

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

«Стратегічне управління асортиментом та номенклатурою
продукції на підприємстві (на матеріалах СТОВ «Хорост-
Поділля»)»

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент

Денної форми навчання

Лаздін Євгеній

(прізвище та ініціали)

Керівник: доцент кафедри, к.е.н.

Кудельський В.Е.

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент: д.е.н., професор,

Чмир О.С.

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та
ініціали)

Хмельницький – 2021 рік

Анотація

Лаздін Є. Стратегічне управління асортиментом та номенклатурою продукції на підприємстві (на матеріалах СТОВ «Хорост-Поділля»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021. 84 с.

Метою магістерської роботи є опрацювання теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції на підприємстві

У роботі вивчені і систематизовані підходи різних авторів до поняттю «управління асортиментом продукції», описані складові система управління асортиментом. Встановлено специфіку стратегічного розвитку асортименту підприємств в залежності від періоду життєвого циклу продукції підприємства.

Досліджено діючу систему управління асортиментом та номенклатурою продукції СТОВ «Хорост-Поділля»: визначено основні цілі та принципи формування асортиментної політики, виділено стратегічні, тактичні та оперативні цілі управління асортиментом, організаційна структура підприємства тощо. Використано методи ABC-анлізу та XYZ-анлізу для оцінки асортиментної політики.

Обґрунтовано доцільність використання інструментарію системи збалансованих показників в контексті стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції, що забезпечує інтеграцію в єдиний логічний ланцюжок основних управлінських рішень щодо формування асортименту: товарну стратегію, цінову стратегію, стратегію збуту та просування.

Ключові слова: асортимент, номенклатура, стратегія, системи збалансованих показників, маркетинг.

Summary

Lazdin E. Strategic management of the range and range of products at the enterprise (on the materials of STOV "Khorost-Podillya"). Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Master's work for obtaining the educational degree of master in the specialty 073 Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2021. 84 p.

The purpose of the master's work is to develop theoretical approaches and develop practical recommendations for improving the strategic management of the range and range of products at the enterprise

The approaches of various authors to the concept of "product range management" are studied and systematized in the work, the components of the assortment management system are described. The current system of assortment management and product range of Khorost-Podillya LLC has been studied: the main goals and principles of assortment policy formation have been determined, strategic, tactical and operational goals of assortment management, organizational structure of the enterprise, etc. have been identified. ABC analysis and XYZ analysis methods were used to evaluate the assortment policy. The expediency of using the tools of the system of balanced indicators in the context of strategic management of the range and product range, which provides integration into a single logical chain of basic management decisions for the formation of the range: product strategy, pricing strategy, sales strategy and promotion.

Key words: assortment, nomenclature, strategy, systems of balanced indicators, marketing.

ЗМІСТ

Зміст	
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1.	8
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА НОМЕНКЛАТУРОЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність поняття номенклатура та асортимент продукції підприємства ..	8
1.2. Характеристика процесу управління номенклатурою та асортиментом продукції.....	13
РОЗДІЛ 2	24
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА НОМЕНКЛАТУРОЮ ПРОДУКЦІЇ У СТОВ «ХОРОСТ-ПОДІЛЛЯ»	24
2.1. Загальна характеристика діяльності у СТОВ «Хорост-Поділля».....	24
2.2. Система управління асортиментом та номенклатурою продукції СТОВ «Хорост-Поділля»	30
РОЗДІЛ 3	47
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА НОМЕНКЛАТУРОЮ ПРОДУКЦІЇ СТОВ «ХОРОСТ- ПОДІЛЛЯ».....	47
3.1. Стратегічні напрями в управлінні товарною політикою підприємства ...	47
3.2. Економічне обґрунтування заходів управління асортиментом та номенклатурою продукції.....	57
ВИСНОВКИ	64
Список використаних джерел.....	67
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Вибір методів управління асортиментом в першу чергу залежить від рівня, на якому здійснюється процес управління - на стратегічний або тактичному. На стратегічному рівні приймаються рішення, пов'язані з вибором стратегії управління асортиментом відповідно до ринкової кон'юнктури. На тактичному рівні здійснюється вибір конкретних асортиментних позицій з рівня попиту і економічних показників по кожній позиції. В даний час проблемі стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції на вітчизняних підприємствах не приділяється належної уваги, так як при формуванні асортименту продукції підприємства переважно враховують короткострокові цілі, що обумовлюються наявними ресурсами підприємства та не відображають стратегічні пріоритети розвитку. Зазначене обумовило вибір теми магістерської роботи, а також мету та завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є опрацювання теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції на підприємстві. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення наступних завдань:

- визначити сутність поняття «номенклатура» та «асортимент» продукції підприємства;
- охарактеризувати процес управління номенклатурою та асортиментом продукції
- здійснити характеристику діяльності СТОВ «Хорост-Поділля» та аналіз його асортименту;
- проаналізувати систему управління асортиментом та номенклатурою продукції на підприємстві;
- визначити стратегічні напрями в управлінні товарною політикою підприємства;

- здійснити економічне обґрунтування заходів оптимізації асортименту та номенклатури продукції

Об'єктом дослідження є процеси управління асортиментом та номенклатурою продукції.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та практичні підходи щодо удосконалення процесу управління асортиментом та номенклатурою продукції СТОВ «Хорост-Поділля».

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем управління асортиментом та номенклатурою продукції. Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи порівняльного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу - для аналізу системи показників ефективності діяльності; спеціальні методи маркетингового аналізу - ABC, XYZ, БКГ аналіз – для визначення потенційних можливостей підприємства у формуванні товарного асортименту; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів удосконалення управління асортиментом та номенклатурою продукції підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують функціонування підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет, матеріали і статистичні дані СТОВ «Хорост-Поділля».

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 7 підрозділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує ___ джерела. В роботі наявні ___ таблиць та ___ рисунків, основний текст роботи викладений на ___ сторінках.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наукові напрацювання, викладені у магістерській роботі, розширюють

механізми управління асортиментною політикою підприємств. Запропоновані підходи та розроблені рекомендації можуть бути використані в практиці діяльності суб'єктів господарювання будь-яких організаційно-правових форм та розмірів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА НОМЕНКЛАТУРОЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність поняття номенклатура та асортимент продукції підприємства

У період кризового стану економіки формування збалансованого товарного асортименту – важливий чинник прибуткової діяльності підприємства. Потреби споживачів є основними чинниками розвитку ринку, вони визначають продукти та послуги, що забезпечують для підприємства потрібний рівень конкурентоспроможності. Асортиментна політика є важливим інструментом та частиною маркетингової діяльності підприємства у боротьбі з конкурентами.

Надзвичайно важливим засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства та отримання очікуваних економічних результатів є розроблення та впровадження якісного і збалансованого асортименту товарів. У разі відсутності збалансованості асортименту товарів підприємство втрачає потрібний рівень прибутку, втрачає свої переваги на ринку.

Безліч товарів, які представлені на ринку, а також класифіковані за допомогою ознаки споживчого призначення або виробничого походження називають асортиментом.

Аналіз формулювань поняття “асортименти” різними авторами також дозволяє виділити кілька підходів до визначення цього поняття [1; 58]:

- асортимент, орієнтований на виробника (продавця). В даному випадку під асортиментом розуміють перелік всіх видів продукції, що виробляється, із зазначенням обсягів випуску. Даний підхід властивий вченим, що спеціалізуються на аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства;

- асортимент, орієнтований на споживача (виходячи з ринкових потреб).

В даному випадку під асортиментом розуміють набір товарів, який

формується за певними ознаками, що задовольняє різноманітні, аналогічні й індивідуальні потреби. Як ми бачимо, тут у главу кута ставиться наявність характеристик, важливих з погляду споживача. Даний підхід властивий вченим, що спеціалізується на маркетинговому підході;

- асортимент розуміється як товарознавча категорія з позиції певної класифікаційної ознаки. Поняття асортименту дуже тісно пов'язано з поняттям номенклатури.

Номенклатура - поняття ширше, ніж асортимент. Номенклатура може включати кілька видів асортименту, об'єднаних загальною характеристикою. Асортимент більш ґрунтовний, це поняття широко застосовується при визначенні збалансованість попиту і пропозиції конкретних виробів». [15]

Дійсно, поняття асортименту товарів і товарної номенклатури близькі між собою. Схожість полягає в тому, що вони обидва є переліками товарів. Однак, слід зазначити, що існують досить чіткі відмінності між цими поняттями. У поняття номенклатури включається видове різноманіття продукції (перший напрямок асортиментної політики). Відмінності між поняттями «номенклатура» і «асортимент» полягають у призначенні: асортимент товарів призначений для задоволення потреб споживачів, товарна номенклатура може мати інше призначення - для регламентування певної професійної діяльності або іншої сфери застосування [33].

Необхідність формування номенклатури обумовлена диференційованим характером споживчого попиту. Її мета - максимально можливе пристосування продукції до структури потреб і платоспроможних можливостей споживачів. Асортимент же як економічна категорія є більш широким поняттям, ніж номенклатура. Воно не обмежується видовою різноманітністю продукції, а формується з урахуванням положень концепції життєвого циклу і завжди включає інноваційні розробки. Асортимент розглядає раціональне співвідношення між продуктами різних видів, складових сфери бізнес-інтересів виробників. Таке співвідношення дозволяє створити досить стабільні загальні умови для реалізації продукції,

впровадження нововведень і компенсації витрат на інноваційні розробки [6, с.295].

Асортимент більш повно може характеризувати результати діяльності організації, а також галузей, які виробляють товари народного споживання, і торгівлі по організації виробництва даних товарів і необхідно розглядати його як один з найважливіших факторів, які визначають такі поняття, як ступінь збалансованості пропозиції і попиту на певному товарному ринку.

Ознаками класифікації асортименту є такі фактори, як місцезнаходження товарів в торгівлі або промисловості, широта охоплення товарів, а також ступінь задоволення потреб і так далі [39, с.146].

Необхідно розрізняти торговий асортимент, асортимент товарів і товарну номенклатуру. У широкому сенсі під номенклатурою розуміється перелік термінів, назв або категорій, які вживаються в будь якій галузі техніки або науки та інше [40, с. 150].

Класифікація асортименту товарів виглядає наступним чином [6, с.295]:

1) за місцезнаходженням товарів:

а) промисловий асортимент є набором товарів, які випускаються виробником згідно його виробничим можливостям;

б) торговий асортимент є набором товарів, що формується торговими підприємствами з урахуванням їх споживчого попиту, спеціалізації і матеріально-технічної бази;

в) асортимент послуг є набором послуг, пропонований споживачам. За ступенем деталізації даний вид асортименту, як і асортимент товарів, підрозділяється на три види: видовий, груповий і внутрішньовидовий.

2) за широтою охоплення товарів [8, с.56]:

а) простий асортимент є набором товарів, представлених невеликою кількістю видів, груп, а також найменувань, задовольняють обмежене число потреб;

б) складний асортимент є набором товарів, представлених значною кількістю видів, груп, різновидів і найменувань товарів, що відрізняються

конструкцією, вихідними матеріалами, а також іншими ознаками і задовольняє різноманітні людські потреби;

в) розгорнутий асортимент є набором товарів, що включає велику кількість видів, підгруп, різновидів, а також найменувань, які відносяться до групи однорідних, але відмінних за певними індивідуальними ознаками;

г) змішаний асортимент є набором різних видів, груп, найменувань, які відрізняються великою різноманітністю функціонального призначення.

3) за ступенем задоволення потреб [13, с.31]:

а) раціональний асортимент є набором товарів, найбільш повно задовольняють реально обґрунтовані потреби, щоб забезпечити максимальну якість життя при певному рівні розвитку науки і техніки;

б) оптимальний асортимент є набором товарів, які задовольняють реальні потреби з отриманням максимально корисного ефекту для споживача при мінімальних витратах на розробку виробництва, проектування і доведення до споживача.

4) за станом на конкретний момент часу [15]:

а) реальний асортимент є набором товарів, наявних в конкретній фірмі продавця або виробника;

б) прогнозований асортимент є набором товарів, яким буде необхідно задовольняти передбачувані потреби.

5) за характером потреб, що задовольняються [16,с.6]:

а) основний асортимент є набором товарів, орієнтованих на звичайні потреби основних груп споживачів;

б) супутній асортимент є набором товарів, що виконує допоміжні функції і не відноситься до основних для даного підприємства.

б) за структурою асортименту:

а) груповий асортимент товарів складається з переліку товарних груп, які сформульовані за ознакою однорідності сировини, з якого вони були виготовлені, також за способом виробництва і споживчого призначенням;

б) груповий асортимент складається з переліку окремих крупноагрегованих видів послуг: охорони здоров'я, освіти, послуги житлово-комунального господарства, дошкільних установ, зв'язку, транспорту, побутові послуги і так далі;

в) всередині груповий асортимент - це набір однорідних товарів, які об'єднані спільністю ознак і задовольняють аналогічні потреби. Це деталізація групового асортименту;

г) видовий асортимент товарів є набором товарів різних найменувань і видів, що задовольняють аналогічні потреби;

д) видовий асортимент послуг є деталізацією крупноагрегованих видів послуг;

е) внутрішньовидовий асортимент товарів є асортиментом, який входять різновиди товарів всередині окремих видів;

ж) внутрішньовидовий асортимент послуг складається з переліку конкретних робіт, що виконуються в рамках певного виду послуг [27, с.75].

Комерційний успіх підприємств значний мірою залежить від ефективності асортиментної політики. Формування оптимального асортименту є одним з найважливіших умов конкурентоспроможності підприємств.

Для здійснення успішної діяльності кожного підприємства необхідно детально розробляти асортиментну політику, основне завдання якої визначення такого асортименту товару або послуг, який буде найкращий для успішної роботи на ринку і забезпечить ефективність діяльності підприємства в цілому. Таким чином, асортиментна політика безпосередньо вплив на показники конкурентоспроможності виробника. тільки завдяки раціональній асортиментній політиці можливе виробництво конкурентоспроможних товарів і завоювання значної ринкової частки. Зміни в асортименті виробленої продукції безпосередньо впливають і на фінансово-економічні показники роботи підприємства, виробничо-

технологічної рівень виробництва також багато в чому залежить від того, який асортимент продукції випускається підприємством.

1.2. Характеристика процесу управління номенклатурою та асортиментом продукції

На даному етапі розвитку економіки України особливої актуальності заслуговують питання вдосконалення управління асортиментом продукції. З одного боку, підприємства при формуванні портфеля замовлень орієнтуються тільки на свої внутрішні можливості, нез огляду на реальні потреби ринку. З іншого боку, криза показала, що існує проблема стрімкого реагування на зміни за допомогою адаптації товарного асортименту. Таким чином, управління асортиментом продукції слід розглядати динамічний процес визначення такої номенклатури товару, яка найкраще задовольнила б потреби певних категорій покупців. Управління асортиментом передбачає, по-перше, раціональну організацію роботи в рамках наявної номенклатури товарів з урахуванням стадій життєвого циклу, по-друге, - систематичне проектування нових товарів для заміни товарів, які підлягають зняттю з виробництва і виведення з ринку [50, с.187].

Управління асортиментом підприємства носить довгостроковий характер. Зміна асортименту, як правило, пов'язане з додатковими витратами на НДДКР, підготовку виробництва, навчання персоналу, рекламу і просування товару [29, с.54]. Розширення асортименту призводить до погіршення фінансових показників, до проблем управління товарно-матеріальними і інформаційними потоками. Ефективне управління асортиментом забезпечує сталий розвиток підприємства за рахунок підвищення рентабельності.

Аналіз різних трактувань категорії «управління асортиментом продукції» дозволив виділити три підходи: управління як набір функцій, управління як процес, управління як діяльність суб'єкта (табл.1.1).

Луїс Коламбус розглядає управління асортиментом з точки зору його цілеспрямованості, але при цьому не вказує особливості та функції цього процесу [38, с.178]. У визначеннях Дурович А.П., Орлова О. В. розглядається прагнення до задоволення потреб людини як мета економічної діяльності і формування асортименту [42, с.110].

