

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Підприємництво
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
Д.е.н., професор Ханлар МАХМУДОВ
«__» _____ 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Формування стратегії управління товарним асортиментом
підприємства»**

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Кондратович Софія Сергіївна

Керівник кваліфікаційної роботи:
д.е.н, професор

Олена ТАРАН-ЛАЛА

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА	Ошибка! Закладка не определена.
1.1. Системна характеристика стратегічного управління товарним асортиментом підприємства.....	Ошибка! Закладка не определена.
1.2. Методика оцінювання стратегічного управління товарним асортиментом.....	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА	Ошибка! Закладка не определена.
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	Ошибка! Закладка не определена.
2.2. Аналіз та оцінка стратегічного управління товарним асортиментом підприємства.....	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА	Ошибка! Закладка не определена.
3.1. Формування стратегії управління товарним асортиментом підприємства.....	Ошибка! Закладка не определена.
3.2. Ефективність стратегічних заходів з удосконалення системи управління товарним асортиментом підприємства	Ошибка! Закладка не определена.
ВИСНОВКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Ошибка! Закладка не определена.
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Вперше про стратегічне управління заговорили в другій половині 20 століття в США. У той час ринкові зміни відбувалися настільки швидко і непередбачувано, що компанії не встигали на них реагувати, а тому існуючі методи управління вже не діяли. Стратегічне управління стало порятунком для компаній: воно дозволило компаніям дивитися в майбутнє і виживати в умовах жорсткої конкуренції. Нинішня ситуація у світі не краща, ніж півстоліття тому. Глобальна «коронакриза», воєнний стан та повна непередбачуваність на національному і міжнародному ринках знову змушують управлінців переглядати корпоративні стратегії, щоб якось утримати бізнес на плаву.

Одним із важливих завдань функціонування підприємства в нестабільних умовах є задоволення попиту споживачів на необхідні їм товари, що призводить до збільшення прибутку підприємства та стійкої конкурентоспроможності останнього на ринку. Тому важливість асортиментної політики підприємства, навіть у кризовий період, очевидна. Від так, знання методологічних аспектів асортиментної політики компанії дозволяє грамотно проводити її в умовах кризи. Саме тому, дослідження стратегії управління, особливо в торгівельній сфері набуває своєї актуальності.

Проблемі дослідження управління товарним асортиментом підприємства присвячено праці зарубіжних та вітчизняних дослідників, а саме: Бозуленка О.Я., Гуштана Т.В., Єфімової Є.О., Костенюка Ю.Б., Котлера Ф., Мазепи Т.С., Пастухової В.В., Подольчака Н.Ю., Попової Л.О., Портера М.Е, Прядка О.М., Синциної Г.А., Таран-Лала О.М., Шубіна О.О. [3, 8–10, 12, 19, 20, 25, 31, 35, 36, 37, 39, 49] та інших. Проте, незважаючи на дослідження різних аспектів процесу формування стратегії управління товарним асортиментом підприємства, деякі питання залишаються не визначеними у зв'язку з відсутністю комплексного підходу до їх розробки. Саме тому актуальність

розв'язання означених вище питань обумовила вибір теми, мети та завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Розвиток підприємництва: управлінські, економічні, інноваційні та інвестиційні аспекти» (номер державної реєстрації 0121U114522, 2022-2027 рр.).

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегічного управління товарним асортиментом підприємства, а також у напрямках підвищення його ефективності.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи у роботі було поставлено такі **завдання**:

- розглянути системну характеристику стратегічного управління товарним асортиментом підприємства;
- описати методiku оцінювання стратегічного управління товарним асортиментом;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз та оцінку стратегічного управління товарним асортиментом підприємства;
- розробити напрями формування стратегії управління товарним асортиментом підприємства;
- обґрунтувати ефективність стратегічних заходів з удосконалення системи управління товарним асортиментом підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес формування стратегічного управління товарним асортиментом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування стратегічного управління товарним асортиментом підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи, використано ряд загальнонаукових та спеціальних методів

дослідження. Відтак, з загальнонаукових методів використано діалектичний метод пізнання (для розкриття теоретичних засад системної характеристики стратегічного управління товарини асортиментом); використано інструменти методів аналізу та синтезу (для дослідження методів оцінювання стратегічного управління товарним асортиментом, а також фінансово-господарської діяльності підприємства); застосовано системний підхід, а також метод власного спостереження (для розробки напрямів формування стратегії управління товарним асортиментом підприємства). Спеціальними методами дослідження в роботі є морфологічний аналіз, економіко-статистичні та математичні моделі, за допомогою яких було проведено аналіз структури та динаміки фінансово-господарських показників та ефективності стратегічних заходів підприємства. Також було використано прийоми групування, класифікації та графічного зображення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження склала чинна вітчизняна законодавча база, статистичні дані, наукові праці вітчизняних та іноземних фахівців, офіційні дані аналізованого підприємства за останні три роки, а також матеріали представлені у глобальній мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретичних та методичних досліджень формування стратегічного управління товарним асортиментом підприємства, а також у напрямках підвищення його ефективності.

уточнено:

складові елементи асортиментної політики торгового підприємства;

набуло подальшого розвитку:

систематизація принципів стратегічного управління товарним асортиментом підприємства;

сформований організаційно-економічний механізм підприємства, який базується на стратегічних заходах з удосконалення системи управління товарним асортиментом підприємства.

Практична значущість дослідження полягає у реалізації основних положень та рекомендацій, викладених у дослідженні, пов'язаних з удосконаленням процесу формування стратегії управління товарним асортиментом підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи відображені у науковій статті та оприлюднені у фаховому виданні, а також у формі доповіді на Щорічній студентській конференції [40–42].

Таран-Лала О.М., Кондратович С.С. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. С. ****_****.

Таран-Лала О.М., Кондратович С.С. Проблеми розвитку молочної галузі в Україні. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнародною участю (м. Полтава, 17 листопада 2021 р.). Полтава: РВВ ПДАА, 2021. С. 16–18.

Таран-Лала О.М., Кондратович С.С. Аналіз та оцінка стратегічного управління товарним асортиментом ТОВ «Промінь-Приват». *Щорічна студентська конференція Полтавського державного аграрного університету*: збірник праць (м. Полтава, 10 листопада 2022 р.). Полтава: ПДАУ, 2022. С. 105–107.

Структура роботи. Загальний обсяг роботи викладено на 63 сторінках і складається зі вступу, 3 розділів, висновків, а також 47 літературних джерел. Робота містить 18 таблиць, 13 рисунків та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Системна характеристика стратегічного управління товарним асортиментом підприємства

Діяльність будь-якого торговельного підприємства пов'язана з реалізацією продукції кінцевому споживачу, що є останнім етапом її просування. Предметом торговельної діяльності є як продаж товарів, так і комерційні послуги та надання додаткових послуг покупцям. А від так, ключове місце в торговельно-виробничому процесі виділено аспектам планування товарного асортименту з метою задоволення потреб споживачів. Розпочнемо дослідження із основних складових даного процесу: «стратегічного управління» та «товарного асортименту» підприємства.

Термін «стратегічне управління» з'явився наприкінці 1960-х років з метою показати відмінність управлінської діяльності вищого рівня у постановці та реалізації довгострокових цілей від управління поточною діяльністю підприємства. Концепція стратегічного управління отримала розвиток у працях зарубіжних авторів, та вітчизняних дослідників і спираючись на практичний досвід, різні автори спробували поглянути на стратегічне управління через призму реалій економіки. Відобразимо в табл.1.1 основні підходи до сутності вищезазначеного поняття.

Отже, згідно наведених підходів до трактування поняття «стратегічне управління», можна зробити висновок, що у науковому середовищі існує декілька підходи до визначення стратегічного управління. Усі враховують різні компоненти цього складного процесу управління, але їх можна легко комбінувати. На нашу думку, спільним у дослідників є розгляд поняття як синонімом довгострокового планування.

Підходи до трактування поняття «стратегічне управління»

Автор	Стратегічне управління – це:
М.Портер, Дж.А. Пірс	«набір рішень і дій для формування та реалізації стратегій досягнення цілей організації» [36, с.17]
Бозуленко О.Я.	«процес побудови та визначення відносин організації з навколишнім середовищем, що виявляється в досягненні поставлених цілей і намаганнях досягти бажаного стану відносин з навколишнім середовищем шляхом такого розподілу ресурсів, який дозволяє організації та уможливорює їх відділи для ефективної роботи» [3, с.294]
Гуштан Т.В.	«процес управління для досягнення місії організації шляхом контролю взаємодії організації з її середовищем» [50, с.36]
Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О.	управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує та своєчасно вносить зміни в організацію, які відповідають викликам середовища та дозволяють отримати конкурентні переваги бути досягнутими, які в сукупності дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі при досягненні поставлених цілей» [19, с.162]
Пастухова В.В.	«безперервний процес вирішення завдань: розробка стратегічного бачення та місії компанії, постановка цілей, формулювання стратегії; реалізація стратегічного плану, оцінка діяльності, аналіз змін з подальшою адаптацією стратегії» [31, с.57]
Подольчак Н.Ю., Кулиняк І.Я.	«процес затвердження та виконання стратегічних цілей, основним елементом якого є план дій, заснований на порівнянні особистого ресурсного потенціалу та прихованих резервів організації з її можливостями та ризиком зовнішніх факторів середовища, де вона працює» [35, с.144]
Шубін О.О.	«це таке управління компанією, яке: базується на людському ресурсі, узгоджує операційну технологію з потребами клієнтів, вносить плавні корективи, вносить своєчасні зміни, які відповідають потребам суспільства та дозволяють досягти переваги над конкурентами, що дозволяє компанії бути конкурентоспроможним» [49, с.24]

Відповідно до розглянутих підходів, стратегія повинна поєднувати можливості підприємства з ризиками і перспективами зовнішнього середовища. Такий підхід вражає своєю простотою, але іноді не повністю залучає внутрішні ресурси підприємства.

На практиці зазвичай використовуються два підходи до стратегічного управління. Або підприємство використовує свої сильні сторони і можливості для стратегічного прориву на ринку, або воно маніпулює ресурсами, а саме створює необхідне зовнішнє середовище та попит, у якому може прибутково розвиватися. Яскравим прикладом є монополії, які шляхом скорочення

виробництва можуть створити штучний дефіцит свого продукту. А потім – піднімати ціни та отримувати надприбутки.

