	Пакет 60 г
Д/пак 160 г	Ф/пак 380 г	Д/пак 350 г		Шайба 100 г	Шайба 100 г	5L 4600 г	Пакет 175 г
Д/пак 350 г	Д/пак 160 г	Д/пак 600 г		Ведро 4,5 кг	Ведро 4,5 кг		
Д/пак 600 г	Д/пак 350 г	Ведро 4,5 кг					
ЧАБ 370 г	Д/пак 600 г						
Ведро 4,5 кг	ЧАБ 170 г						
	ЧАБ 370 г						
	Банка скло 420 г						
	Банка скло 770 г						
	Шайба 180 г						
	Лток 800 г						
	Ведро 4,5 кг						

Додаток А 2

ABC – XYZ -аналіз продукції ТМ «Гуляй поле»

Наименование	2017	2018	2019	Итог о	p	p+n	AB C	Стандо тклон	CP3HACH	KB	XY Z	AB C – XY Z
Майонезний соус «Салатний», жирність 30%	6558236 ,73	7494282, 2	9298118, 31	23350 637	0,122 527	0,122 527	A	113709 9,473	7783545,7 47	0,14609 0164	Y	AY
Майонезний соус «Сімейний», жирність 50%	7062716 ,25	8175386, 48	8582878, 44	23820 981	0,124 995	0,247 522	A	642475, 9245	7940327,0 57	0,08091 303	X	AX
Майонез «Традиційний», жирність 67%	9231979 ,1	1110489 9,9	8082210, 5	28419 090	0,149 123	0,396 645	A	124572 3,858	9473029,8 33	0,13150 2157	Y	AY
Майонез «Домашній», жирність 72%	6558236 ,52	8856668	9298118	24713 023	0,129 676	0,526 321	A	120113 9,084	8237674,1 73	0,14581 0463	Y	AY
Майонезний соус «Легенький», жирність 15%	5044797 ,32	4768975	5006679	14820 451	0,077 767	0,604 088	A	122035, 5823	4940150,4 4	0,02470 2807	X	AX
Гірчиця «Пекельна»,	1513439	2043846, 6	1430479	49877 65	0,026 172	0,630 26	A	271709, 4847	1662588,2	0,16342 5606	Y	AY
Гірчиця «Гостра», 130 грм.	1261199 ,331	1703205, 5	1429479	43938 84	0,023 056	0,653 316	A	182151, 8589	1464627,9 44	0,12436 7325	Y	AY
Олія Соняшнікова, рафінована	1311647 3,04	2384487 7,24	27894354 ,9	64855 705	0,340 315	0,993 631	C	623505 0,728	21618568, 39	0,28841 1823	Z	CZ
Кукурузні палочки «Молочні»	100895	136256	500667	73781 8	0,003 872	0,997 503	C	180697, 2389	245939,33 33	0,73472 2813	Z	CZ