Таблиця 1.1 Основні підходи до визначення категорії «управління асортиментом продукції»

Підходи	Автори	Визначення
управління як набір функцій	Биховець С.Н.	сукупність процесів з планування, організації і моніторингу товарного асортименту, в основі якої лежить принцип циклічності і наявність зворотного зв'язку
	Дурович А.П.	це формування асортименту, його підтримку і зміна з метою найкращого задоволення споживача
	Орлов А.В., Крутікова Ф.А.	формування асортименту з урахуванням розвитку суспільних потреб, купівельного попиту, досягнень науково-технічного прогресу управління як процес
управління як процес	Афанасьєв В.А.	процес, який перетворює ринкову інформацію з урахуванням внутрішніх ресурсів компанії, її принципів в товарний асортимент, економічно ефективний для підприємства і задовольняє вимогам ринку
	Ковальов О.П., Сорокіна О.Г.	сукупність міжфункціональних зв'язків підприємства в процесі управління товарним асортиментом, яка об'єднує і координуюча роль в якій належить відділу маркетингу
	Баранова Л.Я.	програма, яка допомагає виробити ефективний підхід до управління процесами закупівель, стимулювання продажів, аналізу та планування управління як діяльність суб'єкта
Управління як діяльність	Немков В.А.	система заходів, що забезпечують з високим ступенем ймовірності стійкість функціонування підприємства і визначають асортимент виробленої продукції, час змін в існуючій номенклатурі, перехід однієї асортиментної позиції на іншу
	Мяснянкін О.В.	діяльність підприємства з підбору виробів в номенклатурний набір, що забезпечує підприємству економічну стабільність
	Твільдіане Ю.К.	система заходів, спрямованих на визначення найближчих і віддалених цілей у розвитку асортименту товарів і розробку принципів, відповідно до яких вона буде проводитися.
	Миколаєва С.А.	діяльність, спрямована на досягнення вимог раціональності асортименту
	Герчикова І.М.	передбачає вирішення проблеми вибору номенклатури, обсягу випуску і ціни виробленої продукції

Джерело: [62, с.33; 67, с.15].

Герчикова І. Н. у визначенні поняття «управління асортиментом» не вказує на обумовленість результатів фінансово-господарської діяльності вибором номенклатури продукції, що випускається, також не береться до виду прагнення підприємства максимізувати кінцеві фінансові результати. визначення Афанасьєва В.А., Мяснінкіной О. В., які показують, що вимога визначення набору товарних груп, «що забезпечують економічну ефективність діяльності фірми в цілому », абсолютно не орієнтує підприємство на виробництво таких товарів, які б забезпечували позитивну динаміку результативності [3, с.125]. У такому формулюванні ігнорується необхідність прогресуючого розвитку економічного потенціалу підприємства.

Аналіз цих робіт дозволяє визначити фактори, що характеризують управління асортиментом продукції [9]:

циклічність процесу, наявність зворотного зв'язку;

орієнтація на задоволеність споживача з економічної ефективністю для підприємства;

інтегруюча і координуюча функція відділу маркетингу в суб'єкті управління товарним асортиментом.

У зв'язку з цим актуальним є уточнення сутнісного змісту поняття управління асортиментом продукції. Управління асортиментом – це діяльність відповідних служб, спрямована на забезпечення стійкого розвитку підприємства, що представляє собою прийняття управлінських рішень, що призводять до формування оптимального асортименту продукції, що випускається, адаптованої до потреб покупців [14, с.193].

Управління асортиментом, з точки зору Річарда Брокато, має ґрунтуватися на системному підході, що забезпечує взаємозв'язок і взаємодію об'єкта і суб'єкта управління з метою досягнення стійкості і інтегративної якості системи [20, с.189]. У дослідженні запропонована комплексна система

управління асортиментом продукції (рисунок 1.1), як сукупність принципів, ресурсів, інструментів, функцій.

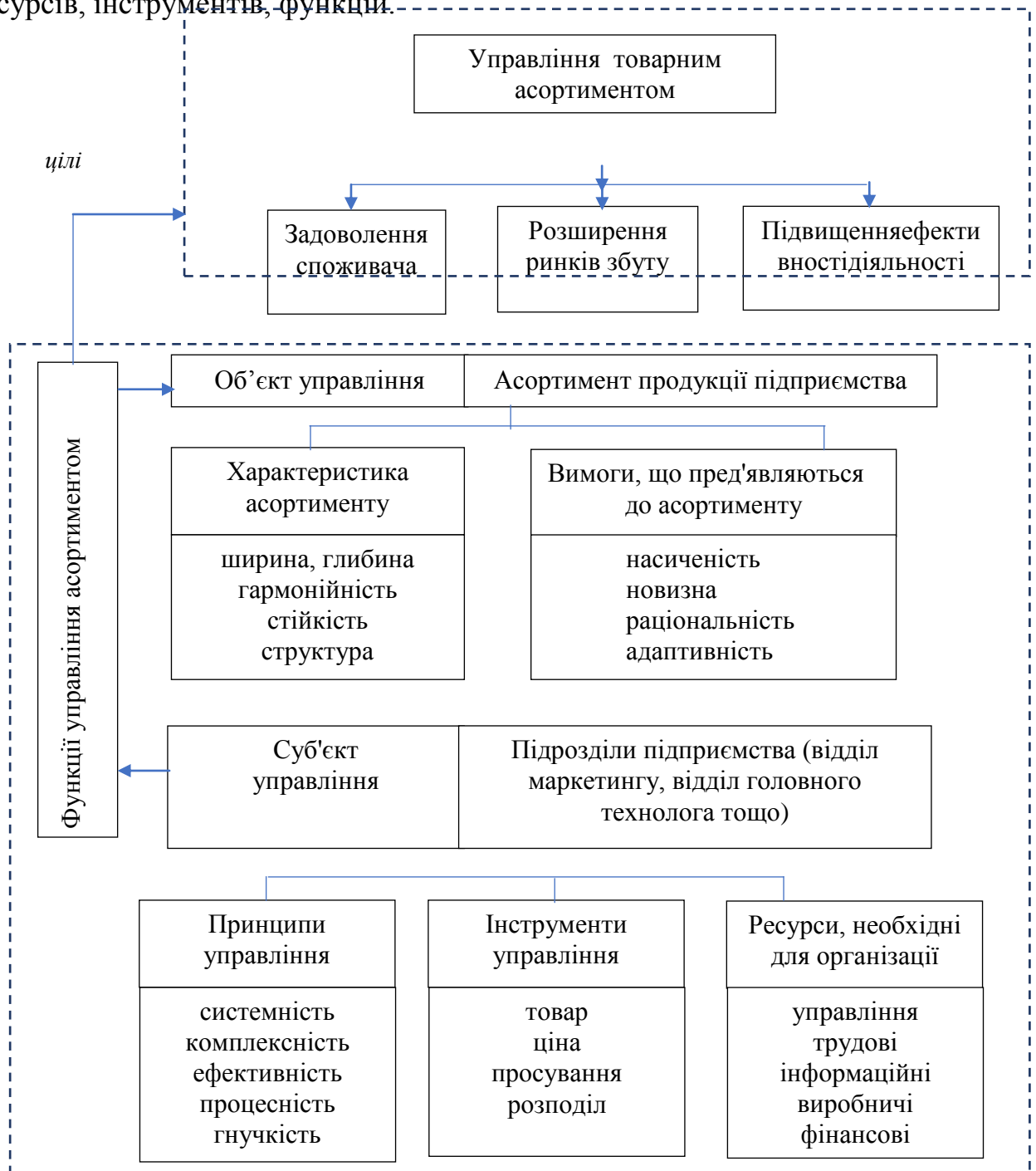


Рисунок 1.1 - Система управління асортиментом продукції підприємства

Джерело: [24, с.176].

Запропонована система дозволяє сформувати цілісне сприйняття процесу управління асортиментом продукції, проаналізувати і скоординувати всі елементи системи управління асортиментом продукції [30, с.126].

Дана система управління асортиментом продукції складається з двох контурів: перший визначає цілі і підцілі системи управління, а другий - взаємозв'язок об'єкта і суб'єкта управління асортиментом і їх характеристики.

Виходячи з уточненого визначення, можна сформулювати мету організації в області управління асортиментом продукції, яка полягає в оптимізації товарного асортименту, спрямованої на задоволення споживачів, розширення ринків збуту і підвищення економічної ефективності для підприємства [33, с.110].

Авинаш Малки стверджує, що «управління асортиментом має забезпечувати міцні позиції підприємства в існуючий момент, постійне відповідність запропонованого товару на ринку майбутнім тенденціям попиту і пропозиції на ньому» [37, с.205]. Основна мета оптимізації асортименту тісно пов'язана із забезпеченням прибутку підприємства на всіх етапах еволюції, також з підвищенням загальної ефективності його діяльності. Як пише Марсія Бленк: «Оптимізація номенклатури виробів, що одночасно продаються на ринку, але розрізняються за ступенем новизни, дозволяє гарантувати відносно постійний обсяг реалізації, покриття витрат та заданий рівень прибутку».

В якості суб'єкта виступають підрозділи підприємства, формують функціональні зв'язки і приймають управлінські рішення, пов'язані з формуванням і зміною асортименту продукції. Управління асортиментом продукції, в свою чергу, не може існувати відокремлено без взаємодії процесів ціноутворення, розподілу і просування.

Як об'єкт виступає безпосередньо асортимент продукції підприємства. Під асортиментом мається на увазі, група товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю принципів функціонування, продажем одним і тим же групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або приналежністю до одного й того ж діапазону цін [39, с.147]. Виділяються наступні вимоги, що пред'являються до асортименту [51, с.456]:

раціональність, з одного боку, товарний асортимент організації повинен бути диференційований, тобто ґрунтуватися на розмаїтті товарів. Диференціація повинна реалізовуватися на двох рівнях: між конкурентами по однотипним товарам і між товарами одного виробника, орієнтованими на різні сегменти. З іншого боку, фірма повинна передбачити оптимальне співвідношення товарів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу (в різних квадратах матриці БКГ) і одночасно присутніх на ринку [32, с.78];

- насиченість, передбачає загальну кількість складових асортименту конкретних товарів. Вона характеризує ступінь або щільність заповнення марками товару всередині товарної лінії;

- адаптивність, передбачає здатність суб'єкта управління асортиментом своєчасно і стрімко реагувати на зміни зовнішнього середовища за допомогою адаптації товарного асортименту до кон'юнктури ринку;

- новизна, в нинішніх ринкових умовах в процесі маркетингового управління товарним асортиментом підприємства повинна працювати на випередження, чи не пристосовуватися, а формувати.

Формування асортименту - це діяльність по складанню набору товарів, що дозволяє задовольнити прогнозовані потреби, а також досягти поставлених цілей підприємства [31, с.52].

До факторів, що впливає на процес формування асортименту, відносяться: принципи формування асортименту, профіль торгового підприємства, споживчі комплекси, товарна класифікація, стадія життєвого циклу товару, стабільність товарного асортименту. Ці фактори при створенні асортименту продукції знаходяться під взаємодією. Їх поєднання залежить від характеру попиту, що пред'являється покупцями, конкретного профілю індустріального підприємства і умов для його функціонування [6, с.296].

Формування асортименту базується на наступних принципах [7, с. 6]: асортимент зобов'язаний показувати стан споживчого попиту;

повинен володіти стабільним характером з позиції мінімального обсягу, що забезпечує постійний прибуток;

асортимент повинен розроблятися з урахуванням сервісного обслуговування клієнтів; основа створення асортименту - концепція нового товару;

створення будь-якого виду асортименту повинно здійснюватися в близькому взаємозв'язку з реальними можливостями організації.

Так як успішне проникнення і закріплення підприємства на ринку пов'язане з пошуком і повнотою освоєння тієї чи іншої ніші, формуванню конкретного асортименту товарів, відповідному параметрам цієї ніші, відводиться головна роль [14, с.193]. Формування і реалізація асортиментної політики потрібні для визначення умов беззбиткової діяльності підприємства, управління обсягом прибутку з метою оптимізації оподаткування та прогнозування власних інвестицій в розвиток бізнесу.

Ефективність управління асортиментом і його планування полягають у побудові оптимальної асортиментної структури, яка з одного боку враховує потреби покупців певних сегментів, а з іншого – забезпечує підприємству достатній прибуток за рахунок найбільш раціонального використання ресурсів. Тому, ревізія товарної номенклатури і товарного асортименту повинна здійснюватися постійно і приводитися у відповідність до нових ринкових можливостей.

В умовах ринкової економіки життєвий цикл товару має істотне значення в структурі завдань управління номенклатурою та асортиментом продукції на підприємстві. Одне з основних завдань - використовувати життєвий цикл товару для підвищення ефективності і прибутковості роботи підприємства.

Планування асортименту ґрунтується на життєвому циклі товару. Концепція життєвого циклу товару має велике значення для практики підприємництва. По-перше, вона орієнтує керівників на проведення аналізу діяльності підприємства з точки зору як існуючих, так і майбутніх позицій.

По-друге, концепція життєвого циклу товару націлює на проведення систематичної роботи з планування та розробки нового товару. По-третє, дана концепція допомагає формувати комплекс завдань і обґрунтовувати стратегії і заходи маркетингу на кожному етапі життєвого циклу товару, а також визначати рівень конкурентоспроможності свого товару в порівнянні з товаром конкурентного підприємства. Необхідність концепції життєвого циклу товару проявляється не лише при аналізі поведінки окремо взятого товару, але і при аналізі обороту і прибутку загальної програми продажів асортименту продукції; при аналізі введення на ринок товару; при обґрунтуванні заходів щодо поліпшення дизайну, зовнішнього вигляду товару, його упаковки. За допомогою життєвого циклу товару можна досить швидко виявити сильні і слабкі сторони програми збуту [28, с.784].

Кожен виріб має свій життєвий цикл, характер та тривалість якого залежить від багатьох факторів та умов. Так для електронних інтегральних мікросхем для комп'ютерів вона складає кілька місяців, а для автомобілів, літаків – може складати десятки років. Типовий ЖТЦ показано у додатку А.

У цьому циклі відокремлюють такі етапи: розробка, впровадження, зростання, зрілість, спад. Кожен з них має свої особливості, які необхідно враховувати щоб підвищити ефективність товарної політики (а також цінової, збутової, політики стимулювання тощо) і у підсумку збільшити обсяги прибутку, підвищити адаптивні можливості підприємства до зміни ситуації на ринку, забезпечити умови його тривалого виживання і розвитку.

Етап розробки пов'язаний лише з витратами на створення виробу, відпрацювання його на технологічність, підготовку виробничих потужностей і персоналу. Про прибуток не може бути й мови. Навпаки, доводиться брати кредит у банку на проведення науково-дослідних і конструкторських робіт. Цьому етапу відводиться дуже важлива роль, оскільки від якості його виконання у вирішальному ступені залежить отримає успіх чи невдачу товар на ринку.

Стадія впровадження на ринок характеризується незначним обсягом продажів, невисоким темпом зростання і відносно високим рівнем інвестицій в підтримку продукту. Прибуток від продажів на етапі запуску товару може бути негативною. Тривалість періоду залежить від інтенсивності зусиль компанії поширити товар на ринок.

Стадія зростання в моделі життєвого циклу товару – найважливіший етап життєвого циклу продукту. На цій стадії закладається майбутній успіх нового продукту. Фаза зростання характеризується високими темпами продажів і збільшенням прибутку, який тепер можна реінвестувати на програми з розвитку новинки. На стадії росту з'являються перші конкуренти, які запозичують успішну технологію виробництва і якості товару [43, с.151].

Фаза зрілості і насичення. Коли продукт досягає своєї зрілості, рівень продажів і прибутку стабілізується, а ріст сповільнюється. Конкуренція на стадії росту досягає свого максимуму. Товар стає досить відомим на ринку і може існувати з мінімальною підтримкою. У суб'єкта господарювання вже немає необхідності просувати його, найбільше, що він робить, - це вкладення грошей в «рекламну підтримку» і «підтримку популярності». Однак підприємство повинно прислухатися до ринку, так як етап зрілості може тривати досить довго, але може несподівано перерости в четвертий етап.

Фаза спаду життєвого циклу продукту характеризується значним зниженням рівня продажів і прибутку. Споживачі починають відмовлятися від продукту на користь більш сучасних, нових і технологічних новинок ринку. Але незважаючи на зниження попиту, у компанії залишаються лояльні консервативні споживачі [41, с.67]. У додатку Б представлені основні характеристики кожного з етапів циклу. Для окремого підприємства вони можуть відрізнитися від традиційного виду в залежності від конкретних цілей, ресурсів, планів маркетингу, розташування, конкурентного середовища тощо.