Як зазначив Турчак І.О., «...стратегічне управління полягає не тільки в поточних коригуваннях, але і в прогнозуванні дій компанії в майбутньому. Він тісно пов'язує внутрішнє середовище компанії (людські ресурси, виробництво, фінанси, менеджмент, маркетинг, філії) із зовнішнім середовищем» [43, с.32]. Отже, мета стратегічного управління полягає в усуненні всіх невідповідностей дій підприємства потребам ринку і передбаченні, як підприємство може розширити свої перспективи в майбутньому, скориставшись перевагами навколишнього середовища.

У своїй праці, Шимко О.В. найчастіше виділяє функціональні напрями і сфери діяльності підприємства як об'єкти стратегічного управління. Відповідно до такого підходу, відобразимо на рис.1.1 процес стратегічного управління.

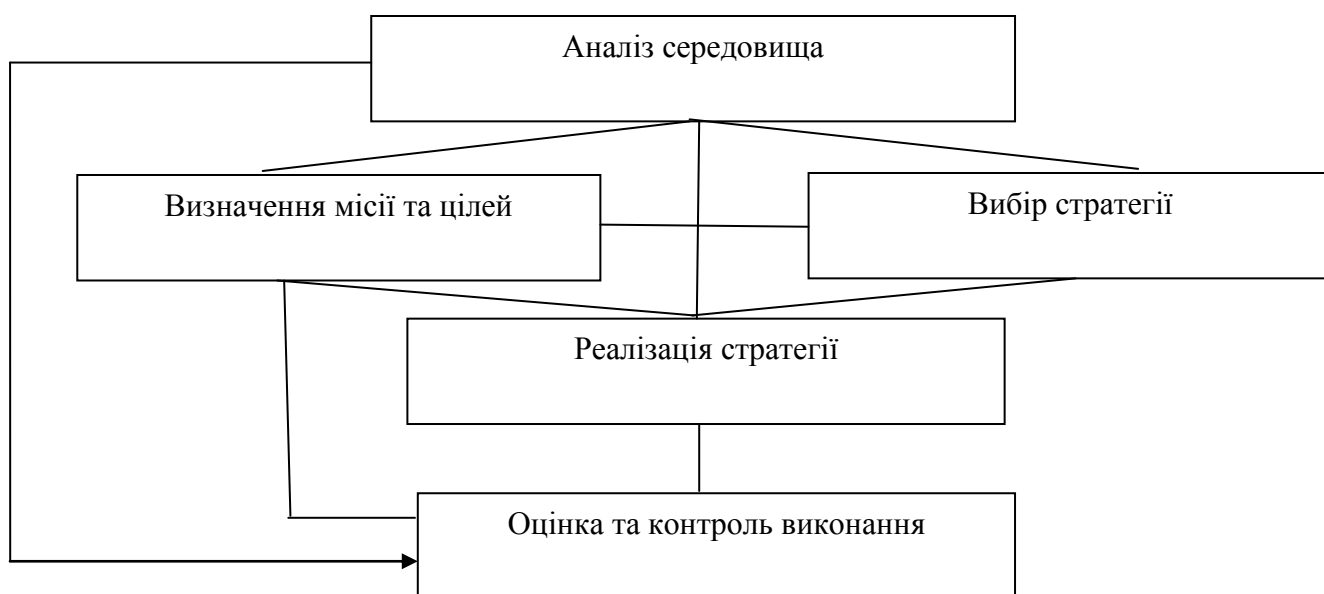


Рис.1.1. Структура стратегічного управління [47, с.409]

Отже, згідно рис. 1.1, процес стратегічного управління підприємством проходить у 3 етапи:

аналіз середовища, в якому функціонує підприємство;

планування (визначення мети та місії підприємства, план дій та можливі альтернативи обраної стратегії);

реалізація стратегії та її коригування (на цьому етапі розробляється нова організаційна структура, оцінюються результати роботи та коригуються наступні кроки до мети).

Предметом стратегічного управління зазвичай є проблеми підприємства, пов'язані з: основними бізнес-цілями, окремими проектами та сферами, зовнішніми факторами середовища (соціальними, економічними чи політичними), які не піддаються контролю, але впливають на його майбутнє.

Погоджуємось з думкою науковців Писаренко В.В. та Багорка. М.О. з думкою про те, що «...основне завдання стратегічного управління полягає у допомозі підприємству стати більш гнучким, навчитися передбачати зміни складових ринку на ранньому етапі, щоб перемагати в конкурентній боротьбі та виживати в довгостроковій перспективі» [33, с.25]. Таким чином, в основі стратегічного управління завжди лежить стратегія, тобто план розвитку на кілька років наперед. А від так, підготовка та реалізація цієї стратегії становить суть стратегічного управління.

Стратегія дає підприємству сильну конкурентну перевагу та допомагає перевершити конкурентів. А головне – зрозуміти, які види товарів і послуг допоможуть їй цього досягти. Існує 2 підходи до розуміння стратегії, а саме:

стратегія як довгостроковий план досягнення цілей. Наприклад, план виробництва продукції, попит на яку очікується протягом 3-5 років. У плані вказується обсяг і асортимент товарів, що розподіляються на майбутній період;

стратегія як напрямок довгострокового розвитку підприємства. Така стратегія може бути виражена як «збільшення продажів на ринку до 25% без зниження цін», «початок виробництва комплектуючих» або «проникнення в збутові мережі конкурентів».

Від вибору типу стратегії залежить підхід стратегічного управління. Це стосується, зокрема, організаційних заходів і способів розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей, а також формування товарного асортименту підприємства, яким необхідно правильно керувати тому, що він впливає на ключовий показник ефективності підприємства – прибуток. В умовах сучасної

конкуренції, коли ринок визначає необхідний торговельний асортимент, головним завданням підприємства є задовольнити попит краще та ефективніше, ніж конкуренти. Тому для підприємств, які хочуть бути конкурентоспроможними, дуже важливо сформувати оптимальний асортимент, який допоможе оптимізувати та забезпечити прибуток протягом тривалого періоду часу. При прийнятті рішень у виробництві необхідно визначити склад продукції за видами, типами, сортами, розмірами і марками, тобто їх асортимент. Розглянемо теоретичні підходи до трактування поняття «товарний асортимент» (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до трактування поняття «товарний асортимент»

Автор	Товарний асортимент – це:
Котлер Ф.	«це група продуктів, тісно пов'язаних або через подібні функціональні можливості, або через те, що вони продаються тим самим групам споживачів, або через один і той же тип комерційних установ. , або в тому ж ціновому діапазоні» [20, с.22]
Балабанова Л.В.	«група товарів однієї категорії, вироблених під одним брендом. Асортимент товарів також може складатися з різних марок» [2, с.37]
Гуштан Т.В.	«процес управління для досягнення місії організації шляхом контролю взаємодії організації з її середовищем [10, с.92]
Єфімова Є.О.	«певна групу товарів, згрупованих за певними характеристиками. Структура асортименту характеризується питомою вагою кожного виду і (або) найменування товару в загальному обсязі. Асортимент та його дизайн автори розглядали з точки зору роздрібних компаній» [12, с.32]
Мазепа Т.С.	«сукупність товарів підприємства, пов'язаних між собою функціональним призначенням» [25, с.220]
Прядко О.М. Попова Л.О., Синцина Г.А.	«ряд їх видів, різновидів і різновидів, об'єднаних або об'єднаних за певною ознакою. Основними групувальними ознаками товарів є виробництво, сировина та споживачі. Асортимент повинен бути максимально привабливим для покупців» [37, с.6]

Згідно наведених трактувань в табл.1.2, можемо зробити висновок, що сталих і чітких правил визначення товарного асортименту немає. Деякі дослідники дають широке визначення поняття, тоді як інші навпаки – вміщують його у вузький аспект. Іноді асортимент ототожнюють з окремою маркою. В інших випадках асортимент може включати різні марки однієї товарної категорії. На нашу думку, незалежно від визначення товарного асортименту, за допомогою ефективного стратегічного управління, повинно вирішуватись

скільки продуктів буде в лінійці, додавати або видаляти продукти та яке загальне позиціонування лінійки продуктів повинно підтримуватись підприємством у цілому [39, с.29].

Як зазначає Котлер Ф., у більшості компаній робота з кожною асортиментною групою доручається окремій людині. Цей менеджер повинен прийняти низку відповідальних рішень щодо широти асортименту продукції та товарів, які її втілюють [20, с.98]. Рішення щодо використання бренду стосуються маркетингової стратегії окремого бренду, тоді як рішення щодо товарного асортименту стосуються колекції брендів у конкретній лінійці продуктів.

Тоді як Єфімова Є.О зазначає, що товарний асортимент, пропонований виробником, багато в чому визначається вимогами технічної одноманітності виробництва, використовуваної сировини, технологічних знань тощо, тоді як асортимент, який цікавить покупця, диктується ситуацією споживання і взаємодоповнюваністю товарів [12, с.33]. Згідно цьому, можна визначити поняття товарного асортименту як різноманітність товарів, що описується широтою (різноманітність функцій) і повнотою (вибір моделей для однієї функції).

Отже, узагальнюючи вищезазначене, можна навести визначення сутності поняття «товарний асортимент» як сукупності взаємопов'язаних за певними ознаками товарів, що пропонуються на ринку підприємством з урахуванням потреб і переваг споживачів. І основними характеристиками або показниками асортименту товарів, які виділяють практично всі автори, можна назвати:

широту асортименту – характеризується кількістю асортиментних груп товарів у продажу;

повноту асортименту – позначається кількістю підвидів виду продукції, які є на підприємстві або виробляються в регіоні;

глибину асортименту яка свідчить про наявність різновидів одного виду товарів, що є на підприємстві або виробляються в регіоні;

структуру асортименту – це кількісне співвідношення груп, підгруп, видів, найменувань окремих товарів у загальному обсязі товарів;

оновлення асортименту – це заміна існуючих товарів новими товарами з найкращими споживчими властивостями, які найбільше відповідають потребам споживачів.

Чітке розуміння сутності та характеристик товарного асортименту дозволяє підприємству максимально вигідно працювати на ринку та уникати недобросовісної конкуренції. Вивчення даної теми також дає підприємству розуміння всіх ринкових умов і, відповідно, можливість вибору варіантів їх найбільш ефективного подолання або використання. Стратегія, яка розробляється для формування, розширення та зміни асортименту, називається асортиментною політикою. Науковці Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М. та Терованесова О.Ю. виокремлюють складові асортиментної політики торгового підприємства таким чином (рис.1.2.).