Найбільш яскраво виражені стадії життєвого циклу товару - зростання і спад. Всю групу статистичних показників зростання (стосовно концепції

життєвого циклу товару зростання обсягів продажів) можна розділити на дві групи: темпи зростання і темпи приросту. Темпи зростання в абсолютному або відносному вираженні показує швидкість зміни процесу (змін продажів). Темпи приросту, також в абсолютному або відносному вираженні, характеризують динаміку вже самій швидкості змін. Для аналізу стадій життєвого циклу товару можна розраховувати наступні показники [44, с.18]:

- 1) обсяг продажів товару;
- 2) відносні темпи зростання числа продажів, розраховані по відношенню до попереднього періоду;
- 3) відносні темпи зростання числа продажів, розраховані по відношенню до базового періоду;
- 4) абсолютні темпи зростання числа продажів, розраховані по відношенню до попереднього періоду;
- 5) абсолютні темпи зростання числа продажів, розраховані по відношенню до базового періоду;
- 6) відносні темпи приросту числа продажів, розраховані по відношенню до попереднього періоду;
- 7) відносні темпи приросту числа продажів, розраховані по відношенню до базового періоду;
- 8) абсолютні темпи приросту числа продажів, розраховані по відношенню до попереднього періоду;
- 9) абсолютні темпи приросту числа продажів, розраховані по відношенню до базового періоду.

Той показник, який точніше інших відображатиме стан товару на ринку в перехідний зі стадії зростання на стадію зрілості період, і слід визнати контрольним для даної товарної групи. Цілком можливо, щона одному підприємстві, що випускає різноманітні товари, для контролю над ситуацією по переходу її товарів з однієї стадії на іншу будуть потрібні різні контрольні показники (для кожної окремої товарної групи – свій показник). Такий стан

справ можна пояснити відмінностями споживчих властивостей товарів, терміном служби, деякими іншими об'єктивними обставинами.

У реальному житті перехід від однієї стадії життєвого циклу до іншої відбувається поступово, і потрібен певний професійний навик для того, щоб вловити кордони фаз і, отже, змінити асортименту політику підприємства. За допомогою таких розрахункових показників можна підтвердити або спростувати свої уявлення про стадії життєвого циклу товару певної групи.

Ринкового успіху, у першу чергу, досягають ті підприємства, які зможуть оперативно і ефективно управляти життєвим циклом своєї продукції, включаючи прогнозування тривалості його етапів.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА НОМЕНКЛАТУРОЮ ПРОДУКЦІЇ У СТОВ «ХОРОСТ-ПОДІЛЛЯ»

2.1. Загальна характеристика діяльності у СТОВ «Хорост-Поділля»

СТОВ «Хорост-Поділля» – виробник сільськогосподарської продукції Хмельницькій області. Агрофірма вирощує широкий спектр сільськогосподарських культур: пшеницю, ріпак, кукурудзу, соняшник, гречку, ячмінь, горох, овес і картоплю. Особливу увагу СТОВ «Хорост-Поділля» приділяє розвитку тваринництва. У сільськогосподарському виробництві СТОВ «Хорост-Поділля» демонструє високі показники обсягів і якості врожаю. Принцип роботи підприємства – модернізація і наслідування основних тенденцій світового ринку, системність і послідовність ведення сільського господарства та науковий підхід.

Основною метою діяльності «Агрос-Віста» є отримання прибутку шляхом виробництва і реалізації власної сільськогосподарської продукції, виконання робіт за угодами, надання послуг юридичним та фізичним особам, як на території України так і за її межами.

Підприємство є багатопрофільним і може здійснювати свою діяльність в усіх сферах національної господарства.

Основним предметом діяльності ТОВ «Агрос-Віста» є :

— здійснення діяльності з виробництва продукції, яка пов'язана з біологічними процесами її вирощування, призначеної для споживання в сирому і переробленому вигляді та для використання на нехарчові цілі;

— задоволення потреб особистих, селянських та фермерських господарств, господарських товариств, інших сільськогосподарських товариств усіх форм власності господарювання, а також сільського населення

у підвищенні рівня знань та вдосконаленні практичних навичок прибуткового ведення господарства;

— поставки продукції, виконання робіт, надання послуг, в тому числі у кредит, надання фінансової або іншої допомоги згідно з домовленістю;

— введення у встановленому порядку зовнішньоекономічної діяльності, створення господарських формувань з іноземними юридичними та фізичними особами.

Ефективність організації виробничо-господарської діяльності підприємства визначається на основі дослідження основних техніко-економічних показників за 2016-2020 рр. (табл. 2.1). Розглянемо ці показники в динаміці з метою визначення основних тенденцій розвитку підприємства, порівняння значень показників в часі, оцінювання їх важливості.

Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період обсяг чистого доходу зменшився на 23%, що свідчить про скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції. Зростання обсягів реалізації спостерігалось до 2018 року, після чого фіксується щорічне скорочення обсягів виробництва та реалізації. Слід відмітити, що при цьому спостерігається зростання витрат – собівартість реалізованої продукції за п'ять років збільшилась на 6% при зниженні обсягів виробництва на 23%.

Така динаміка чистого доходу від реалізації продукції і зміна величини собівартості виробництва привели до деякого коливання такого показника «як витрати на 1 грн. реалізованої продукції»: так у 2016 р. він складав 0,90 грн. на 1 грн., а у 2020 р. він збільшився до 1,24 грн., що і призвело до отримання підприємством збитків від реалізації. Якщо у 2016 році валовий прибуток становив 3325 тис.грн., то у 2020 році СТОВ «Хорост-Поділля» отримало збиток у розмірі 6166,2 тис.грн. Аналогічні тенденції спостерігаються щодо динаміки чистого прибутку, який у 2016 році складав 203,4 тис.грн., то у 2020 році підприємство отримало збиток у розмірі 9160,4 тис.грн.

Таблиця 2.1 Динаміка основних показників діяльності СТОВ «Хорост-Поділля» за 2016-2020 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2020 р. до 2016 р., %
			2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	33781,2	35403	37435,6	29247,7	26183,8	77,51
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	30456,2	33964	34492,8	35463,4	32350	106,22
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	3325	1439	2942,8	-6215,7	-6166,2	-185,45
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	203,4	214	755	-8394,3	-9160,4	-4503,64
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,90	0,96	0,92	1,21	1,24	137,04
6.	Рентабельність/збитковість – продукції	%	0,60	0,60	2,02	-28,70	-34,98	-
	– витрат	%	0,67	0,63	2,19	-23,67	-28,32	-
7.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	54	55	58	60	58	72,16
	–робітників	осіб	57	48	50	53	50	87,72
8.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн. /особу	625,58	643,69	645,44	487,46	451,44	72,16
	– 1 робітника	тис.грн. /особу	592,65	737,56	748,71	551,84	523,68	88,36
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	3679,41	3924,10	4263,35	5296,82	5959,57	161,97
10.	Середньорічна ЗП одного працівника	тис. грн.	5678,1	5945,6	6125,5	7356,7	8562,6	150,80
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	6767,2	7072,6	7648,3	8613,15	8855,2	130,85
12.	Фондовіддача	грн./грн.	4,99	5,01	4,89	3,40	2,96	59,23

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності СТОВ «Хорост-Поділля»

Графічне відображення основних показників діяльності відображено на рис.2.1.

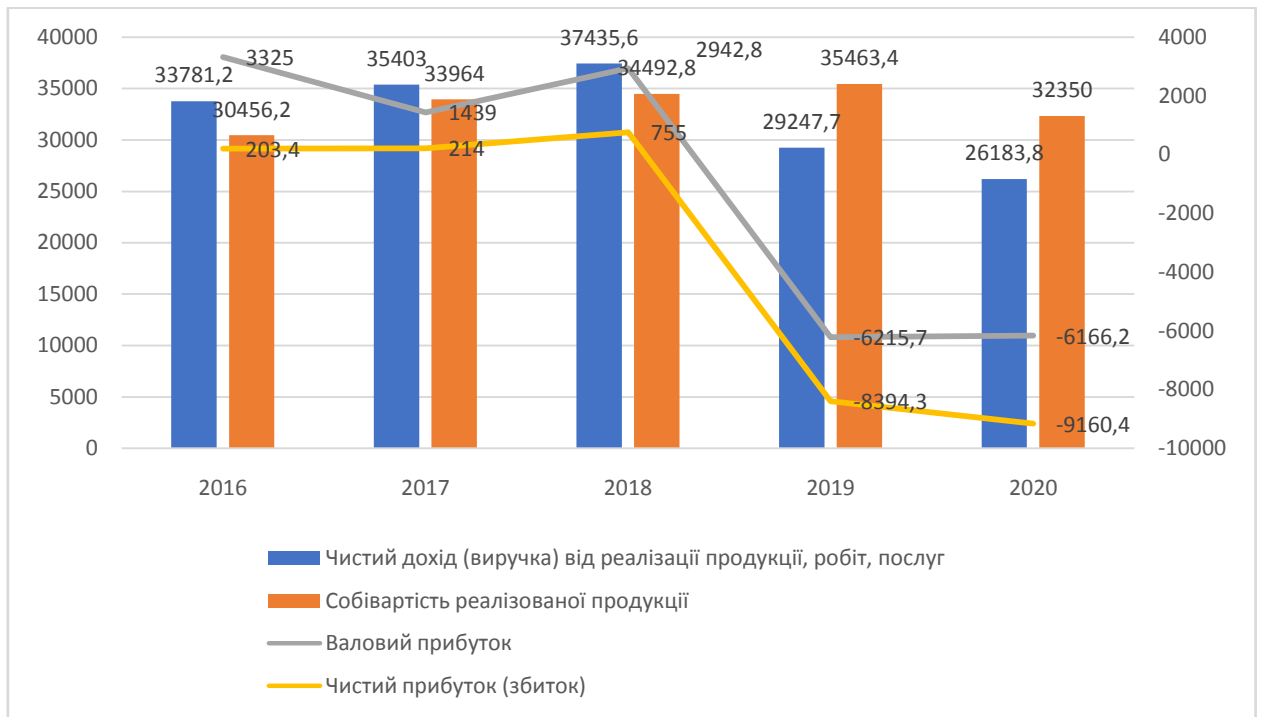


Рисунок 2.1 - Тенденції зміни основних показників діяльності СТОВ «Хорост-Поділля», тис.грн.

Примітка. Побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Одночасно з процесом погіршення показників діяльності відбувається процес зміни чисельності персоналу підприємства. За п'ять років середньооблікова чисельність персоналу збільшилась на 4 особи, хоча за останній рік - зменшилась на 2 працівника. Скорочення обсягів виробництва відображає тенденцію погіршення показників продуктивності праці на підприємстві, який у 2020 році зменшився порівняно із 2016 роком на 28%.

Зростання чисельності персоналу за досліджуваний період відобразилось і на динаміці фонду оплати праці. Так, враховуючи зростання величини середньомісячної заробітної плати працівників підприємства у 2020 р. порівняно із 2016 р. на 51%, темп зростання фонду оплати праці склав 162%, що свідчить про те, що зміна чисельності значним чином вплинула на зростання витрат на оплату праці. Окрім цього, темп зростання

виробітку значно менший ніж темп росту середньомісячної заробітної плати, що для підприємства означає неефективне використання робочої сили та перевитрати фонду оплати праці.

Господарська діяльність підприємства була б неможлива без наявності основних виробничих засобів, що є матеріальною базою всього виробничого процесу. За п'ять років на підприємстві середньорічна вартість основних засобів має тенденцію до зростання: якщо в 2016 р. вона складала 6767,2 тис. грн., то в звітному 2020 р. їх вартість досягає 8855,2 тис. грн., тобто збільшилась на 31%. Це відбувалось за рахунок придбання машин та обладнання (автоматичних ліній годування тварин) а також транспортних засобів (комбайни, трактори, сівалки). Збільшення обсягу випуску продукції нижчими темпами, ніж зростання вартості основних засобів приводить до зменшення показника фондівдачі на підприємстві з 4,99 грн./грн. в 2016 році до 2,96 грн./грн. у 2020 р., тобто майже у двічі. Фондовіддачу ми також розраховували за залишковою вартістю, оскільки вона характеризує ту частину, яка ще не перенесена на вартість виготовленої продукції та по суті приймає участь у її створенні.

Коливання прибутку відобразилось на зміні показників рентабельності. Так рентабельність продукції зросла у 2016 році була дуже низькою – менше 1%, однак у 2020 р. цей показник досяг критично низького рівня – 35% (збитковість) 12,26%, аналогічно зменшилась і рентабельність витрат, набувши рівня збитковості 28%. Це свідчить про значне погіршення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, необхідність оптимізації асортиментної політики. Для більш детального аналізу підприємства необхідно провести аналіз динаміки обсягу і структури виробництва усіх видів продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) на підприємстві за 2016-2020 рр.

Назва продукції (послуг)	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020р. від 2016р. (+, -), тис. грн.	Відхилення 2020 р до 2016р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Зернові та зернобобові культури, всього	13917,85	41,2	14118,72	39,88	15790,34	42,18	12924,56	44,19	6689,96	25,55	-7227,89	48,07
у тому числі: пшениця	6702,19	19,84	5859,20	16,55	7554,50	20,18	8411,64	28,76	4432,92	16,93	-2269,27	66,14
кукурудза	6894,74	20,41	7593,94	21,45	7303,69	19,51	3673,51	12,56	1670,53	6,38	-5224,22	24,23
ячмінь	320,92	0,95	665,58	1,88	932,15	2,49	839,41	2,87	586,52	2,24	265,60	182,76
Олійні культури, всього	6702,1901	29,21	14118,72	27,84	15790,34	31,25	12924,56	21,29	6689,96	18,48	-12,23	99,8
у тому числі: насіння соняшнику	293,90	0,87	240,74	0,68	467,95	1,25	286,63	0,98	5,24	0,02	-288,66	1,78
соя	344,57	1,02	378,81	1,07	366,87	0,98	868,66	2,97	1107,57	4,23	763,01	321,44
ріпак	9151,33	27,09	9006,52	25,44	10100,12	26,98	5071,55	17,34	3725,95	14,23	-5425,37	40,71
гірчиця	74,32	0,22	230,12	0,65	763,69	2,04	0,00	0	0,00	0	-74,32	0,00
Цукрові буряки	3442,30	10,19	4414,75	12,47	4656,99	12,44	3433,68	11,74	2767,63	10,57	-674,68	80,40
Овочі відкритого і закритого ґрунту	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,47	0,07	303,73	1,16	303,73	-
у тому числі: цибуля ріпчаста	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17,55	0,06	303,73	1,16	303,73	-
буряки столові	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	-
Інша продукція рослинництва	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	107,35	0,41	107,35	-
Цукор	351,32	1,04	382,35	1,08	763,69	2,04	710,72	2,43	1141,61	4,36	790,29	324,95
Худоба та птиця (в живій вазі)	6202,23	18,36	6630,98	18,73	4525,96	12,09	5931,43	20,28	10334,75	39,47	4132,52	166,63
Всього товарна продукція (роботи, послуги)	33781,2	100	35403	100	37435,6	100	29247,7	100	26183,8	100	-7597,40	77,51

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності СТОВ «Хорост-Поділля»

Як вже говорилось вище, що реалізована продукція підприємства зменшилась, що відбулось за рахунок скорочення виробництва та реалізації: зернових на 52% (вдвічі), у тому числі пшениці на 44%, кукурудзи на 75%; виробництво цукрових буряків зменшилось на 20%. В той же час, відбулось зростання виробництва ячменя на 83%, сої - у 3,2 рази, продукції тваринництва – у 1,5 рази. Щодо зміни структури товарної продукції, то необхідно відмітити скорочення загальної частки виробництва зернових культур майже вдвічі з 41,2% до 25,55% (за рахунок зменшення обсягів вирощування кукурудзи) та значне зростання частки цукру з 18,36% до 39,47%. В цілому найбільшу питому вагу в структурі виробництва СТОВ «Хорост-Поділля» займає худоба та птиця (39,47%), наступними за обсягом виробництва йдуть зернові та зернобобові (25,55%, при цьому питома вага пшениці складає 16,93% всього обсягу виробництва), наступні олійні культури (18,48%) (рис.2).

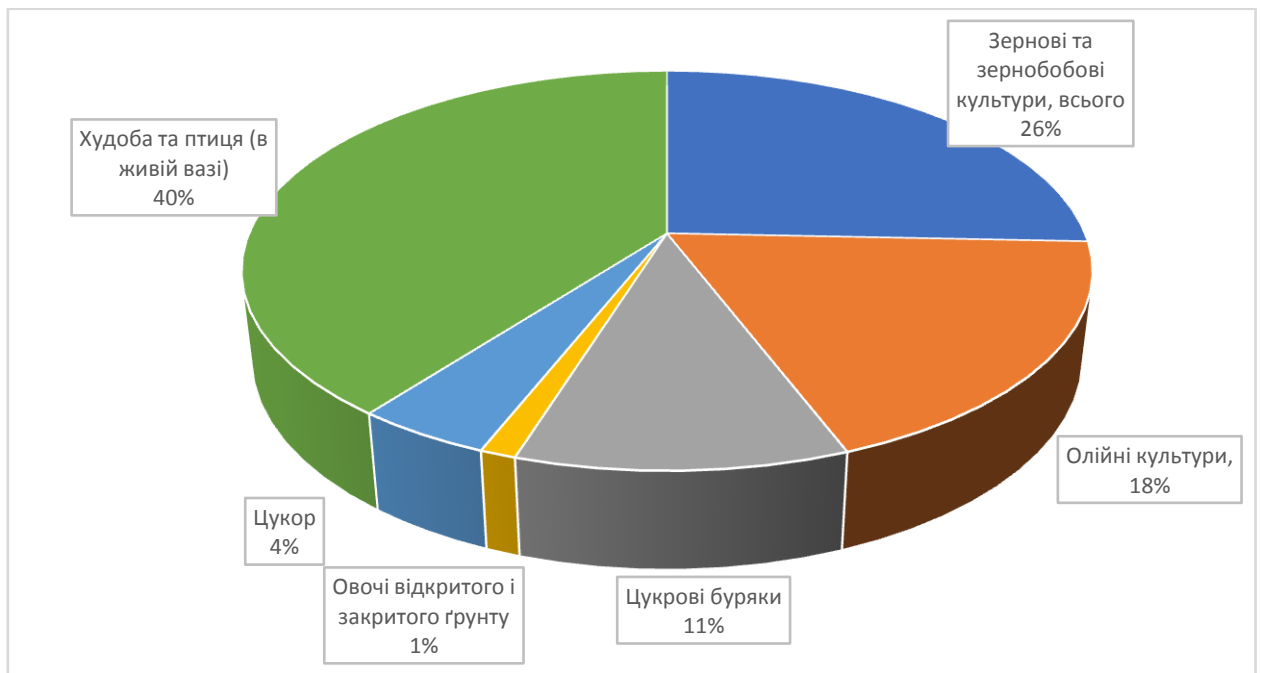


Рисунок 2.2. - Структура виробництва продукції СТОВ «Хорост-Поділля» у 2020р. (%)

Примітка. Побудовано автором на основі статистичної звітності СТОВ «Хорост-Поділля».

Найменший обсяг в структурі виробництва займають цукор (4,36%), овочі відкритого ґрунту (1,16%) та інша продукція рослинництва (0,41%). Переважно зміни у структурі виробництва спричинені коливаннями попиту і пропозиції на ринку сільськогосподарської продукції та необхідністю проведення сівозмін для раціонального використання земель і підвищення їх врожайності.

Таким чином, аналіз господарської діяльності СТОВ «Хорост-Поділля» дає можливість зробити висновок про погіршення ефективності управління даним господарюючим суб'єктом. Так, за результатами оцінки основних техніко-економічних показників спостерігається щорічне скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції, зниження рівня прибутковості підприємства тощо. За останні роки підприємство досить активно займається нарощуванням та оновленням матеріально-технічної бази підприємства, що, однак, не призводить до нарощування їх окупності. Зазначені обумовлює необхідність покращення системи управління асортиментом та номенклатурою продукції.

2.2. Система управління асортиментом та номенклатурою продукції СТОВ «Хорост-Поділля»

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 СТОВ «Хорост-Поділля» є такими:

- зниження витрат, пов'язаних зі структурою асортименту;
- збільшення оборотності товарних запасів;
- збільшення обсягів реалізації товарів за рахунок оптимізації структури асортименту;

- досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого асортименту;
- підвищення економічної стійкості підприємства;
- залучення нових споживачів та вихід на нові сегменти ринку.

Формування асортиментної політики СТОВ «Хорост-Поділля» спрямоване на максимальне задоволення попиту споживачів та забезпечення відповідних умов для прибуткової діяльності підприємства. Підбір, планування та регулювання асортименту товарів СТОВ «Хорост-Поділля» здійснюється з використанням таких принципів:

1. Відповідності структури попиту споживачів сегментам діяльності підприємства.
2. Комплексності задоволення попиту споживачів у межах вибраної ніші сегменту споживчого ринку.
3. Забезпечення потрібної широти, глибини та сталості асортименту.
4. Забезпечення умов для отримання оптимального розміру прибутку.

Асортиментна політика у розрізі управління асортиментом дуже важлива для підприємства під час прийняття відповідних стратегічних рішень. Саме для цього є стратегічні, тактичні та оперативні цілі управління асортиментом підприємства.

До основних стратегічних цілей управління асортиментом слід віднести:

- максимальне задоволення потреб всіх цільових груп споживачів із одночасним підвищенням ефективності взаємодії між постачальниками та роздрібною торгівлею;
- забезпечення високого рівня обслуговування покупців;
- формування позитивного іміджу підприємства;
- завоювання та утримання певної частки підприємства на споживчому ринку; – переміщення в інші сегменти ринку;
- зміцнення фінансового стану підприємства.

Тактичними цілями управління асортиментом є:

- управління ризиками;
- формування поточної та перспективної асортиментної політики відповідно до попиту споживачів;
- формування конкретного асортименту;
- прискорення оборотності товарних запасів;
- регулювання величини та структури товарних запасів, що забезпечує максимальну ефективність авансованих коштів [48, с. 20].

Оперативне управління асортиментом може здійснюватися за такими цілями:

- забезпечення безперервної реалізації товарів роздрібним покупцям;
- 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 та стимулювання просування;
- раціональне застосування мерчандайзингу [21, с. 310; 36, с. 120].

Правильно сформульовані та систематизовані стратегічні цілі функціонування підприємства є основою розроблення стратегії його господарсько-фінансової діяльності, яка є способом досягнення цих цілей

В системі управління асортиментом важлива роль належить персоналу, у зв'язку з чим визначимо організаційну структуру підприємства та суб'єктів, до компетенції яких віднесено питання формування асортименту та номенклатури підприємства. Організаційна структура підприємства є результатом розподілу обов'язків по виконанню існуючих бізнес-процесів на підприємстві, отже, вона повинна оптимальним чином підтримувати ефективне виконання бізнес-процесів і досягнення стратегічних цілей підприємства, у тому числі щодо управління асортиментом та номенклатурою продукції.

Очолує підприємство директор підприємства, якому підпорядковані: головний агроном; головний бухгалтер; менеджер; юрист; секретар. У загальній структурі управління підприємством можна виділити 2 рівні управління: директор та заступники директора (головний агроном та начальник зоотехнічного відділу), яким вже підпорядковуються відповідні виробничі структурні підрозділи. Організаційна структура представлена на рис.2.3.



Рисунок 2.3. - Організаційна структура СТОВ «Хорост-Поділля»

Підприємство характеризується значною централізацією управління, оскільки є приватним та належить до малих. Директор самостійно контролює всі напрямки роботи підприємства, фактично одноосібно приймає більшість рішень та поєднує цілий ряд функцій: від кадрової (прийом, звільнення персоналу) до виробничої (управління посівними площами, контроль якості виконаної роботи).

В виробничій структурі підприємства, перш за все, слід виділити основні цехи, які виготовляють продукцію, що призначена для реалізації на сторону, тобто продукцію, що визначає профіль та спеціалізацію підприємства. Очевидно, що це продукція рослинництва та тваринництва. Обслуговуюче виробництво - виконує роботи, які забезпечують необхідні умови для нормального перебігу основних та допоміжних виробничих процесів. Побічне виробництво - займається утилізацією, переробкою продукції з відходів основного виробництва.

Негативним моментом діяльності підприємства є відсутність спеціалістів з окремих напрямів діяльності. Так, на підприємстві відсутній працівник відповідальний за роботу з персоналом та економіст. Провідну роль в управлінні асортиментом підприємства має відігравати маркетинговий відділ, який на підприємстві також відсутній.

Відповідність між організаційною структурою та бізнес-процесами управління асортиментом та номенклатурою продукції СТОВ «Хорост-Поділля» можна описати за допомогою зон управлінської відповідальності (табл.2.3). Дану матрицю можна розглядати як засіб узгодження входів і виходів системи управління певним процесом. У найменуваннях стовпців розташовуються входи - функціональні підрозділи, служби, посади учасників проекту. У графах найменувань рядків перераховуються завдання, тобто види діяльності, що становлять процес управління, у нашому випадку - управління асортиментом.

При виділенні зон відповідальності підприємства стають наочними такі фактори як дублювання операцій і неефективний розподіл посадових обов'язків, що відображається у нерівномірному розподілі функцій. Наявна організаційна структура ґрунтується на лінійній структурі управління, в результаті чого виникає протиріччя між існуючою організаційною структурою і структурою процесів, що вимагає розподілу функцій, які виконуються в підрозділах, по процесам управління асортиментом.

Таблиця 2.3. Зони управлінської відповідальності управління асортиментом та номенклатурою продукції СТОВ «Хорост-Поділля»

Бізнес-процеси	Зона відповідальності		Вхід	Вихід	Ресурси
	фактична	рекомендована			
Стратегічне управління підприємством					
Проведення стратегічного аналізу Розробка стратегії Організація реалізації стратегії Проведення стратегічного контролю	Директор	Проектна група	Інформація про зовнішнє і внутрішнє середовище	Стратегічний план Заходи по реалізації стратегії	Матеріали, телефонний зв'язок, заробітна плата, ЄСВ, навчання і розвиток персоналу, відрядження, послуги сторонніх організацій
Розробка асортиментної концепції					
Дослідження ринку Розробка нових продуктів Просування продуктів	Директор	Відділ маркетингу (маркетолог)	Стратегічний план. Інформація про зовнішнє і внутрішнє середовище	Маркетингові плани. Заходи по реалізації маркетингових планів	Матеріали, телефонний зв'язок, заробітна плата, ЄСВ, навчання і розвиток персоналу, відрядження, послуги сторонніх організацій, витрати на дослідження ринку, рекламу
Планування товарної номенклатури та асортименту					
Визначення оптимальної виробничої програми Розрахунок точки беззбитковості Управління ціноутворенням	Бухгалтер Директор	Економічний відділ (економіст) Відділ маркетингу (маркетолог)	Калькуляція собівартості Витрати підприємства Ціни конкурентів	Виробнича програма Ціни на продукцію	Матеріали, телефонний зв'язок, заробітна плата, ЄСВ, навчання і розвиток персоналу, відрядження, послуги сторонніх організацій
Управління виробництвом					
Ремонт та модернізація обладнання Підготовка виробництва до зміни асортименту та виробництва Матеріальне-технічне забезпечення	Відділ постачання Головний агроном Начальник зоотехнічного відділу	Відділ постачання Головний агроном Начальник зоотехнічного відділу	Виробнича програма Плани діяльності підприємства.	Відповідність виробничої потужності та МТЗ виробничій програмі	Матеріали, телефонний зв'язок, заробітна плата, ЄСВ, навчання і розвиток персоналу, відрядження, послуги сторонніх організацій Витрати на приведення у відповідність виробничу потужність та МТЗ виробничій програмі

Примітка. Визначено автором.

Існуючі на СТОВ «Хорост-Поділля» управлінські функції не здатні повністю забезпечити потреби бізнесу щодо управління асортиментом, внаслідок чого рекомендується передбачити в організаційній структурі підприємства посаду маркетолога, робота якого буде спрямована на якісну зміну підходу до розробки асортиментної концепції, виведення підприємства на більш високий рівень розвитку.

В сучасному розвитку сільськогосподарського виробництва маркетинг набуває особливого значення — він є однією з основних функцій управління, впливає на виробничу політику підприємства, а також сприяє забезпеченню конкурентоспроможності суб'єкту ринку. Одним з основних факторів ефективного функціонування агропідприємства в ринкових умовах є виробництво сільськогосподарської продукції, яка користується попитом на ринку. Тому питання формування товарного асортименту є актуальними для кожного підприємства.

Одним з напрямків реалізації маркетингового підходу в управлінні СТОВ «Хорост-Поділля» є розробка товарного асортименту, що користуватиметься попитом у споживачів, а також приносить дохід підприємству. Для цього використаємо методи ABC-анлізу та XYZ-анлізу. Ідея методу ABC-анлізу будується на підставі принципу Паретто: «за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин», у даний момент більш відомого як «правило — 20 на 80» [12, с.14].

Результатом ABC-анлізу для СТОВ «Хорост-Поділля» є групування доходу від реалізації окремого виду агропродукції по ступеню впливу на загальний результат. Реалізація методу здійснена за наступними етапами: визначений об'єкт аналізу — дохід від реалізації; визначені параметри, за якими проводиться аналіз; проведене сортування в порядку зменшення значення параметра; визначення груп А, В і С. Результати ABC-анлізу наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 Визначення товарного асортименту продукції, що приносить найбільший дохід СТОВ «Хорост-Поділля» методом ABC-аналізу, (тис. грн)

Види продукції	Загальний дохід за 5 років	Частка продукції у загальному доході, %	Частка продукції у загальному доході з накопичувальним підсумком, %	ABC група
Худоба	17317,06	10,8	10,8	A
Птиця	16308,30	10,1	20,9	A
Пшениця	32960,45	20,5	41,4	A
Ріпак	37055,48	23,0	64,4	A
Цукрові буряки	18715,35	11,6	76,0	A
Кукурудза	27136,41	16,9	92,9	B
Цукор	3349,70	2,1	94,9	B
Соя	3066,48	1,9	96,9	C
Ячмінь	3344,57	2,1	98,9	C
Овочі відкритого і закритого ґрунту	324,21	0,2	99,1	C
Інша продукція рослинництва	107,35	0,1	99,2	C
Насіння соняшнику	1294,45	0,8	100,0	C

Примітка. Побудовано автором на основі таблиці 2.2 та Звітів про реалізацію продукції сільського господарства СТОВ «Хорост-Поділля».

За отриманими результатами найбільше значення має для підприємства така продукція як худоба та птиця, а також пшениця та ріпак — їх реалізація дозволяє отримувати найбільшу суму грошових надходжень. Середній вплив на розмір доходу (виручки) від реалізації мають товари, що попали в групу «B» — це цукрові буряки, кукурудза та цукор. Найменший вплив на формування виручки та прибутку здійснюють соя, ячмінь та овочівідкритого і закритого ґрунту, зокрема продукція консервного цеху, ріпак та овочі відкритого ґрунту.

З метою визначення прогнозованості такого результату на майбутнє нами був проведений XYZ-аналіз. Основна ідея XYZ-аналізу складається в групуванні об'єктів аналізу в міру однорідності аналізованих параметрів (за коефіцієнтом варіації). Аналіз включає наступні етапи: визначення об'єкту аналізу; визначення параметра, по якому буде проводитися аналіз об'єкта; визначення періоду і кількості періодів, по яким буде проводитися аналіз;

визначення коефіцієнта варіації для кожного об'єкта аналізу; сортування об'єктів аналізу по зростанню значення коефіцієнта варіації; визначення груп X, Y і Z. Розподіл, що рекомендується [5, с.94]:

- група X-об'єкти, коефіцієнт варіації значення по яких не перевищує 10 %;
- група Y-об'єкти, коефіцієнт варіації по яких складає 10 % — 25 %;
- група Z-об'єкти, коефіцієнт варіації по яких перевищує 25 %.

Результати XYZ-аналізу представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 XYZ-аналіз доходу (виручки) від реалізації сільськогосподарської продукції, робіт та послуг СТОВ «Хорост-Поділля»

Види продукції	Загальний дохід за 5 років	Середнє квадратичне відхилення за 5 років	Середнє значення за 3 роки	Коефіцієнт варіації	Група XYZ
Худоба	17317,06	998,0	3463,4	23,2	Y
Птиця	16308,30	939,9	3261,7	24,8	Y
Пшениця	32960,45	1374,6	6592,1	20,9	Y
Ріпак	37055,48	2524,2	7411,1	34,1	Z
Цукрові буряки	18715,35	696,3	3743,1	18,6	Y
Кукурудза	27136,41	2347,7	5427,3	43,3	Z
Цукор	3349,70	288,8	669,9	43,1	Z
Соя	3066,48	315,4	613,3	51,4	Z
Ячмінь	3344,57	212,7	668,9	31,8	Z
Овочі відкритого і закритого ґрунту	324,21	119,7	64,8	184,6	Z
Інша продукція рослинництва	107,35	42,9	21,5	200,0	Z
Насіння соняшнику	1294,45	148,6	258,9	57,4	Z

Примітка. Побудовано автором на основі таблиці 2.2 та Звітів про реалізацію продукції сільського господарства СТОВ «Хорост-Поділля».

За отриманими даними відносно стабільними і прогнозованими є розміри доходу (виручки) від реалізації по таким видам продукції як худоба та птиця, пшениця, ріпак та цукрові буряки. Для інших видів продукції ступінь ймовірності наведених результатів є досить низьким. Особливістю, що була виявлена при аналізі доходу (виручки) від реалізації агропродукції господарства, є те, що за період дослідження не було виявлено таких видів

продукції, що відносяться до групи «Х», тобто групи з найбільшим рівнем стабільності отриманих результатів.