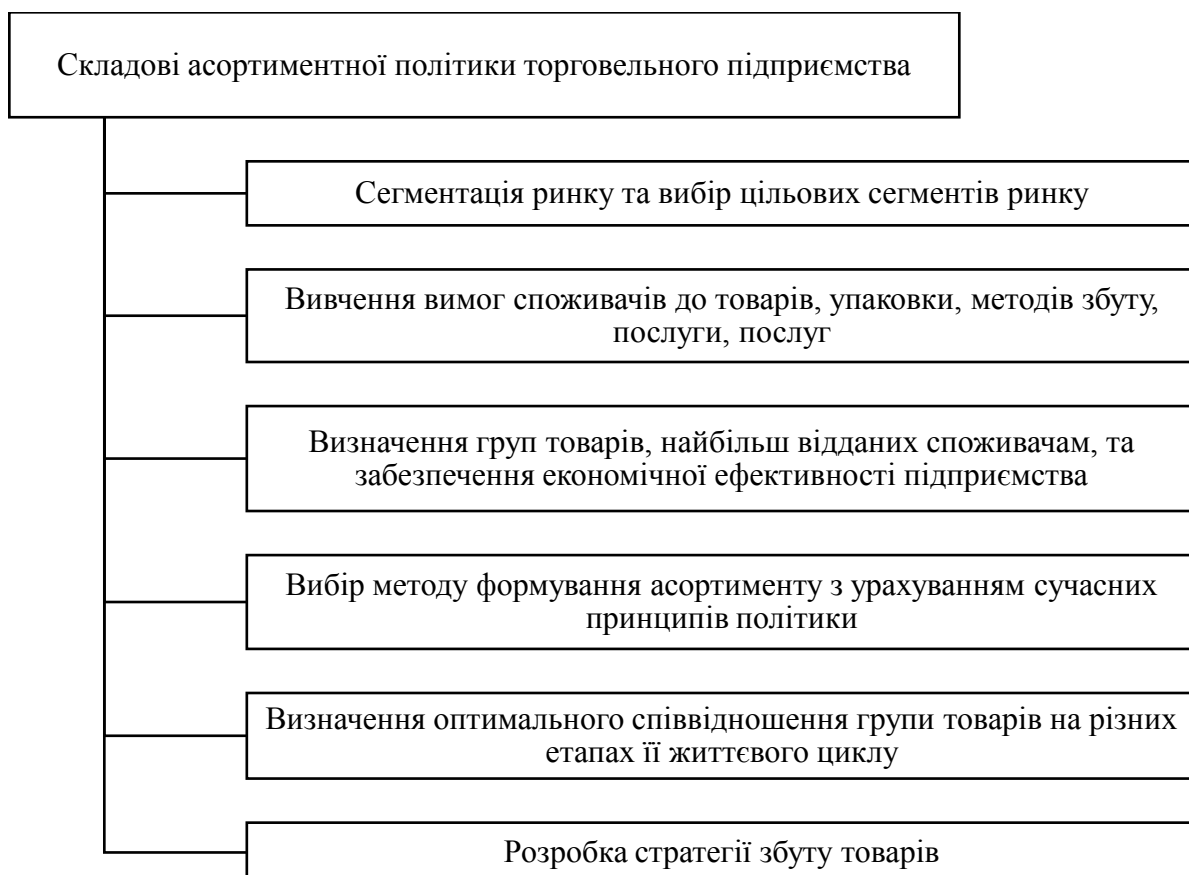


Рис. 1.2. Елементи асортиментної політики торгового підприємства [22, с.53]

Отже, асортиментна політика передбачає наступне: виявлення потреб покупців у конкретних товарах; визначення основних показників асортименту та аналіз його раціональності; виявлення джерел сировини, необхідних для формування раціонального асортименту; оцінка матеріальних можливостей організації для виготовлення, розповсюдження та / або реалізації окремих товарів; визначення напрямів формування оптимального асортименту [22, с.55].

При цьому асортиментна політика визначає напрямок виробництва, поєднання галузей, спеціалізацію підприємства або закуповується зовні і потім реалізується, тобто товари, які види, підвиди, товарні групи, модифікації марок повинні випускатися. і продали. Метою асортиментної політики є визначення групи товарів, яка забезпечить успішну роботу на ринку та прибуткову діяльність підприємства.

Таким чином, підсумовуючи можемо зробити висновок, що формування стратегічного управління товарним асортиментом підприємства полягає в першу чергу у включенні товарної стратегії в загальну стратегію підприємства. А також у вирішенні завдання вибору певних товарів, їх окремих серій, визначення співвідношення між «старими» і «новими» товарами, товарами одиничного і серійного виробництва, «високотехнологічними» і «звичайними» товарами, втілені товари, ліцензії та «ноу-хау». При формуванні товарного асортименту виникають проблеми з визначенням цінової політики, вимог до якості продукції, визначенням гарантій, рівня сервісу та ін. Рішення таких проблем для підприємства здійснюється шляхом розробки та впровадження стратегічного управління щодо роботи з асортиментною політикою в широкому розумінні та товарним асортиментом, зокрема, на основі оцінювання стратегічного управління товарним асортиментом, методику якого буде розглянуто у наступному підрозділі.

1.2. Методика оцінювання стратегічного управління товарним асортиментом

Вимірювання ефективності стратегічного управління в цілому, базується на порівняльному аналізі господарської діяльності підприємства з поставленими цілями. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом розглядається як механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії. На основі результатів, які було отримано в роботах Таран-Лала О.М., визначено, що оцінка може бути окремою або інтегральною [39, с.30]:

оцінка конкретних стратегічних варіантів, розроблених для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності та послідовності для підприємства; порівняння результатів реалізації стратегії з поставленими цілями.

Водночас, згодні і з позицією Троян А.В. відносно того, що «асортимент будь-якого торговельного підприємства, роздрібного чи гуртового, можна охарактеризувати за допомогою системи показників» [42, с.543]. Такий підхід необхідний для реалізації процесу управління асортиментом на науковій основі, а саме організації його проектування, планування та регулювання асортименту, стимулювання збуту та мотивації продавців. А від так, система показників оцінки системи стратегічного управління товарним асортиментом – це набір показників, відібраних за встановленими критеріями класифікації, які дозволяють оцінити систему стратегічного управління на основі вимірювання та контролю стратегічних цілей компанії.

Розглянемо далі методи оцінки системи стратегічного управління запропоновані Турчак І.О., а саме:

методи, засновані на збалансованому підході – Balanced Scorecard, David Parmenter Key Performance Indicators (цей метод базується на Balanced Scorecard). Відмінною рисою цих методів є досягнення збалансованості корпоративного управління на основі використання фінансових і нефінансових показників;

методи, засновані на підході вартості – Управління на основі вартості (Економічна додана вартість, додана ринкова вартість, додана грошова вартість, додана вартість, додана акціонерами, додана вартість, грошовий потік, прибуток від інвестицій, загальний прибуток акціонерів, загальний прибуток від бізнесу), бізнес-метрики Боба Фелпса. Особливістю цих методів є орієнтація підприємства на збільшення вартості;

допоміжні методи – Система аналізу DuPont. Ці методи містять конкретні рішення для конкретних сфер бізнесу та можуть бути невід’ємною частиною збалансованого або заснованого на витратах підходу [43, с.33].

Таким чином, ефективність товарного асортименту являє собою співвідношення результатів реального процесу торговельної діяльності та вартості всіх видів ресурсів, витрачених на досягнення цих результатів. Звичайно, при оцінці ефективності асортиментної політики необхідно враховувати загальні умови споживчого ринку та його специфіку. Однак при кількісній оцінці ефективності асортиментної політики, крім інших аспектів, необхідно враховувати соціальну складову ефективності торгівлі, тобто практику постачання населення товарами з метою максимального задоволення платоспроможного попиту.

Науковці Овсак О.П., Назаренко О.П. та Зелінський В.В. дотримуються позиції, що необхідно оцінювати ефективність асортиментної політики, враховуючи існуючі взаємозв’язки та взаємозалежність соціально-економічної ефективності (рис. 1.3.). Виходячи з даних, наведених на рис. 1.3., ефективність асортиментної політики передбачає оптимальне співвідношення між кількістю товару на складі та комерційною вартістю, що, у свою чергу, сприяє зниженню витрат на збут і максимальному задоволенню платоспроможного попиту населення.

Таким чином, соціально-економічна ефективність асортиментної політики – це співвідношення між корисним ефектом споживання товару при його використанні споживачем і вартістю збутової мережі для доведення товару до споживача.

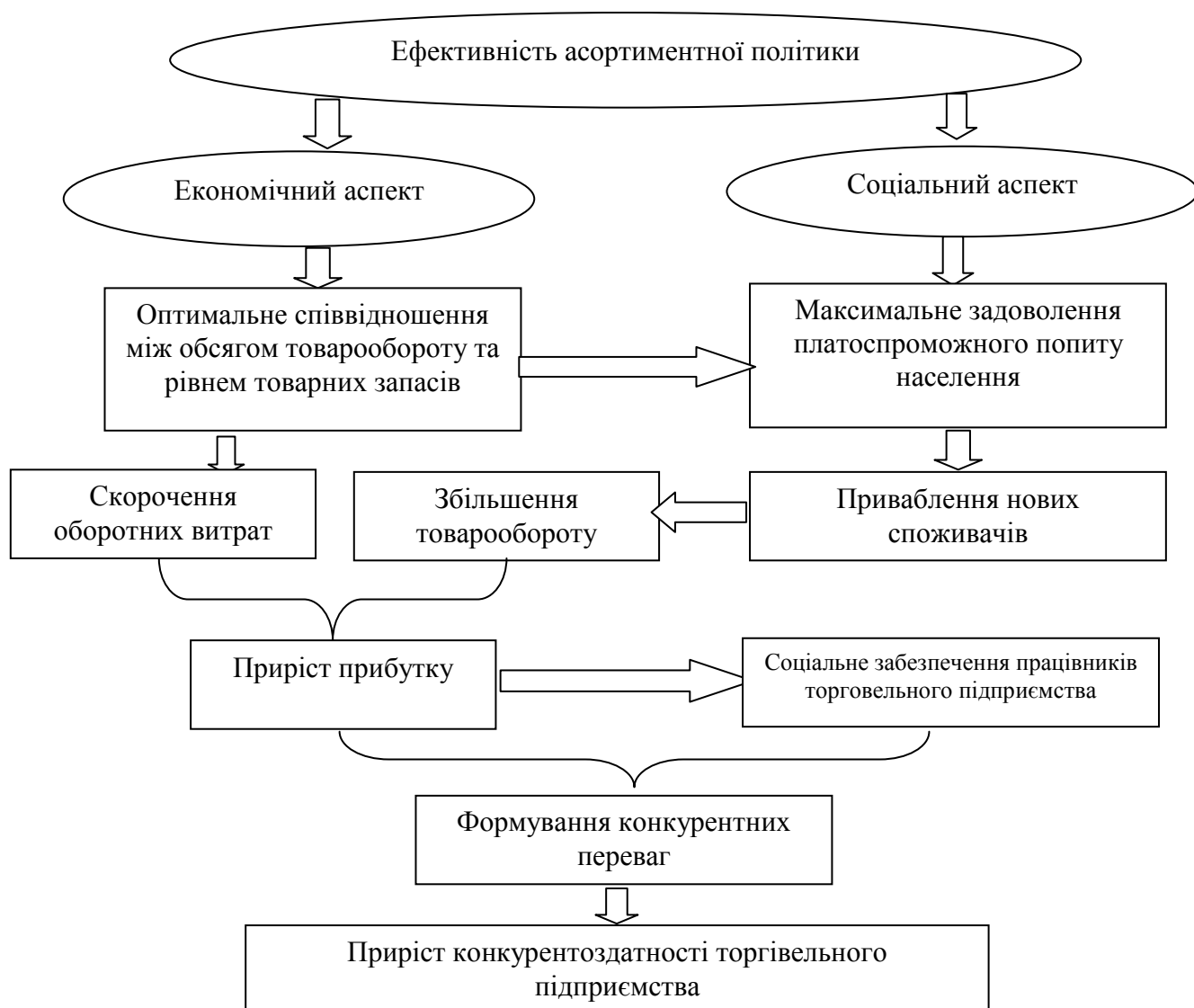


Рис. 1.3. Ефективність асортиментної політики [28, с.150]

Показник ефективності асортиментної політики можна виразити формулою Ke (1.1) [38, с.35]:

$$Ke = \frac{E}{Y} \quad (1.1)$$

де Ke – показник ефективності асортиментної політики;

E – корисний ефект від споживання товару;

Y – витрати збутової мережі на доведення товару до споживача.

Для визначення ефективності асортиментної політики слід також визначити позитивний ефект споживання товару (E) [32]:

$$E = \frac{Kr}{\Pi}, \quad (1.2)$$

де E – показник позитивного впливу споживання товару;

Kr – конкурентоспроможність товару;

Π – ціна споживання товару.

Слід зазначити, що одним із показників ефективності асортиментної політики також може бути оптимальний асортимент збутової мережі. Тобто, оптимальний асортимент – це перелік товарів, які задовольняють фактичні потреби з найбільш вигідним для споживача ефектом при мінімальних витратах збутової мережі на доставку товару до споживачів [49, с.24].

Як видно з наведених формул, ефективність асортиментної політики, що проводиться в організації роздрібної торгівлі, значною мірою визначається конкурентоспроможністю пропонованого товару. Конкурентоспроможність товарів, що продаються в роздрібній торгівлі, створюється синергією показників: споживчих властивостей товару (естетичні властивості, якість продукції, технічні, ергономічні, психологічні та інші властивості) та економічних властивостей товару (наприклад, ціна товару). В умовах конкуренції, на нашу думку, одним із найважливіших критеріїв формування конкурентоспроможності товару є сприйняття споживача, тобто споживач визначає співвідношення між вартістю товару та його ціну та порівнює з аналогічними товарами, які продають інші роздрібні торговці.

Щоб прийняти рішення відносно продовження реалізації товару або зняти його з продажу, науковці Касич А.О. та Харькова Ж.В. пропонують проаналізувати показники продажів, частку ринку, витрати та прибутковість. Асортимент продукції занадто вузький, коли прибуток збільшується після додавання нового продукту до асортименту, і занадто широкий, коли прибуток збільшується після припинення виробництва кількох продуктів. Прибуток є

універсальним показником, який можна використовувати для аналізу рентабельності групи товарів та аналізу ABC [18, с.80].

Показником рентабельності продукції є співвідношення між прибутком від реалізації товарів і витратами на їх виготовлення. Рентабельність є цінним показником, оскільки на його основі можна визначити ефективність виробництва кожної одиниці запасу та прийняти рішення про доцільність її виробництва.

ABC-аналіз – метод структурного аналізу, заснований на ранжуванні об'єктів за обраними показниками [17, с.290]. Об'єктами аналізу можуть бути: окремі товари чи групи товарів, окремі замовлення та клієнти, регіони та канали збуту. Використовуються основні показники: продажі, прибуток і відшкодування витрат. Цей метод заснований на законі «80%×20%», відкритому італійським економістом В. Парето. У ході аналізу за обраними критеріями щодо товарної стратегії диференціюються три групи товарів: виробництво та збут, прибуток, окупність витрат. Методика аналізу ABC передбачає групування ранжованих елементів відповідно до їхньої ваги для формування вибраного показника. Перша група, група А, характеризується значним внеском в аналізований показник, група В має середній внесок, а група С дуже незначним. Продукція групи С може бути виключена з номенклатури, якщо це не зачіпає інші інтереси компанії (асортимент, покупки, посилення на продукти) [18, с.81].

Ще одним, на нашу думку, цікавим методом є Матриця Boston Consulting Group – це класичний універсальний інструмент для аналізу асортиментного портфеля організації. Індивідуальна матриця створюється на основі внутрішньої інформації компанії і дозволяє зробити комплексний аналіз і висновки [22, с.100]. Адаптована матриця BCG побудована за принципами: вісь Х – частка продажів компанії (розрахована як відношення продажів продукції до загального обсягу продажів компанії за відповідний період); вісь Y – темп зростання продажів продукту порівняно з попереднім періодом (відношення продажів цього продукту в поточному періоді до продажів такого ж продукту в

попередньому періоді) [46, с.101]. Якщо в минулому році товару не було в асортименті компанії, то темп його зростання рекомендується приймати за 100%.

Точку поділу товарів за темпами зростання можна визначити як середній темп зростання всієї продукції підприємства за розрахунковий період. Точка поділу товару на розмір частки в обсязі реалізації визначається експертною оцінкою, після внесення всіх товарів компанії в матрицю. Розмір крапки, що представляє продукт, відображає внесок цього продукту в прибуток компанії, або, оптимально, граничний прибуток від обсягу продажів цього продукту. За результатами побудови матриці BCG виділяють чотири групи товарів (за входом конкретного товару у відповідні квадранти): «Зірки», «Дійні корови», «Дикі коти», «Собаки». Для кожної з цих груп існує пріоритетна стратегія [18, с.80].

Таким чином, оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом по всій асортиментній матриці є дуже трудомісткою справою через значну широту представленого асортименту. Тому на практиці ефективність асортиментної політики оцінюється на прикладі окремих товарних груп, які, з одного боку, не дозволяють повністю усереднювати отримані результати, а з іншого – свідчать про певні тенденції в асортименті. подальший розвиток асортименту.

Наступним етапом нашого дослідження буде аналіз стратегічного управління товарним асортиментом на прикладі ТОВ «Промінь-Приват».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Для дослідження практичних аспектів стратегічного управління товарним асортиментом, обрано підприємство, яке створене 08.08.2006 р.

За організаційно-правовою формою, підприємство вважається товариством з обмеженою відповідальністю, за формою власності – недержавна власність.

Статутний капітал підприємства становить 37500 грн. Структура власників підприємства та розмір їхніх часток в статутному капіталі відображено на рис.2.1.



Рис. 2.1. Розподіл часток між власниками підприємства [16]

Отже, засновниками та власниками підприємства є 2 особи, участь в капіталі яких розподілена порівну – по 50%, а директором підприємства є Михайленко В.П. [16].

Згідно КВЕД, основним видом діяльності є 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Додатковими видами є:

01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур

01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід

01.45 Розведення овець і кіз

01.46 Розведення свиней

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві

01.63 Післяурожайна діяльність

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

46.23 Оптова торгівля живими тваринами

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

36.00 Забір, очищення та постачання води [16].

Згідно Статуту, підприємство створено з метою здійснення сільськогосподарської, виробничої та іншої діяльності, ефективного використання земельних, матеріальних та людських ресурсів, і одержання відповідного прибутку, а також задоволення на підставі одержаного прибутку соціально-економічних інтересів членів господарства.

Станом на 31.12.2021 р. середньооблікова кількість працівників становить 103 особи. Відобразимо організаційну структуру підприємства на рис. 2.2.

Управляє безпосередньо підприємством директор, який координує діяльність всіх працівників та процесів. Усі питання, що стосуються повсякденної діяльності, входять до його компетенції, за винятком питань, що відносяться до компетенції загальних зборів Товариства.

Організаційна структура підприємства поділяється на підрозділи, які виконують певний набір функцій. Кожен підрозділ має право приймати відповідні управлінські рішення в межах своєї компетенції та забезпечувати їх виконання, визначену для кожного підрозділу генеральним директором.