З метою отримання найбільш повної інформації щодо ступеню впливу доходу від реалізації окремих видів продукції на загальний розмір виручки господарства та прогнозованості таких результатів нами було проведено суміщення отриманих результатів — табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Результати суміщення ABC- та XYZ-аналізу

Види продукції	Загальний дохід за 5 років	Група ABC	Група XYZ	Суміщення
Худоба	17317,06	A	Y	AY
Птиця	16308,30	A	Y	AY
Пшениця	32960,45	A	Y	AY
Ріпак	37055,48	A	Z	AZ
Цукрові буряки	18715,35	A	Y	AY
Кукурудза	27136,41	B	Z	BZ
Цукор	3349,70	B	Z	BZ
Соя	3066,48	C	Z	CZ
Ячмінь	3344,57	C	Z	CZ
Овочі відкритого і закритого ґрунту	324,21	C	Z	CZ
Інша продукція рослинництва	107,35	C	Z	CZ
Насіння соняшнику	1294,45	C	Z	CZ

Примітка. Побудовано автором на основі таблиць 2.4 та 2.5.

У результаті даного суміщення ми одержали 4 груп об'єктів аналізу по двом критеріям — ступінь впливу на кінцевий результат (ABC) і стабільність/прогностичність цього результату (XYZ). Отже, за результатами проведених розрахунків, при формуванні товарного асортименту сільськогосподарської продукції необхідно звернути увагу на такі види продукції, як худоба, птиця, пшениця, ріпак, цукрові буряки. Саме ця продукція найбільше користується попитом у споживачів і впливає на розмір доходу (виручки) від реалізації, а також кінцеві результати господарської діяльності СТОВ «Хорост-Поділля».

Підтвердженням того, що ABC-аналіз сьогодні став одним з методів поточного управління, є формування звіту «ABC-аналіз продажів» за допомогою універсальної бухгалтерської програми «1С: Підприємство».

Даний звіт призначений для виявлення груп товарів та клієнтів з найвищими обсягами продажів. Користувач програми може самостійно обрати один із запропонованих параметрів: суму виручки з ПДВ (без ПДВ), суму валового прибутку або кількість реалізованої продукції (товарів). Використання програми «1С: Підприємство» для проведення класичного ABC-аналізу характерно для великих та середніх підприємств, в яких бухгалтерський облік автоматизований. Це значно зменшує затрати праці на організацію і проведення розрахунків, які також проводяться автоматично. Проте, одним з ефективних способів проведення ABC-аналізу залишається застосування табличного процесора Microsoft Excel [10, с.98]. Це є більш дешевим варіантом, що робить його доступнішим для суб'єктів малого підприємництва. Якщо проводити дослідження регулярно (щомісячно, щокварталу), то можна розробити власну стратегію для переведення малорентабельних видів продукції з класу С до класу В чи А. Це можливо за рахунок покращення якості продукції, в тому числі засобами раціональних сівозмін, перегляду цінової політики тощо.

Класичним універсальним інструментом для аналізу асортиментного портфеля підприємств є матриця бостонської консалтингової групи (БКГ), основне призначення якої полягає в оцінці стратегії розвитку асортименту підприємства і визначенні потреб в інвестиціях, необхідних для розвитку конкретних товарів і послуг [52, с.338]. Використання матриці БКГ дозволяє розподілити асортиментний портфель за двома критеріями - темпам зміни попиту і частки підприємства на ринку [61, с.598].

Матриця зростання / частки ринку має багато спільного з кривою життєвого циклу товару. Однак її перевага на відміну від простої моделі життєвого циклу товару полягає в комплексному розгляді певного набору продуктів, які можуть перебувати на різних стадіях життєвого циклу, і виробленні рекомендацій щодо перерозподілу фінансових потоків між продуктами. Дані для розрахунку матриці БКГ наведено у таблиці 2.7. Для визначення темпів росту ринку нами було взято дані Державної служби

статистики України для визначення тенденцій виробництва та реалізації відповідної сільськогосподарської продукції. При цьому нами було застосовано адаптовану матрицю БКГ, що будується на підставі внутрішньої інформації підприємства - частки продажів товару в загальному обсязі реалізації, та класичної – у порівнянні із найближчим конкурентом.

Таблиця 2.7 Вихідні дані для аналізу асортименту СТОВ «Хорост-Поділля» за методикою БКГ

Продукція	Обсяг виробництва, тис.грн.	Доля ринку		Темп росту ³ , %
		Відносно загального обсягу продукції підприємства ¹ , %	Відносно конкурента ² , %	
худоба	5322,39	20,33	1,35	129,6
птиця	5012,35	19,14	1,25	118,2
пшениця	4432,92	16,93	1,28	85,6
ріпак	3725,95	14,23	1,09	115,2
цукрові буряки	2767,63	10,57	0,45	80,0
кукурудза	1670,53	6,38	0,51	111,4
цукор	1141,61	4,36	0,20	89,1
соя	1107,57	4,23	0,78	85,4
ячмінь	586,52	2,24	0,95	101,8
овочі відкритого і закритого ґрунту	303,73	1,16	0,70	164,2
насіння соняшнику	107,35	0,41	1,10	89,3

Примітка. 1 – за даними таблиці 2.2

2 – визначено по відношення до найближчого конкурента в районі

3 – визначено за даними [49].

Графічно розподіл продукції на категорії товарів представлено на рисунку 2.4 (адаптована матриця БКГ) та рисунку 2.5 (класична матриця БКГ, відносно основного конкурента). Якщо розглядати етапи життєвого циклу товарів СТОВ «Хорост-Поділля» (рисунок 2.4), то бачимо, що жодна продукція не попала у категорію «зірки», тобто жодна з позицій не займає значну частку в структурі товарної продукції, хоча для них характерний високий темп зростання продажів. Продукція підприємства належить до сегменту «важкі діти» та «собаки».

«Важкі діти» мають низьку частку на ринку і високі темпи зростання продажів. Для підтримки або збільшення частки на ринку в умовах сильної конкуренції потрібні значні кошти. Підприємство повинно вирішити, чи слід розширити витрати на просування, активніше шукати нові канали збуту, поліпшити характеристики і знизити ціни або піти з ринку.

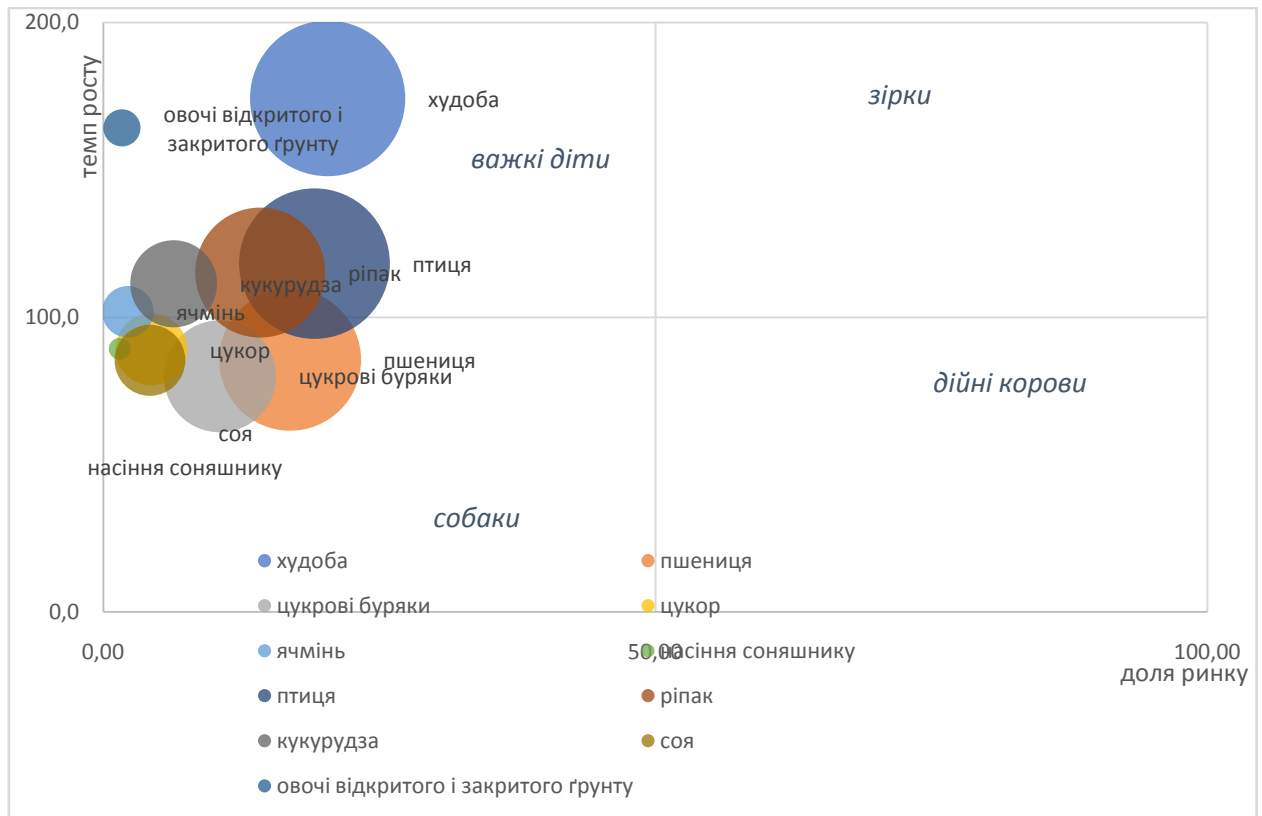


Рисунок 2.4 – Адаптована матриця БКГ (за часткою у структурі виробництва) СТОВ «Хорост-Поділля»

Примітка. Побудовано автором за даними таблиці 2.7.

Певні проблеми має підприємство і з товарами «собаки» - незважаючи на досить тривалу присутність на ринку, їм не вдалося залучити до себе достатню кількість споживачів, і вони суттєво відстають від конкурентів по збуту і структурі витрат. Підприємство може спробувати вийти на спеціалізований ринок або отримати прибуток за допомогою ліквідації виробництва даного товару.

Результати застосування матриці щодо основного конкурента дає іншу картину щодо життєвого циклу та існуючих позицій продукції СТОВ «Хорост-Поділля» (рис.2.5).

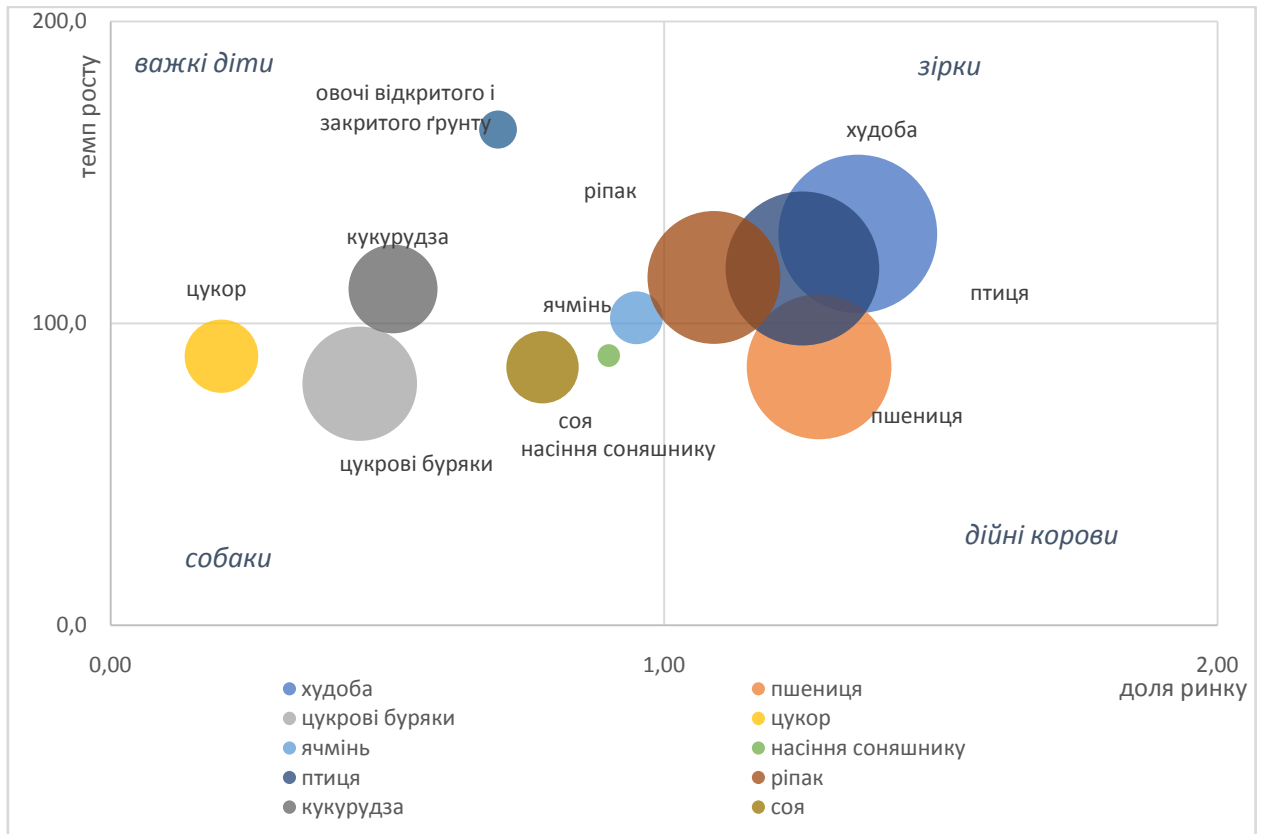


Рисунок 2.5 – Матриця БКГ (відносного основного конкурента) СТОВ «Хорост-Поділля»

Примітка. Побудовано автором за даними таблиці 2.7.

«Зірки», до яких належать худоба та птиця, ріпак дає значну частину прибутку, але вимагає великих ресурсів для фінансування триваючого росту. Частку в структурі товарної продукції можна підтримувати або збільшувати за рахунок зниження ціни, зміни продукції і ширшого розподілу.

У міру того як розвиток галузі сповільнюється, «зірки» переходять в «дійну корову». За аналізований період у підприємства до цього сегменту потрапила пшениця. Товари «дійна корова» мають високу частку в структурі товарної продукції підприємства і низькі темпи зростання продажів. Збут товарів відносно стабільний, без значних витрат на маркетинг.

Аналіз рисунку 2.5 дає можливість нам виділити перспективний сегмент для виробництва СТОВ «Хорост-Поділля» - овочі відкритого та закритого ґрунту, як бачимо, він за обома підходами характеризується високим темпом росту ринку, однак обсяги виробництва на підприємстві не

дозволяють йому скористатись цієї можливістю. Тому, вважаємо, слід розглядати цю продукцію як потенційну «зірку», що при продуманій маркетинговій та виробничій стратегії спроможна забезпечити стійкий попит та високу рентабельність для підприємства.

Портфельний аналіз надає позитивний ефект за наступними напрямками [11, с.21]:

стимулює вище керівництво окремо оцінювати кожний вид бізнесу підприємства, встановлювати для нього цілі і перерозподіляти ресурси;

дає просту і наочну картину порівняльної «сили» кожної бізнес-одиниці в корпоративному портфелі;

показує як здатність кожної бізнес-одиниці генерувати потік доходів, так і її потреба у фінансуванні;

стимулює використання даних про зовнішнє середовище;

піднімає проблему відповідності фінансових потоків потребам розширення і росту бізнесу.

Якщо такий аналіз проводити в динаміці, простежуючи розвиток кожного бізнесу в часі з постійним випереджувальним прогнозом і необхідними засобами візуалізації результатів аналізу, то це забезпечить можливість багатоваріантність дослідження ринкової ситуації, високу оперативність і достовірність прийнятих рішень. Поєднання портфельного аналізу та результатів ABC та XYZ – аналізу відображено у таблиці 2.8.

Суміщення результатів аналізу різних методів вцілому демонструє узгодженість висновків – так, за такими позиціями як худоба, птиця та ріпак спостерігається потенціал формування стійкого грошового потоку для СТОВ «Хорост-Поділля». Пшениця – відображає узгодженість по всіх трьох методах – на сьогоднішній день це найбільш прогнозований вид продукції, що забезпечує переважну частку прибутку підприємства, при цьому не вимагає від підприємства додаткових витрат на просування (рекламу, пошук ринків збуту).

Щодо таких позицій як цукор, соя, насіння соняшника та інша продукція – підприємство може розглянути варіант відмови від виробництва цих видів продукції, адже їх обсяги не забезпечують формування постійних грошових потоків, вимагають значної підтримки для переходу їх у інший сегмент.

Таблиця 2.8. Результати суміщення ABC, XYZ та БКГ аналізу

Види продукції	Група ABC	Група XYZ	Сегмент матриці БКГ
Худоба	A	Y	зірки
Птиця	A	Y	зірки
Пшениця	A	Y	дійна корова
Ріпак	A	Z	зірки
Цукрові буряки	A	Y	собака
Кукурудза	B	Z	важкі діти
Цукор	B	Z	собака
Соя	C	Z	собака
Ячмінь	C	Z	важкі діти
Овочі відкритого і закритого ґрунту	C	Z	важкі діти
Інша продукція рослинництва	C	Z	собака
Насіння соняшнику	C	Z	собака

Примітка. Систематизовано автором за даними таблиці 2.6 та рисунку 2.7.

Виділені червоним зони потребують обґрунтування відповідних рішень щодо розробки стратегії підтримки відповідних асортиментних груп. Так, цукрові буряки забезпечують відносно велику частку у формуванні виручки підприємства, однак низькі обсяги виробництва порівняно із конкурентами при уповільненні темпів попиту створює ризикову зону. Також, овочі відкритого і закритого ґрунту, як вже говорилося вище, можуть стати перспективним сегментом для підприємства, однак потребують виважених рішень щодо стратегії виробництва та просування.

Таким чином, нами розглянуто засоби інформаційної підтримки і оперативності аналізу асортименту підприємства, що дозволяє багатоваріантно визначати можливу товарну стратегію; оцінити потреби в реструктуризації фінансування та потенціал рентабельності; проводити

постійний моніторинг рівноваги продуктового портфеля і вносити необхідні зміни.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТА НОМЕНКЛАТУРОЮ ПРОДУКЦІЇ СТОВ «ХОРОСТ-ПОДІЛЛЯ»

3.1. Стратегічні напрями в управлінні товарною політикою підприємства

В умовах посилення конкуренції діяльність сільськогосподарських підприємств пов'язана не тільки із завоюванням певного положення на конкретному товарному ринку, але і його збереженням за рахунок розробки і реалізації стратегій, для обґрунтування яких необхідна адекватна система планування, здатна генерувати результативні планові рішення, засновані на дієвий механізм їх здійснення.

На нашу думку, в даний час не всі сільськогосподарські організації використовують сучасні управлінські методи, наприклад, впровадження системи збалансованих показників (BSC), системи ключових показників ефективності (КПІ), технології контролінгу, бенчмаркінгу. та ін.) [47, с.88]. Порівнюючи подібні методики, можна прийти до висновку, що кращими для сільськогосподарських підприємств є ті з них, які дозволяють досягати потрібного результату з найменшими витратами сил і ресурсів організації, також, щоб ці методики були інтуїтивно зрозумілі більшості власних фахівців підприємства. Зазначене в повній мірі стосується і використання сучасного управлінського інструментарію в управлінні товарною політикою підприємства.

Формування товарної політики підприємства підпорядковується критерію зростання маси прибутку, яка залежить від обсягу товарообороту, частці в ньому ціни торгівельної послуги (рівня комерційного доходу) і рівня поточних витрат. Від якості товарної політики в першу чергу залежить обсяг

товарообороту, який є похідною від цінової та асортиментної політик, при наявності відповідних умов постачання і реалізації товарів. Для формування ефективної системи управління асортиментом та номенклатурою продукції необхідно чітко сформулювати не тільки стратегічні цілі організації, а й завдання окремим підрозділам. Цілі, які компанія ставить перед собою, повинні бути не тільки чіткими і обґрунтованими, але і збалансованими [25, с167]. Виконання зазначених завдань забезпечується використанням в діяльності підприємства системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) - система управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності по набору показників, що відображають всі істотні з точки зору стратегії аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні і т.д.) [22, с.378].

Основна мета впровадження система збалансованих показників для сільськогосподарського підприємства - створити систему управління підприємством, яка дозволить планомірно реалізовувати стратегічні плани, контролюючи реалізацію стратегії за допомогою ключових показників ефективності; забезпечити реалізацію стратегії регулярною діяльністю всіх підрозділів, керованої за допомогою планування, обліку, контролю і аналізу збалансованих показників, а також мотивації персоналу на їх досягнення; оперативно реагувати на зміни; прив'язати цілі підприємства до діяльності персоналу.

Система збалансованих показників є механізмом, який поетапно доводить до персоналу стратегічні цілі і контролює їх виконання через ключові показники ефективності [23, с.223]. Цілі, напрями та показники збалансованої системи показників розробляються індивідуально для кожної організації, в залежності від місії та конкретних стратегій компанії. Система збалансованих показників розширяє горизонт цілей організації за рамки фінансових показників, завдяки чому керівник може визначати, як працює компанія і що необхідно для досягнення поставлених цілей.

Перетворення системи збалансованих показників в інструмент стратегічного управління асортиментом дозволяє доводити стратегію до кожного працюючого в компанії. Цілі компанії узгоджуються з цілями підрозділів, кожен працівник знає і розуміє своє місце і роль в стратегії компанії, систематично відслідковуються отримані результати. Розпорядчо-контрольний принцип управління замінюється зацікавленою і мотивованою взаємодією підрозділів компанії і всього персоналу з метою реалізації єдиної довгострокової стратегії [34, с.178].

Традиційними показниками перспектив системи збалансованих показників є наступні [65, с.156]:

1. Фінансова перспектива, містить фінансово-економічні показники на рівні підприємства або бізнес-напрямки, що відображають стратегічні цілі власників/засновників.

2. Перспектива «споживач», містить показники, характеризують реакцію середовища на здатність організації задовольняти потреби клієнтів для досягнення фінансових цілей.

3. Перспектива внутрішніх процесів, містить показники, що характеризують ефективність бізнес-процесів для досягнення цілей в двох попередніх сферах.

4. Перспектива «працівники/ навчання та розвиток», містить показники здатності забезпечувати ефективність ключових бізнес-процесів за допомогою основних нематеріальних активів - компетентності та культури персоналу, управлінської та технологічної інфраструктури.

Розглянемо можливості використання збалансованої системи показників для стратегічного управління асортиментом та номенклатурою на підприємстві. Все більше агровиробників усвідомлюють, що в епоху жорсткої економії і екологічної відповідальності важливо переходити до концепції сталого розвитку та екологічного виробництва [35, с.25]. Зважаючи на те, що в агросекторі екологічна та соціальна складові тісно пов'язані з існуючими аспектами, на нашу думку, доречним буде інтегрувати дані

показники в уже існуючі аспекти (рис. 3.1). За допомогою оцінки показників ефективності управління асортиментом та номенклатурою на підприємстві у тривимірному аспекті виникає можливість визначити загальний синергічний ефект від позитивних зрушень з економічної, соціальної та екологічної точки зору.

*Елементи
збалансованої
системи показників*

*ефективність стратегічного управління
асортиментом та номенклатурою на
підприємстві*



Рисунок 3.1 Сутність формування збалансованої системи показників для оцінювання ефективності стратегічного управління асортиментом та номенклатурою на підприємстві

Примітка. Запропоновано автором.

Систему ключових показників визначаємо виходячи із стратегічної карти розвитку асортименту та номенклатури на підприємстві (рис 3.2).

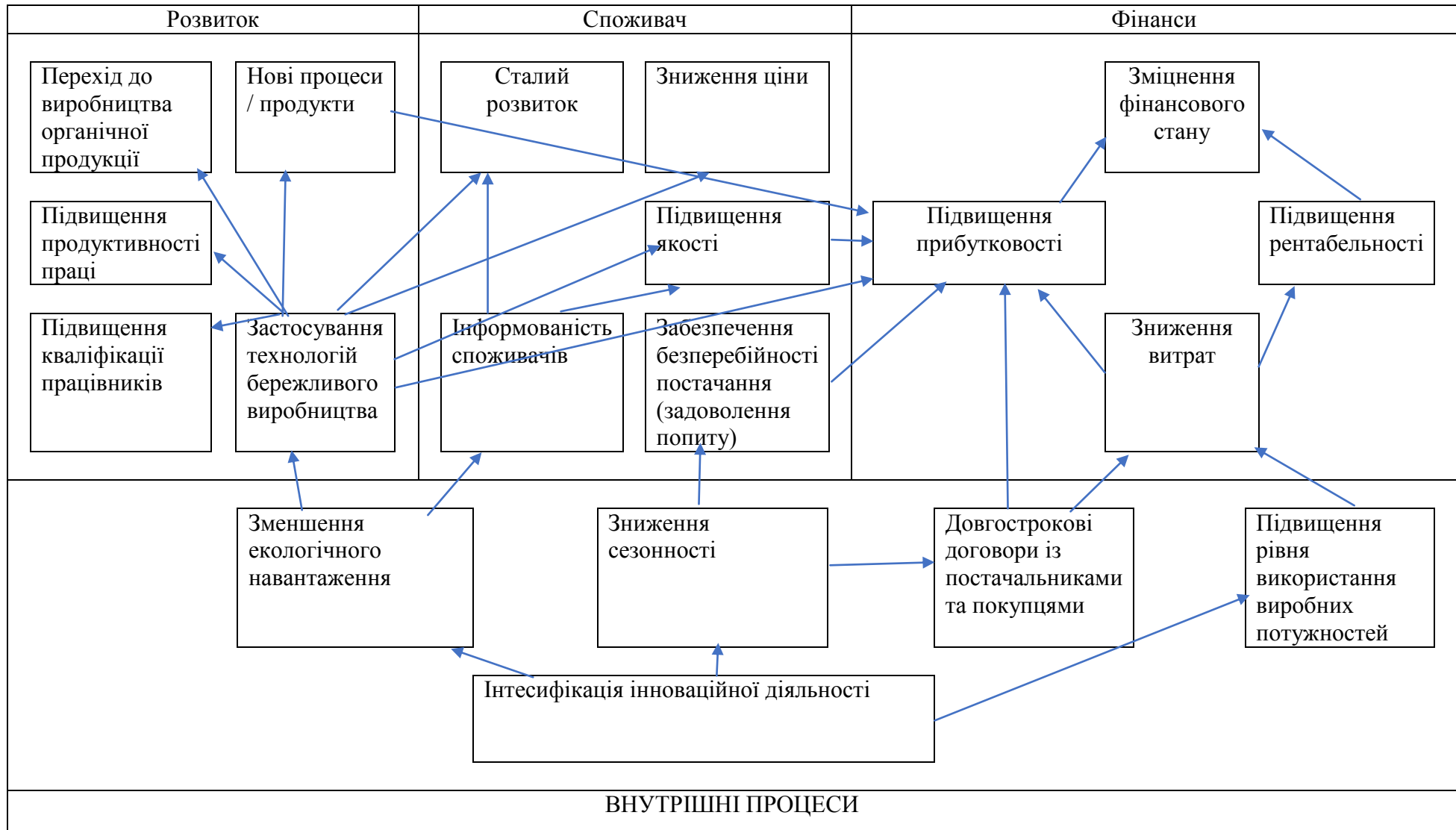


Рисунок 3.2 Стратегічна карта розширення асортименту продукції СТОВ «Хорост-Поділля»

Примітка. Запропоновано автором.

При побудові стратегічної карти необхідно чітко сформулювати стратегічні цілі та стратегічні ініціативи по їх досягненню. Проаналізувавши стратегічні зони господарювання (здійснений вище аналіз БКГ), врахувавши специфіку галузі, економічний стан підприємства та інші фактори, що впливають на розвиток підприємства, нами визначено стратегічні цілі по розвитку асортименту та номенклатури на підприємстві на основі виявлених вузьких місць в системі управління (таблиця. 3.1).

Таблиця 3.1 Стратегічні цілі розширення асортименту продукції СТОВ «Хорост-Поділля»

Вузькі місця управління асортиментом продукції	Стратегічні цілі розширення асортименту продукції
сезонний фактор; не достатньо розвинутий портфель замовлень; вузький асортимент продукції; не повна завантаженість виробничих потужностей (площ)	підвищення економічної ефективності; збільшення частки ринку підвищення прибутковості; мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище забезпечення сталого розвитку

Примітка. Запропоновано автором.

Правильно складена збалансована система показників формулює теорію бізнесу, зокрема у частині управління асортиментом. Вона повинна бути заснована на причинно-наслідкових відносинах, що впливають з стратегії і враховують часовий чинник в прийнятті рішень і пропорційну залежність між параметрами. Наприклад, як і зв'язок між поліпшенням якості продукту і терміном його доставки, з одного боку, і термінами отримання прибутку - з іншого. Знаючи пропорційні співвідношення показників збалансованої системи, можна використовувати періодичний аналіз і контроль результатів для тестування різних гіпотез на життєздатність.

Враховуючи зазначене, можемо рекомендувати наступні напрями розширення асортименту сільськогосподарської продукції СТОВ «Хорост-Поділля» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Напрями розширення асортименту продукції СТОВ «Хорост-Поділля»

Товарні стратегії	Напрями розширення	Характеристика
Продуктових інновацій	Створення нових видів сільськогосподарської продукції	В'ялені продукти; Заморожені продукти; Сушіння продуктів; Виробництво напівфабрикатів Вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції ранніх сортів (у теплицях)
	Використання нових видів і сортів сільськогосподарської продукції	Закупівля насіння, розсади, саджанців нових сортів та нових модифікацій
Інновацій виробництві продукції	Вирощування та реалізація екологічно безпечної сільськогосподарської продукції	Пошук та вибір районів, екологічно безпечних для вирощування сільськогосподарської продукції
	Застосування новітнього устаткування та обладнання, яке дозволить вирощувати та виготовляти нові види продукції	Придбання сучасних основних засобів для більш кращої обробки продукції, для її зберігання, перевезення та подальшої переробки
Товарного розширення	Розширення асортименту за рахунок включення продукції з різноманітними властивостями	Відведення площ посіву для вирощування сортів та видів сільськогосподарської продукції з лікувальними властивостями, дієтичними властивостями тощо

Примітка. Запропоновано автором.

Дані табл. 3.2 відображають можливості вдосконалення товарної політики СТОВ «Хорост-Поділля» за рахунок стратегічної переорієнтації. Розширення асортименту дасть можливість отримати такі вигоди:

- 1) підвищення цін;
- 2) вихід до нові сегменти ринку;
- 3) захист конкурентних позицій на ринку;

4) підвищення та підтримка рівня конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції тощо.

Розширення асортименту буде корисним для сільськогосподарського виробника СТОВ «Хорост-Поділля» й тим, що буде формуватиметься лояльність споживача до підприємства, її репутації тощо. При формуванні товарної політики СТОВ «Хорост-Поділля» окрім вибору стратегії важливим буде її реалізація з урахуванням таких ключових аспектів:

1. Визначення цільових сегментів, для якого призначена нова сільськогосподарська продукція.

2. Цілеспрямоване та поступове формування нового асортименту товарів.

3. Коригування товарного асортименту з урахуванням впливу всіх можливих чинників (торговельна площа, можливості збереження товарів, умови поставки тощо).

4. Планування та забезпечення умов зберігання і збуту сільськогосподарської продукції з урахуванням вимог ринку та чинника сезонності.

5. Формування оптимальної структури асортименту з обґрунтованою часткою в ньому нових товарів.

6. Забезпечення відповідного сервісу при реалізації нових видів сільськогосподарської продукції.

7. Впровадження інновацій у комунікаційній політиці сільськогосподарського підприємства з урахуванням стратегій диференціації продукції тощо.

У зв'язку з цим у таблиці 3.3 представлено управлінські рішення щодо стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції СТОВ «Хорост-Поділля» та очікуваний результат (ефект) від їх впровадження. Оскільки, на ринку сільськогосподарських товарів конкуренція має тенденцію до посилення, то такі стратегічні рішення стосуються не лише питань розширення чи оптимізації асортименту, однак

потребують обґрунтування цінової стратегії, стратегії просування та збуту тощо.

Таблиця 3.3. Управлінські рішення щодо стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції СТОВ «Хорост-Поділля»

Напрями стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції		Очікуваний результат від впровадження
Товарна диференціація	Стратегії продуктивних інновацій	Зростання обсягів замовлень, зростання сегменту за рахунок новаторів
	Стратегії інновацій у виробництві	Підвищення якості продукції, збільшення обсягів виробництва
	Стратегії товарного розширення	Найоптимальніше задоволення потреб різних споживачів, вихід на нові сегменти, збільшення товарообороту
Цінова диференціація	Підвищення середньої ціни реалізації сільськогосподарської продукції	Зростання прибутку за рахунок збільшення ціни
	Зниження середньої ціни реалізації сільськогосподарської продукції	Зростання обсягів продажу за рахунок активного розпродажу
Збутова диференціація	Стратегії збуту залежно від сезону	Забезпечення попиту споживачів незалежно від пори року, що сприятиме зростанню прихильності до підприємства та зростання прибутковості
	Стратегії збуту залежно від каналу розподілу	Розширення каналів реалізації сільськогосподарської продукції, що дасть можливість розширити ринок збуту, оптимізувати витрати на збут та наростити товарооборот
Стратегії просування	Реклама	Інформування споживачів, щосприятиме зростанню прихильності до підприємства, збільшенню збуту та доходів
	Стимулювання збуту	Забезпечення стабільності сегменту та зростання обсягів продажу
	Паблік релейшнз	Забезпечення соціального ефекту на довгострокову перспективу, налагодження партнерських зв'язків, вихід на національний ринок

Примітка. Запропоновано автором.