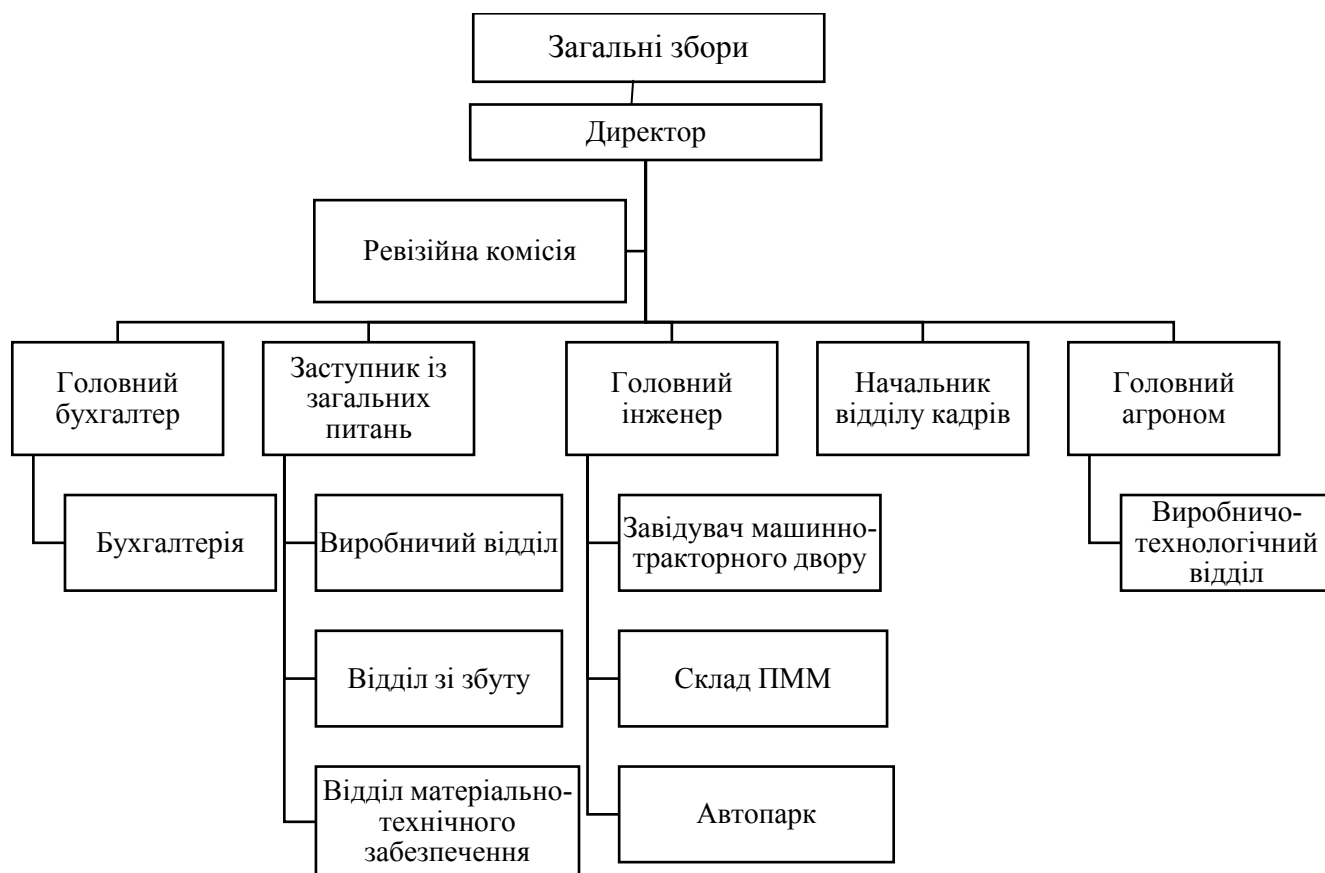


Рис. 2.2. Організаційна структура управління підприємством *(розроблено автором)*

Організація процесів управління на підприємстві базується на поєднанні двох принципів побудови структур управління: лінійного та функціонального.

Лінійна структура управління підприємством представлена нижчою ланкою (підрозділи, співробітники) повністю підпорядкована вищому керівнику. Однак, щоб уникнути негативних наслідків, директор встановлює концентрацію прав прийняття рішень, делегує значну частину повноважень нижчим керівникам підрозділів (зберігаючи за собою право контролювати якість роботи, що виконується нижчою для контролю та оцінки прийнятих управлінських рішень на рівні при збереженні основних характеристик лінійної структури).

Функціональна структура управління підприємством виражається в тому, що для кожного виробничого напрямку створені спеціалізовані відділи

відповідно до виконуваних функцій. В структурі досліджуваного підприємства відділи поділяються на 3 сектори: виробничий, технічний, збутовий. Кожен сектор включає ряд відділів, розподілених за принципом спеціалізації.

Отже, сектори підприємства при виконанні поставлених завдань спрямовані на досягнення єдиної мети – ефективної діяльності підприємства, тому їх діяльність є взаємозалежною. В цілому організаційна структура відповідає специфіці сільськогосподарського підприємства, її цілям і вирішенню поставлених завдань. Поділ напрямків і відділів відповідно до специфіки діяльності.

Використовуючи фінансову звітність аналізованого підприємства, наведену в Додатках А, Б та В, далі проведемо дослідження його потенціалу, розглянемо основні економічні показники (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники діяльності підприємства
за 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2021р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	(+/-)	%
Валова продукція у постійних цінах 2016 р., тис. грн.	62699	28727	32498	27457	36882	-25817	-41
Товарна продукція, тис. грн.	101734	82920	106518	99914	115367	13633	13
Земельна площа – всього, га	4600	4600	4600	4600	4600	0	0
них: рілля	3120	3080	3124	3570	3880	760	24
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	137	127	114	101	103	-34	-25
у т.ч. працівників, зайнятих у сільському господарстві	110	107	97	84	84	-26	-24
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	22233	23659	30516	37516	36598	14365	65
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	54100	72479	104562	108146	103878	49779	92
Поголів'я тварин, ум. гол.	694	344	374	364	354	-340	-49

Джерело: розраховано за даними підприємства

Виходячи з даних табл. 2.1. валова продукція сільського господарства у 2021 р., порівняно з 2017 р. зменшилась на 41% (-25817 тис. грн), що пов'язано

із зменшенням обсягу діяльності підприємства за напрямками рослинництва та тваринництва. Від так, у підприємства скоротилась врожайність продукції рослинництва за видами посівів кукурудзи на зерно, в сфері тваринництва відбулось зниження приросту ВРХ та відповідно і молока. Тенденція зростання товарної продукції (виручки від її реалізації) становить у порівнянні з 2017 р. – 13% (+13633 тис. грн), що пов'язано із збільшенням вартості продукції та процесом інфляції в Україні.

Земельний банк підприємства становить у 2021 р. – 4600 га, із яких – 3880 га є власністю підприємства, решта землі є орендованою у пайових власників. Від так, під ріллею знаходиться понад 80% землі. Це свідчить про високий рівень використання ресурсів підприємства і є позитивною динамікою для забезпечення високого рівня виробництва.

Негативною є тенденція скорочення штату працівників з 137 осіб у 2017 р. до 84 осіб у 2021 р. Результат такого скорочення негативно впливає на здатність підприємства забезпечувати високі обсяги виробництва. Для того, щоб перекрити нестачу кваліфікованих працівників, підприємство повинно фінансувати виробничі фонди. І, згідно проведеного аналізу спостерігається відповідна тенденція нарощення на 65% у 2021 р. порівняно з 2017 р.. Позитивним у даному випадку є автоматизація виробничих процесів, що мінімізує ризики помилок через людський фактор та підвищує ефективність виробничих процесів.

Також спостерігається тенденція нарощення оборотних засобів на 92% (+49779 тис. грн) у 2021 р. порівняно з 2017 р. В основному дана тенденція відбулась за рахунок зменшення запасів та збільшення вільних грошових коштів. Наслідком такого зростання є прискорення оборотності сукупних активів підприємства.

Водночас, спостерігається зменшення кількості поголів'я у 2021 р. порівняно з 2017 р. на 49%. Причинами такої тенденції є зменшення кількості корів та іншої ВРХ, а також суттєве скорочення розведення свиней. Дана

тенденція відбулась через спалахи епідемії, які відбувались протягом аналізованого періоду.

Отже, у цілому можна зробити висновок про позитивну тенденцію нарощення обсягів виробничого потенціалу підприємства, проте у 2021 р. відбулось скорочення показників виробничої діяльності. Також, проведений аналіз свідчить про те, що підприємство функціонує за розширеним типом відтворення, оскільки основний і більшість допоміжних показників розміру господарства збільшились (земельна площа, основні фонди та оборотні засоби).

Проаналізуємо забезпеченість виробничими ресурсами та ефективність їх використання у досліджуваному підприємстві (табл.2.2). Проаналізувавши табл. 2.2 можна зазначити, що в залежності від фактичної потреби всі робітники працюють у галузі рослинництва та тваринництва. У 2021 р. навантаження на 1 працівника зросло відповідно до зменшення трудових ресурсів товариства та збільшення земельної площі. Дана тенденція є позитивною та свідчить про автоматизацію робочих процесів підприємства.

Забезпеченість сільськогосподарської діяльності підприємства виражена зростанням основних виробничих фондів, які припадають на 100 га землі з 6,76 тис. грн у 2017 р. до рівня 9,66 тис. грн у 2021 р. Що є позитивною тенденцією і свідчить про збільшення обсягів фінансування виробничих фондів.

Результатами фінансування виробничих фондів є показник одержаної валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь у 2021 р. – 973,14 тис. грн, що на 48,94% менше від 2017 р.; виручки від реалізації – майже на 2% менше порівняно з 2017 р.; показники прибутку – на понад 300% менше від 2017 р. Причинами такого відхилення є те, що в 2017 р. підприємство працювало збитково, на відміну від 2021 р., а тому таке відхилення в даному випадку є позитивним та свідчить про прибутковість діяльності в аналізований період.

Ефективність фінансування основних фондів, виражена фондівіддачею, яка має тенденцію до скорочення. Від так, на кожну гривню профінансованих основних фондів, підприємство отримувало 4,58 грн прибутку в 2017 р., тоді як у

2021 р. показник скоротився до рівня 3,15 грн. Оскільки показник має значення більше 1 грн, можна зробити висновок про ефективність використання ресурсів підприємства у 2021 р, про те таке скорочення повинно бути під контролем керівництва.

Таблиця 2.2

**Забезпеченість виробничими ресурсами та ефективність їх використання
на підприємстві за 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2021р.до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	(+/-)	%
Припадає на одного середньорічного працівника в сільськогосподарському виробництві:							
- сільськогосподарських угідь, га	24,01	24,68	28,64	36,14	36,80	12,78	53,22
- основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення, тис. грн.	162,28	186,29	267,68	371,44	355,32	193,03	118,95
Припадає на 100 га сільгоспугідь:- основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення, тис. грн.	6,76	7,55	9,35	10,28	9,66	2,90	42,89
Одержано на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.							
- валової продукції сільського господарства (в постійних цінах 2010 р.)	1905,76	916,64	995,34	752,25	973,14	-932,61	-48,94
- виручки від реалізації продукції	3092,22	2645,82	3262,42	2737,37	3043,98	-48,23	-1,56
- прибутку	-0,68	4,28	1,52	1,62	1,55	2,23	-329,04
Одержано на одного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві, тис. грн.							
- валової продукції сільського господарства (в постійних цінах 2010 р.)	570,00	268,48	335,03	326,87	439,07	-130,92	-22,97
- виручки від реалізації продукції	924,85	774,95	1098,12	1189,45	1373,42	448,56	48,50
- прибутку	-20,25	125,37	51,01	70,19	69,95	90,20	-445,52
Фондовіддача, грн./грн.	4,58	3,50	3,49	2,66	3,15	-1,42	-31,11
Рівень рентабельності (збитковості), %	-2,19	16,18	4,65	5,90	5,09	7,28	-332,67
Норма прибутку (збитку), %	-0,33	-6,02	0,37	1,19	1,00	1,32	-406,37

Джерело: розраховано за даними підприємства

Таким чином, більшість основних показників у 2021 р. порівняно з 2017 р. мають тенденцію до зростання. Це свідчить про те, що використання ресурсів підприємством є більш ефективним порівняно з попередніми роками.