Дослідження цінової політики при прийнятті управлінських рішень щодо стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції

СТОВ «Хорост-Поділля» займає важливе місце. На формування ціни сільськогосподарської продукції визначальною мірою впливає фактор сезонності. Тому вибір цінових стратегій у сільськогосподарському бізнесі доцільно здійснювати з урахуванням сезонності. Враховуючи зазначене, перспективним для СТОВ «Хорост-Поділля» є виробництво продукції, що нівелює зниження сезонності та забезпечує задоволення попиту споживачів незалежно від пори року, наприклад мова йде про створення нових для підприємства видів сільськогосподарської продукції: в'ялені продукти; заморожені продукти; сушіння продуктів; вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції ранніх сортів (у теплицях).

Збутова політика й організація товароруху є не менш важливою складовою в системі управління стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції. Асортимент продукції здійснює вплив на маркетингову програму, особливості збуту продукції. Стратегічне й оперативне планування збуту обумовлюється характером товароруху, масштабами територіального охоплення, особливостями зберігання та транспортування продукції тощо. При цьому при визначенні політики розподілу важливе значення набуває питання економічної ефективності. Для того щоб оптимізувати витрати обігу, пов'язані зі збутом сільськогосподарської продукції, підприємство повинно забезпечити відповідність своїх каналів розподілу структурі й динаміці асортименту, що також залежить від сезонності.

Збут тісно пов'язаний з прийняттям управлінських рішень щодо стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції – просуванням. Від ефективності застосування елементів політики просування, буде залежити інтенсифікація збуту. Виділяють такі дві базові стратегії просування:

- 1) примушування (протягування) – стратегія, пов'язана з орієнтацією на кінцевого споживача, який буде змушувати торговельні організації здійснювати закуповувати бажаний товар;

2) прощтовхування – стратегія, орієнтована на торговельного посередника, який сам буде просувати товар до кінцевого споживача [1].

Стосовно малого сільськогосподарського підприємства яким є СТОВ «Хорост-Поділля», то, на нашу думку, доцільніше обрати стратегію прощтовхування, адже, щоб обирати стратегію примушування, необхідно здійснити брендинг, сформувати власну торгову марку, що потребує значних капіталовкладень.

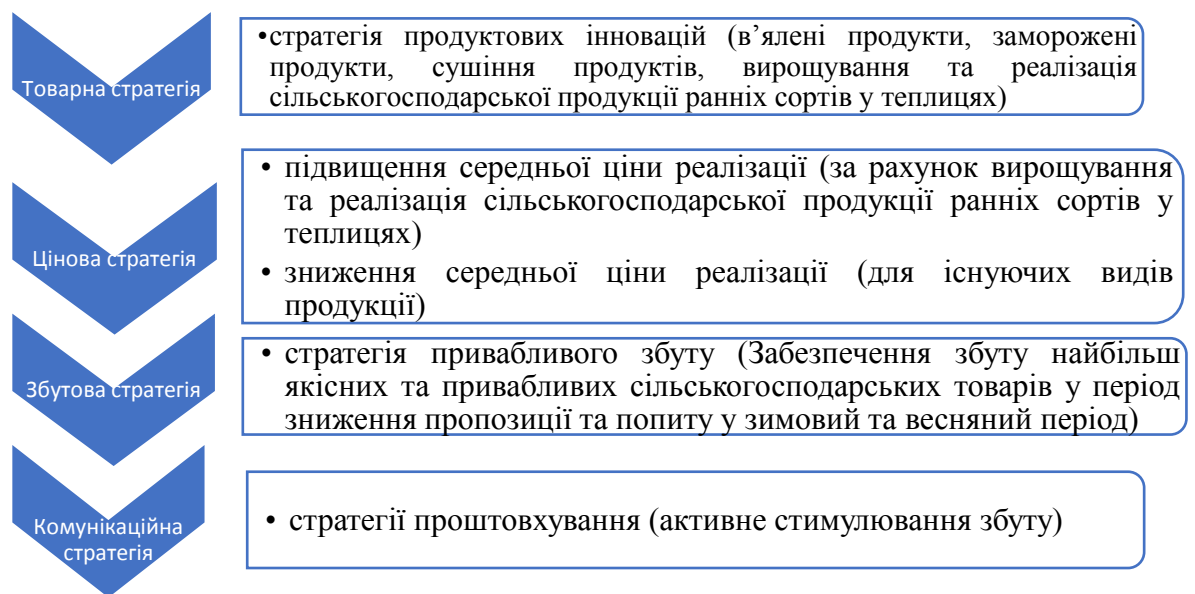


Рисунок 3.3. - Рекомендовані стратегії в межах стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції СТОВ «Хорост-Поділля»

Примітка. Запропоновано автором.

Таким чином, для СТОВ «Хорост-Поділля» доцільно обрати стратегії продуктивних інновацій, підвищення середньої ціни реалізації (за рахунок вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції ранніх сортів у теплицях) та зниження середньої ціни реалізації для існуючих видів продукції, інтенсивного збуту та активне його стимулювання. Пропонуємо для технічних та зернових культур, а також м'ясної продукцію (свині та птиці) підприємству використовувати стратегії інтенсивного збуту та стимулювання шляхом зниження середньої ціни, а для овочів, які займають невігідні позиції у матриці БКГ – стратегії продуктивних інновацій шляхом

створення нових видів продукції (замороження, консервація), а також при виробництві впровадити нові сорти продукції.

Таким чином, застосування збалансованої системи показників для управління асортиментом та номенклатурою продукції сільськогосподарського підприємства є інформаційним носієм потреб системи управління. Їх впровадження є об'єктивною необхідністю для оцінки ключових показників, підвищення результативності стратегічних бізнес одиниць, стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції сільськогосподарської організації на довгострокову перспективу.

3.2. Економічне обґрунтування заходів управління асортиментом та номенклатурою продукції

Проведений нами аналіз засвідчив зниження рівня ефективності діяльності СТОВ «Хорост-Поділля». Тому, на нашу думку, орієнтиром майбутньої діяльності підприємства має бути нарощування прибутку за рахунок формування оптимального асортименту. Розглянемо реалізацію запропонованих вище напрямів управління асортиментом та номенклатурою продукції СТОВ «Хорост-Поділля».

Ми зосередимо свою увагу на зниженні витрат на м'ясну продукцію (свині та птиці), а також вирощування овочів відкритого та закритого ґрунту у теплицях оскільки вона потребує більших затрат у виробництві, однак є перспективною за результатами аналізу проведеного у попередньому розділі. Зниження собівартості можливе за рахунок впровадження інноваційних технологій, що будуть застосовуватися у виробничому процесі. Для зниження собівартості м'яса худоби та птиці, а також вирощування овочів відкритого та закритого ґрунту у теплицях, необхідно знизити витрати. Зниження собівартості можливо досягти за рахунок більшої автономності виробництва. А саме: використання метанового газу як зручного і дешевого палива, та автоматичної подачі води для зрошування пасовищ та луків з

культурами. Це можна здійснити за допомогою таких технічних установок, як: французька установка БРС Irrifrance для перекачування води з річки та біоінженерної установки ZORG для виробітку метанового газу. Автономність господарства дозволить знизити витрати на обслуговування господарства, що в свою чергу дасть змогу знизити ціну на кінцеву продукцію.

Реалізація даного напрямку підвищення ефективності виробництва потребує значних додаткових капіталовкладень, оскільки передбачає купівлю та впровадження нової сучасної техніки та новітніх технологій. Тобто для підприємства оновлення та переозброєння виробничого процесу є інвестиційним проектом. Отже, розглянемо економічну доцільність даного проекту модернізації виробництва для оновлення асортименту СТОВ «Хорост-Поділля».

Проаналізуємо основні види інвестиційних витрат, які будуть здійснені при реалізації проекту. Загальну структуру представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 Бюджет капітальних витрат на фінансування проекту

Вид інвестиційних витрат	Обсяг витрат, тис. грн.
Оновлення тепличного комплексу	10100
Біоінженерний комплекс для переробки відходів	2210
Будівництво складу для біодобрива та палива	1000
Будівля забійного цеху та обладнання для нього	250
Купівля інноваційної системи GEA CowView	1000
Склад з холодильною установкою	250
Установка для перекачування води з річки	2000
Купівля програмного забезпечення	250
Разом	17060

Примітка. Розраховано автором

Очікуваний грошові потоки протягом терміну реалізації проекту наведено в таблиці 3.5.

Розрахуємо NPV даного проекту виходячи з того, що підприємство здійснює самостійне фінансування проекту (табл. 3.5 та 3.6).

Таблиця 3.5 Рівень доходу від основної діяльності, тис. грн.

Тип доходу	1 рік				2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік
	I	II	III	IV					
Реалізація основної продукції	0	0	0	0	2500	3150	4000	5000	6150
Реалізація потенційної продукції	0	3500	3500	3500	14000	14000	14000	14000	14000
Разом	0	3500	3500	3500	16500	17150	18000	19000	20150

Примітка. Розраховано автором.

Чисту теперішню вартість за проектом можна розрахувати за формулою:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

$$NPV = -17060 + 72409,46 = 55349,46 \text{ грн.}$$

Термін окупності інвестицій становить:

$$DPP = 5 + (38627,11 / (38627,11 + 72409,46)) = 5,35 \text{ (5 років і 5 місяців)}$$

Внутрішня норма доходності проекту (IRR) становить 41%.

Також варто розрахувати показник рентабельності інвестицій за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{(1+i)^t} / I_0, \quad (3.2)$$

$$PI = 72409,46 / 17060 = 4,24.$$

Отже, за результатами проведеної оцінки економічної доцільності проекту розширення асортименту та номенклатури продукції підприємства СТОВ «Хорост-Поділля» можна зробити висновки, що проект є ефективним, підприємство отримає додаткову чисту теперішню вартість у розмірі 55349,46 тис. грн., внутрішня ставка доходності проекту складає 41%, що вище, ніж ставка відсотків по кредиту банку у 29 %, індекс прибутковості

проекту дорівнює 4,24, що свідчить про прибутковість проекту, термін окупності проекту складає 5 років і 5 місяців.

Таблиця 3.6 Грошові потоки при фінансуванні проекту, тис. грн.

Показник	1 рік				2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік
	I	II	III	IV					
Дохід	0	3500	3500	3500	16500	17150	18000	19000	22150
Витрати	5418	5438	5588	5683	27856	27952	28356	28881	29337
в т.ч. амортизація	240	240	240	240	960	960	960	960	960
Фінансові витрати	91	170	334	267	0	0	0	0	0
Прибуток до оподаткування	-5509	-2108	-2422	-2450	-11356	-10802	-10356	-9881	190813
Чистий прибуток	-5509	-2108	-2422	-2450	-11356	-10802	-10356	-9881	160282,92
Грошовий потік	-5269	-1868	-2182	-2210	-10396	-У 842	-9396	-8921	191773
Дисконтний множник	0,952	0,907	0,864	0,823	0,784	0,746	0,711	0,677	0,579
Чистий грошовий потік	-5016,09	-1694,28	-1885,15	-1818,83	-8150,46	-7342,13	-6680,56	-6039,52	111036,57
Кумулятивне нагромадження дисконтованих потоків	-5016,09	-6710,36	-8595,61	-10414,4	-18564,9	-25907	-32587,6	-38627,11	72409,46

Примітка. Розраховано автором

Однією з проблем просування української м'ясної продукції на європейський та світовий ринки є сертифікація м'ясопереробних підприємств за світовими стандартами. На сьогодні в Україні лише 3% українських м'ясопереробних комбінатів, 34,6% молокопереробних підприємств сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів якості [1, с. 67]. Тому для компанії СТОВ «Хорост-Поділля» стратегічною перевагою, яка дозволить виходити на зовнішні ринки і тим самим збільшити обсяги реалізації продукції, буде отримання стандарту ISO серії 9000:2000.

Організація маркетингу в діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств малого бізнесу (СТОВ «Хорост-Поділля» не є виключенням) є на низькому рівні. З огляду на важливість ефективної організації маркетингу для стратегічного управління асортиментом вважаємо за необхідне виокремити напрями забезпечення, які може використати у своїй діяльності сільськогосподарське мале підприємство, в тому числі й досліджуване підприємство (рис. 3.4).



Рисунок 3.4. Шляхи організації маркетингу СТОВ «Хорост-Поділля» як складової стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції

Джерело: розроблено автором.

Створення відділу маркетингу на сільськогосподарському підприємстві малого бізнесу, зокрема СТОВ «Хорост-Поділля» забезпечує вирішення наступних проблем []:

1. Ефективне управління маркетингом.
2. Комплексне проведення маркетингових досліджень.
3. Вибір цільового сегменту.
4. Обґрунтована цінова політика.
5. Формування оптимального асортименту та вибору каналів розподілу товарів.
6. Розробка плану маркетингових заходів просування з урахуванням результатів проведених досліджень
7. Контроль маркетингових показників тощо.

Важливо відмітити, що створення відділу маркетингу на сільськогосподарському підприємстві малого бізнесу має й низку недоліків. Основні переваги в тому, що вирішуються основні проблеми, пов'язані зі збутом та маркетингом, зникає необхідність перекваліфікації та здобуття маркетингових навичок у керівників середнього рівня управління, а маркетинговою діяльністю займатимуться фахівці з відповідним рівнем маркетингової освіти та практичних навичок. Основними недоліками створення відділу маркетингу в сільськогосподарському підприємстві малого бізнесу є: зростання додаткових витрат на маркетинг (оплата праці, формування робочих місць тощо), які можуть бути економічно невиправданими через незначні масштаби діяльності, виникнення конфліктів через розбіжності в цілях та завданнях окремих підрозділів чи посад підприємства. Однак, розкриті переваги доводять необхідність створення відділу маркетингу, що забезпечить не лише ефективну організацію маркетингу, але і його кооперацію з іншими відділами. Альтернативою може бути введення штатної посади маркетолога, що для сільськогосподарських підприємств малого бізнесу не потребуватиме значних витрат, переважно

це будуть витрати на оплату праці та витрати на забезпечення реалізації маркетингового інструментарію.

Отже, на основі опрацювання теоретичних положень нами було здійснено обґрунтування, а також розроблено практичні рекомендації підвищення ефективності управління номенклатурою та асортиментом. У процесі управління номенклатурою та асортиментом підприємству слід дотримуватися стратегічного підходу, зокрема із використанням методики системи збалансованих показників, що дозволяє інтегрувати в єдиний логічний ланцюжокосновні управлінські рішення щодо формування асортименту: досягнення основної мети бізнесу - отримання прибутку, яка знаходиться в проекції фінансів і залежить від задоволеності клієнтів, що досягається за допомогою правильної організації бізнес-процесів, що знаходяться у віданні персоналу сільськогосподарського підприємства.

ВИСНОВКИ

Таким чином, робота присвячена вивченню теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції на підприємстві. Основні висновки дослідження зводяться до наступного:

1. Здійснено дослідження основних підходів до визначення поняття «асортимент» у науковій літературі, виявленні особливостей трактування даного поняття, запропонованого різними авторами; виявленні основних ознак та характеристик поняття «асортимент» та «номенклатура». Відмінності між поняттями «номенклатура» і «асортимент» полягають у призначенні: асортимент товарів призначений для задоволення потреб споживачів, товарна номенклатура може мати інше призначення - для регламентування певної професійної діяльності або іншої сфери застосування.

2. У роботі вивчені і систематизовані підходи різних авторів до поняттю «управління асортиментом продукції». В результаті поняття «управління асортиментом продукції» уточнено як діяльність відповідних служб, спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства, що представляє собою прийняття управлінських рішень, призводять до формування оптимального асортименту продукції, що випускається продукції, адаптованої до потреб покупців. У роботі описана система управління асортиментом, суб'єкт управління та визначено вимоги, що пред'являються до об'єкта управління (асортимент продукції) і показники його характеризують. Встановлено специфіку стратегічного розвитку асортименту підприємств в залежності від періоду життєвого циклу продукції підприємства. Рішення, які ухвалюються на основі аналізу товарного портфеля, носять довгостроковий характер та вказують на перспективні напрями діяльності стосовно асортименту.