Ресурсний потенціал грає важливу роль для ефективної роботи підприємства, оскільки він є засобом для отримання максимального прибутку і підвищення конкурентоспроможності. Проведемо далі дослідження грошових надходжень (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Розмір та структура грошових надходжень від реалізації товарної продукції підприємства за 2017-2021 рр.

Галузі та види продукції	Роки					Відхилення 2021р.до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	(+/-)	%
Пшениця	6765	8578	14805	12321	17675	10910	161
Кукурудза на зерно	25373	9654	12301	7654	13322	-12051	-47
Ячмінь	9733	4678	8613	9345	10322	589	6
Боби сої	6954	3420	6702	7781	8765	1811	26
Насіння соняшнику	6086	7865	4020	3214	3714	-2373	-39
Силос з культур кормових	9001	8432	8044	9610	10322	1321	15
Сінаж з культ.кормових	2157	1987	0	1790	2654	498	23
Сіно	5433	4321	3891	2543	3598	-1834	-34
Солома та полова культур зерн.	3787	2180	2934	3175	3244	-542	-14
Разом по рослинництву	75288	51115	61310	57433	73616	-1672	-2
Приріст ВРХ	9987	8785	11765	13615	12785	2799	28
Приріст свиней	457	1234	8875	0	0	-457	-100
Молоко	16003	21786	24567	28865	28965	12963	81
Разом по тваринництву	26446	31805	45208	42481	41751	15305	58
Всього по с.-г. виробництву	101734	82920	106518	99914	115367	13633	13

Джерело: розраховано за даними підприємства

Виходячи з даних табл. 2.3 за період 2017–2021 рр. розмір та структура грошових надходжень від реалізації товарної продукції на підприємстві показує, що воно має рослинно-тваринницький виробничий напрям. Так як їх загальна питома вага становить понад 50%, це відповідає першому критерію спеціалізації і підтверджує, що підприємство вузькоспеціалізоване. Відповідно до цього, підприємство можна вважати багатогалузевим.

Ефективність фінансової діяльності виявляється у досягнутих фінансових результатах. Для визначення фінансового результату діяльності підприємства за звітний період необхідно порівняти доходи звітного періоду і витрати, понесені для одержання цих доходів. Відобразимо в табл. 2.4 основні показники фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників фінансових результатів підприємства
за 2017-2021 рр., тис.грн**

Показники	Роки					Відхилення 2021р.до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізації	101734	82920	106518	99914	115367	13633,00	13,40
Собівартість реалізованої продукції	97061	65128	94872	81897	98752	1691,00	1,74
Валовий прибуток	4673	17792	11646	18017	16615	11942,00	255,55
Фінансовий результат від операційної діяльності	-685	15745	9319	11399	10012	10697,00	-1561,61
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-2227	13415	4948	4948	5876	8103,00	-363,85
Чистий прибуток	-2227	13415	4948	5896	5876	8103,00	-363,85
Валюта балансу	75565	98168	110955	105336	102420	26855,00	35,54
Власний капітал	30980	44395	49343	55239	61115	30135,00	97,27
Залучений капітал	8171	17024	61612	50097	41305	33134,00	405,51
Необоротні активи	28776	29554	43957	43214	40702	11926,00	41,44
Оборотні активи	46789	68614	104561,5	108145,5	103878	57089,00	122,01

Джерело: розраховано за даними підприємства

Отже, згідно даних, наведених в табл.2.4, підприємство за аналізований період (окрім 2017 р.) працює прибутково, про що свідчить позитивний фінансовий результат, який у 2021 р. порівняно з 2017 р. зріс на понад 300%. Від так, спостерігається тенденція нарощення середньорічної суми активів на 35,54% у 2021 р. порівняно, що свідчить про достатній обсяг фінансування майна підприємства.

Оскільки у 2021 р. відбувся приріст чистого прибутку, це призвело до збільшення рентабельності. Найвищим є показник рентабельності власного капіталу. У цілому, показники рентабельності для сільськогосподарських підприємств мають нормативний рівень понад 20%, за аналізований період дані показники мають значення нижче, отже підприємство потребує політик стимулювання продажів для нарощення рентабельності.

Проведемо далі дослідження показників фінансового стану підприємства (табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка основних показників фінансового стану підприємства
за 2017-2021 рр.**

Показники	Норматив	Роки					Відхилення 2021р. до 2017 р.	
		2017	2018	2019	2020	2021	(+/-)	%
Фінансової стійкості								
Чистий оборотний капітал	Збільшення	38618	51590	42949,5	58048,5	62573	23955	62,03
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	> 0,1	0,11	0,5	0,44	0,43	0,12	0,01	9,09
Коефіцієнт незалежності (автономії)	> 0,5	0,11	0,56	0,44	0,52	0,6	0,49	445,45
Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1	0,04	0,11	0,8	1,1	1,48	1,44	3600,0
Ліквідності								
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,35	0,001	0,02	0,016	0,012	0,025	0,024	2400,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7 – 2,0	0,31	0,72	0,22	0,08	0,24	-0,07	-22,58
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	> 1,0	0,8	1,1	1,79	1,78	1,13	0,33	41,25
Коефіцієнт маневреності власного	0,1 >	0,14	0,09	0,035	0,042	0,015	-0,125	-89,29

капіталу								
----------	--	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: розраховано за даними підприємства

Отже, рівень фінансування підприємства станом на кінець 2021 р. значно зменшився, що свідчить про зменшення залученого капіталу у виробництво. Відповідно більшість показників мають значні відхилення. Чистий оборотний капітал при нормі збільшення відповідає даній тенденції, що є позитивним значенням. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами на кінець 2017-2020 рр. набагато перевищує норму та на кінець 2021 р. відповідає нормативу. Відповідно, коефіцієнт автономії на кінець 2021 р. порівняно 2017-2020 рр. також зростає, що пов'язано зі збільшенням власних коштів. Коефіцієнт стабільності на кінець 2017-2020 рр. значно знижений від норми, але на кінець 2021 р. вирівнявся до норми, що може говорити про абсолютне покращення ділової активності на підприємстві.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства не відповідає нормативу за всі досліджувані роки, тобто у підприємства виникають проблеми з погашенням поточних зобов'язань. Аналогічно коефіцієнт швидкої ліквідності за досліджуваний період далеко не відповідають нормативу. Але коефіцієнт покриття коливається в межах норми, проте в динаміці скорочується. Коефіцієнт маневреності власного капіталу за аналізований період відхиляється у нормативі до зменшення, а також скорочується в динаміці.

Таким чином можна узагальнити, що аналізоване підприємство є не достатньо ліквідним, основною причиною такої тенденції в 2017 р. була збитковість діяльності. Тоді як в наступних періодах підприємство генерувало прибуток, але за рахунок збільшення зобов'язань, а не підвищення обсягів виробництва.

Отже, підсумовуючи проведене дослідження, можемо зробити висновок, що підприємство спеціалізується на веденні діяльності в галузі рослинництва та тваринництва. У результаті організаційно-економічної характеристики, зроблено висновок про забезпеченість підприємства виробничими ресурсами та ефективному їхньому використанні, про що свідчать показники прибутковості

за останні 3 роки. Проте, аналіз фінансового стану показав низькі показники ліквідності, які потребують уваги з боку керівництва з метою запобігання кризового стану в наступних періодах.

Проведемо далі дослідження стратегічного управління товарним асортиментом підприємства, як чинника забезпеченості результативних показників.

2.2. Аналіз та оцінка стратегічного управління товарним асортиментом підприємства

Традиційним інструментом для дослідження стану стратегічного управління на підприємстві є аналіз факторів, що впливають як на підприємство у цілому, так і безпосередньо на його асортиментну політику. Розпочнемо аналіз із виявлення основних факторів, що впливають на підприємство, для цього застосуємо PEST-аналіз, основні результати якого відобразимо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз факторів макросередовища підприємства

Фактори PEST	Вплив фактора (Вф)	Зміна фактора (Зф)	Середньо-зважена $\Delta\Phi = Вф * Зф$
1	2	3	4
Політичні			
Прогнозування політичних змін	4	1	4
Зміни в законодавстві в сфері регулювання торг. діяльності, праці, митного режиму	4	2	8
Посилення корупції та бюрократії в питаннях регулювання діяльності гравців ринку	3	1	3
Погіршення політики по відношенню до сусідніх країн	4	1	4
Скорочення дотації держави постачальнику	2	0	0
Економічні			
Інфляції та зміна курсу валют	5	2	10
Збільшення податкових ставок та скорочення пільг	5	2	10
Погіршення динаміки ВВП на одиницю населення	3	1	3
Погіршення рівня платоспроможності населення та безробіття	5	2	10
Доступність кредитування	3	1	3

Зміна ціни на сировину, товари, послуги	5	2	10
Карантинні умови		0	0
Соціально-культурні			
Збільшення середнього віку населення	2	1	2
Загальні демографічні показники	3	2	6
Покращення освіченості та наявності кваліфікованих кадрів	5	0	0

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Тренди в суспільстві	2	2	4
Міграційні показники	2	1	2
Технологічні			
Доступність стійких до шкідників посадкових матеріалів	5	2	10
Мінімізація втрати врожаю за рахунок сучасних технологій збору	4	2	8
Доступність інноваційного обладнання та ресурсів	4	2	8
Позитивний Вплив digital-технологій у пошуку ринку збуту	4	1	4

Джерело: розраховано автором

Для аналізу було згруповано ключові фактори макросередовища, що впливають на підприємство та визначено ступень впливу кожного фактора методом експертних оцінок. Вплив кожного фактора оцінено за п'ятибальною шкалою, де 1 – мінімальний вплив, 5 – максимальний вплив фактора. Імовірність зміни кожного фактора за трибальною шкалою, де 0 – в майбутньому фактор перестане існувати, 2 – фактор посилиться найближчим часом. Після чого проведено розрахунок середнього значення по впливу факторів і середньозваженого значення по кожному фактору з урахуванням прогнозу змін.

Відобразимо результат PEST-аналізу в підсумковій матриці, розмістивши перераховані фактори за зменшенням рівня впливу на підприємство (табл. 2.7).

Отже, серед факторів зовнішнього середовища найбільше загроз знаходиться серед економічних факторів. Через коливання курсу валют та інфляцію гривні, збільшення податкових ставок, зміна ціни на сировину та товари, і скорочення платоспроможності населення, підприємство змушене підвищувати вартість товарів, прогнозувати та контролювати рентабельність продукції, відмовлятися від частини асортименту, якщо він не відповідає ціновій стратегії підприємства.

Наслідками таких заходів є скорочення обсягів діяльності підприємств, втрата прибутків та зниження якості обслуговування. Найменшим впливом на діяльність підприємства є зростання середнього віку населення та трендів суспільства.

Таблиця 2.7

Матриця PEST-аналізу підприємства

Політичні фактори		Економічні фактори	
Зміни в законодавстві в сфері регулювання торговельної діяльності, праці, митного режиму	8	Інфляції та зміна курсу валют	10
Прогнозування політичних змін	4	Збільшення податкових ставок та скорочення пільг	10
Погіршення політики по відношенню до сусідніх країн	4	Погіршення рівня платоспроможності населення та безробіття	10
Посилення корупції та бюрократії в питаннях регулювання діяльності гравців ринку	3	Зміна ціни на сировину, товари, послуги	10
		Погіршення динаміки ВВП на одиницю населення	3
		Доступність кредитування	
Соціально-культурні		Технологічні	
Загальні демографічні показники	6	Доступність стійких до шкідників посадкових матеріалів	10
Тренди в суспільстві	2	Мінімізація втрати врожаю за рахунок сучасних технологій збору	8
Збільшення середнього вік населення	2	Доступність інноваційного обладнання та ресурсів	8
Міграційні показники	4	Позитивний Вплив digital-технологій у пошуку ринку збуту	4

Джерело: розраховано автором

Серед можливостей для підприємства є збільшення доступу до сучасних видів посадкового матеріалу, який має вищий показник врожайності, стійкості та покращення органолептичних властивостей. З такою сировиною підприємству вигідніше конкурувати.

Аналіз проміжного середовища підприємства проведемо використовуючи галузеву модель п'яти сил конкуренції М. Портера:

1. Конкуренція серед існуючих підприємств. Зростання конкуренції в галузі обумовлене такими факторами, як приблизна рівність сил конкуруючих підприємств-виробників, повільний темп зростання галузі, високий рівень

постійних витрат, використання результатів НТП. Лідерами на ринку Полтавської області зі схожими виробничими потужностями є такі підприємства як: ТОВ «Посулля-Агро», ПСП «Відродження» та ТОВ «Савинці» [14].

2. Ризик появи нових конкурентів. Ринок сільськогосподарської продукції Полтавської області можна вважати висококонцентрованим. Згідно з державною статистикою [15], у середньому по області у цьому напрямі працюють 79 підприємств. Підприємства з інших регіонів – Сумської, Кіровоградської, Черкаської та Харківської – мають вільний доступ на регіональний ринок. Їхні послуги та сільгосппродукція аналогічної якості із сертифікації та ліцензування, але за рахунок більшого обсягу виробництва дешевше в порівнянні з аналізованим підприємством. Тому поява на ринку нових конкурентів призводить до збільшення виробничих потужностей та збільшення асортименту продукції, зниження цін або збільшення витрат та зменшення норми прибутку.

3. Загроза посилення впливу споживчому ринку. Підприємство не може ефективно функціонувати в галузі, коли його споживачі мають потужну владу, що дозволяє ефективно відстоювати свої інтереси. Споживачі змушують виробників знижувати ціни на продукцію, вимагати вищої якості обслуговування та нацьковувати конкурентів один на одного. Така ситуація призводить підприємство до збитків.

4. Загроза збільшення ринкової влади провайдерів. Влада постачальників зростає в міру підвищення рівня концентрації або організації, кількість товарів-замінників зменшується, коли покупець не має змоги відмовитись від поставлених товарів і коли вартість перемикання на інших постачальників висока. На підприємстві присутній високий рівень залежності від постачальників, що пов'язано із вимогами до якості продукції та вузькою спеціалізацією за напрямком вирощування буйволів. Наприклад, вітаміни для зміцнення скелету тварин на вітчизняному ринку представлені понад 100 компанії, про те вітаміни для буйволів породи «Мурра» та «Сурта»

потребують дещо іншого складу речовин, які на вітчизняному ринку представлені обмеженою кількістю компаній.

5. Загроза заміни товару (замінників). Існування замінників обмежує рівень цін та прибутку підприємств, тому підприємства повинні уважно стежити за динамікою цін замінників. Для підприємства загроза виникнення таких замінників існує по 75% асортиментної політики через високу конкуренцію на ринку Полтавської області.

Кожна сила в моделі М. Портера являє собою окремий рівень конкурентоспроможності товару [36, с.89]. Результати експертної оцінки факторів за бальною шкалою відображено у Додатку В. Результати проведеного дослідження за допомогою багатокутника конкурентних переваг графічно відображено на рис.2.3.

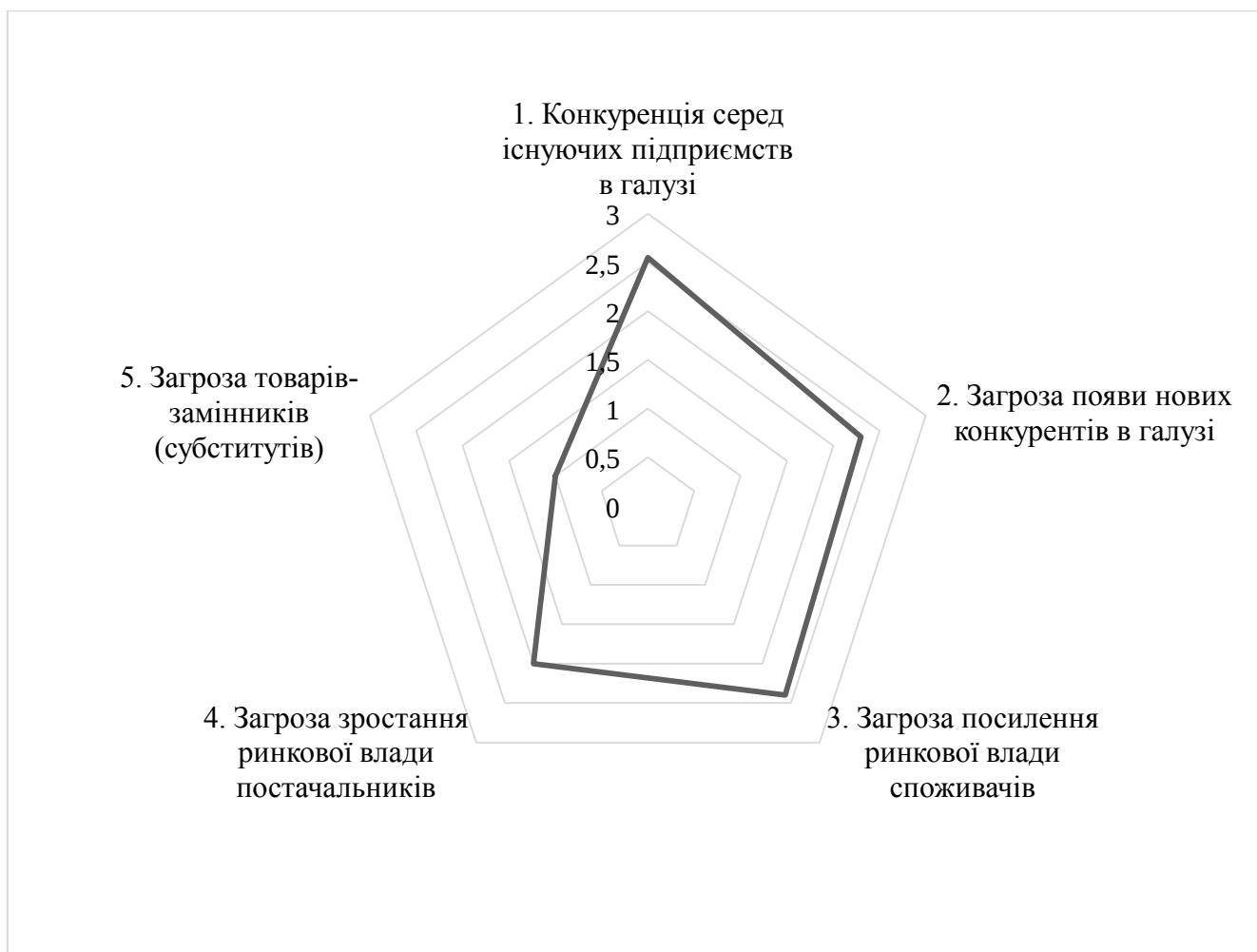


Рис. 2.3. Багатокутник п'яти конкурентних сил підприємства за моделлю М. Портера

Аналіз конкурентних сил, що діють в агробізнесі та впливають на аналізоване підприємство за моделлю М. Портера, показав, що основною силою, яка впливає на підприємство, є конкуренція. Це пов'язано з тим, що це сегмент ринку є досить прибутковим і завжди користується прихильністю споживачів. Крім того, завдяки значній кількості виробників, що працюють на ринку, споживачі істотно впливають на галузь, вони можуть змінювати свої переваги і переходити від одного виробника товару до іншого, орієнтуючись на більш привабливу ціну та пропоновані послуги. Постачальники відіграють важливу роль у галузі, оскільки джерела якісної сировини досить обмежені та мають різну вартість.

Оцінюючи стан управління товарним асортиментом з організаційної позиції, варто зазначити, що обов'язки за ефективність даної ділянки на підприємстві покладено на працівників відділу зі збуту. А від так, саме вони визначають показник наповненості асортиментної політики, потреби ринку та можливості підприємства.

Далі проведемо дослідження основних показників асортиментної політики, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз асортиментної політики підприємства за 2017-2021 рр.

Показник	Роки					Відхилення 2021р.до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	(+/-)	%
Фактична кількість груп товарів у продажу	6	7	5	4	6	100,00	0,00
Загальна (базова) кількість асортиментних груп	8	9	8	5	8	100,00	0,00
Фактична кількість видів товарів, представлених в асортименті підприємства	14	14	12	9	12	85,71	-14,29
Кількість видів товару в базі	17	16	17	12	22	129,41	29,41
Фактична кількість сортів товарів у продажу	34	36	30	28	45	132,35	32,35
Кількість сортів, передбачених асортиментним переліком	56	60	48	44	61	108,93	8,93
Широту асортименту	0,75	0,78	0,63	0,80	0,75	100,00	0,00

Повноту асортименту	0,82	0,88	0,71	0,75	0,55	66,23	-33,77
Глибину асортименту	0,61	0,60	0,63	0,64	0,74	121,50	21,50

Джерело: розраховано автором

Згідно аналізу асортиментної політики, широта та повнота асортименту знаходяться на високому рівні. Таким чином, у своїй діяльності підприємство використовує широкий асортимент за кожною групою товарів із заявлених. За рахунок такого підходу продукція підприємства користується попитом у різних споживачів. Наприклад, для борошна потрібні вищі показники клітковини та нижчі білку, тоді як для виробництва корму для тварин – навпаки. А отже підприємство може задовольнити різні смаки та вподобання.