3. Аналіз діяльності СТОВ «Хорост-Поділля» засвідчив негативну динаміку всіх техніко-економічних показників діяльності. Так за

досліджуваний період обсяг чистого доходу зменшився на 23%, що свідчить про зниження обсягів виробництва та реалізації продукції, зменшенням асортиментних позицій. Зменшення виручки від продажу продукції порівняно вищими темпами, ніж зростання собівартості призвело до скорочення величини валового прибутку з 3325 тис. грн. у 2016 р. до 6166 тис. грн. збитку у 2020 р.. Прибуткова діяльність підприємства спостерігається протягом 2016-2018 рр., однак останні два роки характеризуються збитковістю. Рентабельність продукції зросла також зменшилась. Це свідчить про значне погіршення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

4. Досліджено діючу систему управління асортиментом та номенклатурою продукції СТОВ «Хорост-Поділля»: визначено основні цілі та принципи формування асортиментної політики, виділено стратегічні, тактичні та оперативні цілі управління асортиментом, організаційна структура підприємства тощо. Відповідність між організаційною структурою та бізнес-процесами управління асортиментом та номенклатурою продукції СТОВ «Хорост-Поділля» описано за допомогою зон управлінської відповідальності, в результаті чого встановлено, що існуючі управлінські функції не здатні повністю забезпечити потреби бізнесу щодо управління асортиментом, внаслідок чого рекомендується передбачити в організаційній структурі підприємства посаду маркетолога, робота якого буде спрямована на якісну зміну підходу до розробки асортиментної концепції, виведення підприємства на більш високий рівень розвитку.

Використано методи ABC-анлізу та XYZ-анлізу для оцінки асортиментної політики, у результаті чого одержано 4 груп об'єктів аналізу по двом критеріям — ступінь впливу на кінцевий результат (ABC) і стабільність/прогностичність цього результату (XYZ). За результатами проведених розрахунків встановлено, що такі види продукції, як худоба, птиця, пшениця, ріпак, цукрові буряки найбільше впливає на розмір доходу (виручки) від реалізації та кінцеві результати господарської діяльності

СТОВ «Хорост-Поділля», користується попитом у споживачів і, а також. Також застосовано матрицю бостонської консалтингової групи, що дозволило розподілити асортиментний портфель за двома критеріями - темпам зміни попиту і частки підприємства на ринку, виділити перспективні види продукції для підприємства – виробництво овочів закритого та відкритого ґрунту.

5. Обґрунтовано доцільність використання інструментарію системи збалансованих показників в контексті стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції, що забезпечує інтеграцію в єдиний логічний ланцюжок основних управлінських рішень щодо формування асортименту: товарну стратегію, цінову стратегію, стратегію збуту та просування. На основі аналізу стратегічних зон господарювання (аналіз БКГ), оцінювання економічного стану підприємства та інших факторів, що впливають на розвиток підприємства, із використанням системи збалансованих показників визначено стратегічну карту розвитку асортименту та номенклатури СТОВ «Хорост-Поділля», обґрунтовано конкретні напрями розвитку асортименту підприємства.

6. З метою удосконалення управління асортиментом та номенклатурою продукції СТОВ «Хорост-Поділля» нами опрацьовано пропозиції щодо організації вирощування та реалізації овочів ранніх сортів у теплицях витрат, що забезпечить підвищення середньої ціни реалізації, нарощування доходів та прибутків. Організація виробництва нового виду продукції запропоновано здійснювати у поєднанні із впровадження біоінженерної установки для виробітку метанового газу (на основі відходів рослинництва та тваринництва), що забезпечить економію витрат на утримання теплиць, ферми тощо. За результатами проведеної оцінки проект є ефективним, підприємство отримає додаткову чисту теперішню вартість у розмірі, термін окупності проекту складає близько 5 років.

Список використаних джерел

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип.12. Ч. 1. С. 6–9.
2. Баланович А. М. Сучасні напрямки формування механізму розвитку промислового підприємства з урахуванням ринкових тенденцій. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»* (Харків, 29 – 30 березня 2018 р.). Х., 2018. С. 35–38.
3. Бартко О.С., Лагоцька Н.З. Суть маркетингового аналізу товарної політики. *Інноваційна економіка*. 2012. № 1. С. 213–218.
4. Бахчиванжи Л. та ін. Диверсифікація діяльності та перспективи соціально-економічного розвитку аграрних підприємств: монографія. Одеса: Аспект, 2013. 92 с.
5. Безкоровайна О.О. Сучасна парадигма стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору: маркетингові аспекти та проблеми імплементації. *Технології XXI ст. : зб. тез наук. робіт 24-ї міжнар. наук.-практ. конф.* Суми : СНАУ, 2018. Ч. 2. С. 92–94.
6. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 294–297.
7. Браницька І.І. Огляд сучасного ринку: стан асортименту та шляхи його оптимізації. *Вісник України*. 2018. № 1. С. 6–7.
8. Гейлер Г.В. Ассортиментная политика на рынке товаров народного потребления. Львів : Соняшник, 2015. 215 с.
9. Глеєва М.Г., Зозульов О.В. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії. URL: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf.
10. Глущенко Ю. Є., Шумкова О. В. Особливості маркетингового управління асортиментом. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24(1). С. 96-100.

11. Голік В.В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Актуальні проблеми економіки*. 2017. С. 15–24.

12. Громовик Б. Управление товарным ассортиментом фармацевтического предприятия с помощью ABCи XYZ-анализа. *Провизор*. 2012. № 27. С. 13–14.

13. Дамінов П.А. Огляд асортименту підприємств. Ділові новини. Вісник Сумської ТПП. 2017. № 4. С. 30–31.

14. Данілова Л.Л. Оптимізація асортиментної політики вітчизняних торговельних підприємств. *Вісник ДонДУЕТ*. 2001. № 4(21). С. 192–196.

15. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». Дніпропетровськ : ДДАЕУ, 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>.

16. Дробиз В.Г. Особливості на ринку асортиментного ряду: *Исследования Центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя «ЦИФРРА»*. *Russian food&drinks market magazine*. 2017. № 3. С. 6–8.

17. Єрмаков О. Ю. Методологія формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2014. Вип. 200(2). С. 107-114.

18. Зінчук Т. О. Економічні наслідки впливу продовольчих органічних відходів на природні ресурси світу. *Органічне виробництво і продовольча безпека: зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф.* Житомир : Полісся, 2014. С. 103–108.

19. Зозульов О. Критерії ефективного ринкового позиціонування товарів на споживчому ринку. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 2 (89). С. 39- 45.

20. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія / С. М. Ілляшенко, Г. О. Пересадько; за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2009. 328 с.

21. Капітанець Ю.О. Розробка конкурентної стратегії підприємства як суб'єкта ринкової економіки. *Науковий збірник Буковинської державної фінансової академії* : Збірник наукових праць. Випуск 9 : Економічні науки. Чернівці, 2014. С. 306–315

22. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; [пер. с англ.]. М.: ЗАО «ОлимпБизнес», 2003. – 304 с.

23. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – Москва : Олимп-Бизнес, 2010. 512 с.

24. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика : Підручник. Київ : КНЕУ, 2010. 240 с.

25. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 406 с.

26. Коляденко С.В. Теоретичні аспекти еколого-економічної ефективності виробництва біопалива. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 11. С. 31-39.

27. Комаха А.А. Ассортиментная политика. *Финансовый директор*. 2017. № 3. С. 74–78.

28. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. Москва : Издательский дом «Вільямс», 2016. 752 с.

29. Кубишина Н.С. Маркетингова товарна політика: Конспект лекцій / Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг», 2021. 86 с.

30. Кузенко Т.Б. Ринкові підходи та напрями формування асортиментного ряду. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія економічна*. 2017. № 456. С. 215–217.
31. Лепейко Т. І., Баланович А. М. Прогнозування сучасних ринкових тенденцій у контексті обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка розвитку*. 2017. № 4 (84) С. 49–59.
32. Ліпич Л.Г. Формування стратегій розвитку підприємств на засадах прогнозування кон'юнктури ринку. Луцьк : РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2013. 168 с.
33. Макаренко Н. О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 13. С. 107-113.
34. Малярець Л. М. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 304 с.
35. Масловська Л. Ц., Савчук В. А. Оцінка результативності і ефективності виробництва органічної агропродовольчої продукції. *Агросвіт*. 2016. № 6. С. 23–28.
36. Мозенков О.В. Управління реалізацією стратегії розвитку на підприємствах з корпоративними правами в режимі он-лайн. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 8(98). С. 116–124
37. Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 27. С. 204–210.
38. Музикант В.Л. Асортиментні технології в бізнесі, комерції, політиці. Черкаси : Армада-пресс, 2016. 686 с.
39. Немков В.А. Методические основы формирования ассортимента промышленного предприятия. 2013. С. 145–155.

40. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 34. С. 149–153.
41. Орлов В. М., Новицька С. С. Стратегічне планування в процесі управління підприємством. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право : наук. журн.* 2015. № 1 (78). С. 106-110.
42. Пащенко О. П. Теоретичні засади стратегічного управління асортиментною політикою підприємства. *Бізнес-навігатор.* 2020. Вип. 3. С. 109-114.
43. Петриняк А.Я. Інструменти маркетингу в управлінні розвитком підприємств. *Стан та перспективи розвитку освіти і науки України у XXI столітті: XX Всеукраїнська викладацька науково-практична конференція (Хуст, 29-30 квітня 2020р.): тези доп., Хуст, 2020.* С. 150-152.
44. Примак Т.О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2012. № 1. С. 13–20.
45. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.
46. Семенов Г., Кременчутська Ю. Диверсифікація як фактор стабілізації стійкого розвитку діяльності підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2012. № 3. С. 215–220.
47. Семенов Г.А. Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах на прикладі КП «НВК «Іскра». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2009. 187 с.
48. Старостіна А.О., Журило В.В. Особливості мотивації та ринкової поведінки українських споживачів високотехнологічних товарів. *Маркетинг в Україні.* 2014. № 5. С. 18–23.
49. Статистичний збірник «Сільське господарство України»: 2019. Державна служба статистики України, 2020. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/09/zb_sg_Ukr_2019.pdf

50. Сумець О.М., Ігнатова Є.М. Товарна інноваційна політика : навчальний посібник. Київ : Хай-Тек Прес, 2010. 368 с.
51. Суркіс А.С. Товарознавство: сучасний стан та методи оптимізації. Київ : Діловод, 2018. 587 с.
52. Талавиря О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Серія Економіка. Випуск 1(47). Т.2. С. 335–339.
53. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва СТОВ «Хорост-Поділля» на 31 грудня 2020 р. 2021. 2 с.
54. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва СТОВ «Хорост-Поділля» на 31 грудня 2019 р. 2020. 2 с.
55. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва СТОВ «Хорост-Поділля» на 31 грудня 2018 р. 2019. 2 с.
56. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва СТОВ «Хорост-Поділля» на 31 грудня 2017 р. 2018. 2 с.
57. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва СТОВ «Хорост-Поділля» на 31 грудня 2016 р. 2017. 2 с.
58. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Щавелева Ю.С. Визначення взаємозв'язку між ціною та попитом на ринку екологічно-чистих продуктів. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 18–20 березня 2020 року*. Львів : ЛНАУ, 2020. С. 121–124.
59. Ціхановська В.М., Павленко Ю.М. Конкурентоспроможність вітчизняної агропродовольчої продукції та напрями її підвищення на світовому ринку. *Економіка та управління АПК*. 2018.С. 66 —70.
60. Черненко В.В. Тенденції розвитку світового ринку продукції органічного землеробства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2012. Випуск 4. Том 3. С. 242-242.

61. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : Підручник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
62. Широков О.Є. Економічне обґрунтування шляхів вдосконалення асортиментної політики сучасного підприємства. *Економіка України*. 2018. № 11. С. 30–33.
63. Щербак В.Г., Холодний Г.О. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2013. 252 с.
64. Якобчук В. П. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку підприємництва в аграрній сфері. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Сер. Економіка*. 2013. Вип. 148. С. 31–34.
65. Ярошенко І. В. Збалансована система показників як інструмент управління інтегрованими структурами бізнесу : дис. ...канд. екон. наук : 08.00.04 / Іван Васильович Ярошенко; НДЦІПР НАН України ; наук. кер. Пилипенко А. А. Харків : [б. в.], 2008. 326 с.
66. Яцков Д.С. Товарна політика в розрізі продовольчих товарів. *Вісник КНЕУ. Серія Економіка*. 2017. № 3(10). С. 12–16.

ДОДАТКИ

Додаток А

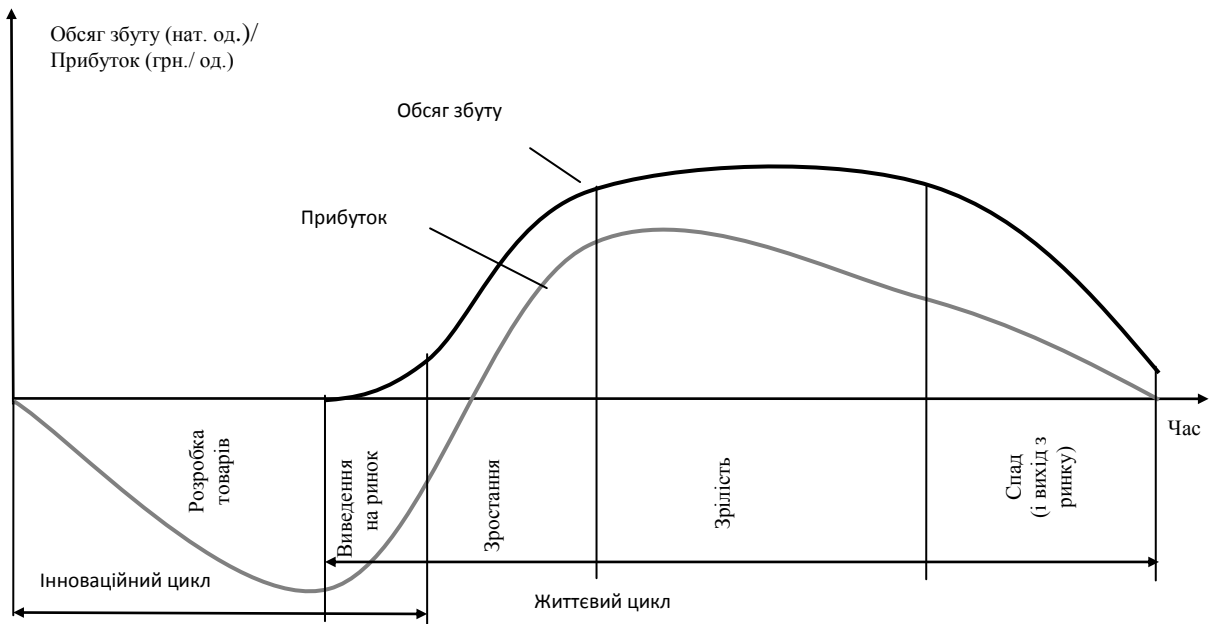


Рисунок 1.2. Етапи традиційного життєвого циклу

Основні характеристики життєвого циклу товару

Характерис- тики	Етапи життєвого циклу			
	Впровадження	Зростання	Зрілість	Спад
Цілі маркетингу	залучення покупців до нового товару, максимальна обізнаність покупців	розширення збуту і асортиментних груп, формування прихильності до марки	підтримка відмінних переваг товару, відстоювання своєї частки ринку	запобігання падіння попиту, відновлення обсягу продажів
Обсяг продажів	зростання	швидко зростання	стабільність, уповільнення зростання	скорочення
Конкуренція	відсутня або незначна	помірна	сильна	незначна
Прибуток	негативний	зростає	скорочується	стрімко скорочується, відсутність прибутку, збиток
Споживачі	новатори (любители нового)	масовий ринок	масовий ринок	консерватори
Товарний асортимент	базова модель	зростаюче число різновидів (удосконалення)	диференційований - повна асортиментна група	окремі товари
Збут	окремі торгові точки, розподіл нерівномірний	число торгових точок зростає, інтенсивний розподіл	число торгових точок зростає, інтенсивний розподіл	торгові точки скорочуються, селективний розподіл
Ціноутворення	залежить від товару	зростаючий діапазон цін	повна цінова лінія, зниження цін, введення знижок	окремі ціни
Просування	інформаційне	переконуюче	конкурентне (нагадування)	інформаційне (розпродаж)
Витрати на маркетинг	гранично високі, зростаючі	високі, стабільні	скорочуються	низькі

Джерело: [].