Водночас дещо нижчий показник у глибини асортименту, який означає, що з 61 найменування на складі підприємства є лише 45. Даний показник повинен знаходитись на рівні не менше 80% в іншому випадку асортиментна політика не є достатньо ефективною.

Головний індикатор ринку для будь-якого підприємства, в тому числі і аналізованого підприємства, є попит на продукцію. Сільськогосподарська галузь є однією з найбільш вразливих до сезонності, оскільки протягом року попит змінюється і він є нерегулярним. Отже, продукція підприємства піддається впливу сезонних факторів і актуальним буде дослідження її динаміки за кварталами (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Поквартальна структура товарообігу підприємства за 2017-2021 рр.

Квар- тал	Роки										Відхилення	
	2017		2018		2019		2020		2021		2021р.до	2017 р.
	тис.грн	Питома вага,%	тис.грн	Питома вага,%	тис.грн	Питома вага,%	тис.грн	Питома вага,%	тис.грн	Питома вага,%	(+/-)	%
I	51234	50	40807	49	40189	38	49507	50	52431	45	1197	2
II	25321	25	19875	24	37543	35	25422	25	38214	33	12893	51
III	14785	15	12345	15	9896	9	8729	9	11271	10	-3514	-24
IV	10394	10	9875	12	18890	18	16256	16	13451	12	3057	29
Разом	101734	100	82902	100	106518	-	99914	-	115367	-	13633	13

Джерело: розраховано автором

Згідно табл. 2.9, можна зробити висновок, що основним періодом реалізації продукції підприємства є I квартал (січень, лютий, березень), тобто сезон, коли найвищий попит на сільськогосподарську продукцію. Його частка в структурі товарообігу становить понад 37% та щорічно зростає. Найменш активним періодом є III квартал (період збору урожаю: липень, серпень, вересень) частка товарообігу становить менше 10%.

Наступним етапом в дослідженні стратегічного управління товарним асортиментом підприємства є аналіз його торговельної політики який полягає у визначенні її ефективності та виявленні ключових проблемних місць. Використовуючи дані товарної структури підприємства у табл. 2.3, проведемо ABC-аналіз, який ґрунтується на законі Паретто: 80/20, тобто 20% товарних позицій забезпечують 80% виробництва. Відобразимо асортимент торговельного підприємства за внеском товарних груп в товарообіг у 2021 р. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Аналіз асортименту підприємства за внеском товарних груп в товарообіг
за 2021 р.**

Товарна позиція	Оборот по групі за рік, тис. грн	Частка в обороті, %	Кумулятивна частка, %	Група за товаро- обігом
Молоко	28965,40	25,11	25,11	А
Пшениця	17675,40	15,32	40,43	
Кукурудза на зерно	13321,70	11,55	51,98	
ВРХ	12785,40	11,08	63,06	
Ячмінь	10321,60	8,95	72,00	
Силос з культур кормових	10321,60	8,95	80,95	
Боби сої	8765,40	7,60	88,55	В
Насіння соняшнику	3713,50	3,22	91,77	
Сіно	3598,40	3,12	94,89	
Солома та полова культур зернових	3244,30	2,81	97,70	С
Сінаж з культур кормових	2654,30	2,30	100,00	

Джерело: розраховано автором

Отже, найважливішими позиціями за товарообігом (тобто з найвищим попитом серед споживачів) є товари з категорії А, а саме: молочна продукція, пшениця, кукурудза на зерно, ВРХ, ячмінь та силос з культур кормових. При скороченні асортименту за даними позиціями, підприємство втратить суттєву частку споживачів. Тоді як до категорії В, як стабільного продукту, що завдяки ціновій політиці, більш адаптований до зміни обсягів споживачів є боби сої, насіння соняшнику та сіно. Неперспективним напрямом діяльності є солома та полова, а також сінаж з культур кормових, який віднесено до категорії С.

Відобразимо асортимент торговельного підприємства за внеском товарних груп в прибуток у 2021 р. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз асортименту підприємства за внеском товарних груп в товарообіг та прибуток за 2021 р.

Показник	Прибуток по групі за рік	Частка прибутку в групі	Накопичувальна частка, %	Група за прибутком
ВРХ	127629,78	45,91	45,91	А
Кукурудза на зерно	34792,73	12,52	58,43	
Молоко	34038,00	12,24	70,67	
Силос з культур кормових	28263,24	10,17	80,84	
Пшениця	20535,00	7,39	88,23	В
Ячмінь	10500,22	3,78	92,01	
Боби сої	8944,14	3,22	95,22	
Насіння соняшнику	4944,15	1,78	97,00	С
Солома та полова культур зерн.	3649,89	1,31	98,32	
Сіно	2857,53	1,03	99,34	
Сінаж з культ.кормових	1826,12	0,66	100,00	

Джерело: розраховано автором

Отже, досліджуючи асортимент за прибутком, спостерігається зміна тенденції порівняно із аналізом за товарообігом. Від так, до категорії С, як найменш важливої групи товарів добавилась позиція насіння соняшнику. Отже, можемо узагальнити, що продаж даних товарів – максимальні, але він є стратегічно важливим для підприємства, оскільки задовольняє потреби

окремого ринку, не поглинає основний асортимент, підкреслює позиціонування бренду, а тому є важливим.

Таким чином, за результатами проведеного ABC-аналізу, можемо зазначити про потребу контролю за товарами з категорії А, щоб підприємству бути максимально конкурентоспроможними та не втрачати своїх сильних сторін. На цю групу ресурсів мають бути виділені максимальні інвестиції, найкращі ресурси. Товари з категорії В також важливі для підприємства, але можуть модеруватись більш спокійними та помірними темпами. Ці ресурси зазвичай є «дійними коровами», відносно стабільні в короткостроковій перспективі. Інвестиції в цей вид ресурсів підприємства не значні та необхідні лише для підтримки існуючого рівня.

Узагальнюючи результати дослідження стратегічного управління товарним асортиментом підприємства можна дійти до висновку, що аналізоване підприємство розширює свій асортимент, завойовуючи довіру та стійке становище на ринку, пропонуючи свою продукцію за помірними цінами та гарної якості, не поступаючись конкурентам. Постійні клієнти отримують окремий прайс-лист на товари за собівартістю. Прибуток підприємства залежить від висококваліфікованих працівників. Згідно аналізу асортиментної політики підприємства виявлено проблемні види продукції (солома та сінаж, а також насіння соняшнику).

Аналіз внутрішнього середовища підприємства і, зокрема, аналіз асортименту підприємства показав, що необхідно збалансувати товарний портфель підприємства, таким чином асортиментна політика підприємства не використовує свій потенціал на максимум, про що свідчить низький показник її глибини. Отже, підприємству необхідно додавати нові перспективні продукти в продуктовий портфель та вжити заходів, щодо тих продуктів, які не приносять прибутку і відволікають ресурси підприємства, враховуючи частку в прибутку – це позиція «Насіння соняшнику».

Для вирішення виявлених проблем, сформуємо напрями вдосконалення стратегічного управління товарним асортиментом аналізованого підприємства у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «ПРОМІНЬ-ПРИВАТ»

3.1. Формування стратегії управління товарним асортиментом підприємства

Формування стратегії управління товарним асортиментом сільськогосподарського підприємства спрямована на визначення, аналіз та облік факторів, що впливають на процеси виробництва продукту та його збуту. Вона заснована на детальному та об'єктивному аналізі ринку за обраними напрямками (аналіз споживачів, товарів, цін, конкурентів тощо) та точної інтерпретації результатів. За результатами роботи відділів виробництва, маркетингу та збуту, керівництво приймає рішення про вибір стратегії та тактики розвитку, планує виробничу, збутову та фінансову діяльність. А тому формування оптимального асортименту, який сприятиме оптимізації прибутку, підтримці його бажаного рівня протягом тривалого часу, є вкрай актуальним для сільськогосподарських підприємств в нинішніх нестабільних умовах господарювання.

Розвиток підприємства є складною системою, в якій циркулює велика кількість товарів з різними властивостями та характеристиками. Використання складних торгово-технологічних схем реалізації та просування товарів дозволяє

налагодити господарські відносини з постачальниками товарів та послуг, що призводить до активної діяльності підприємства як суб'єкта господарювання. Для досягнення найкращих результатів діяльності та оптимізації співвідношення системи «витрати – товарообіг» необхідно проводити систематичні дослідження, пов'язані з вивченням повноти асортименту, перспектив розвитку товарів у майбутньому, досягненням найвищих результатів господарської діяльності. Оптимізація асортиментної політики торгових підприємств на ринку та, відповідно, підвищення їх конкурентоспроможності – основа розвитку торгівлі в Україні.

В попередньому розділі роботи було виявлено ряд проблем стратегічного управління товарним асортиментом підприємства, а саме: низькі показники ліквідності підприємства; низькі показники рентабельності продукції; низький показник глибини асортименту; низька віддача позиції «Насіння соняшнику».

Перераховані проблеми можливо поліпшити в рамках єдиної системи управління товарним асортиментом підприємства, цільові заходи з їх вирішення комплексно узагальнено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Проблеми товарним асортиментом підприємства та рекомендовані шляхи їх вирішення

Проблеми	Рекомендовані шляхи вирішення
низькі показники ліквідності підприємства	Розроблення стратегії управління товарним асортиментом підприємства
низькі показники рентабельності продукції	
низький показник глибини асортименту	Формування нового виду продукту за групою «Насіння соняшника»
низька віддача позиції «Насіння соняшнику»	

Джерело: сформовано автором

Таким чином, реалізація запропонованих в табл. 3.1 заходів вирішить ключові проблеми управління товарним асортиментом підприємства, пов'язані з низькими показниками ліквідності, рентабельності, глибиною асортиментом та проблемною групою товарів «Насіння соняшника».

Карантинні умови 2020 р. та воєнний стан в Україні у 2022 р. призвели до змін в суспільстві. Наслідками яких стали різноманітні інноваційні тенденції,

особливо цей процес вплинув на сільськогосподарську галузь. Підприємства швидко впроваджують інноваційні технології як у процеси виробництва, так і для організації взаємодії зі споживачами. Однією з головних цілей інновацій у сфері сільськогосподарській галузі є можливість швидко реагувати на зміни, а отже наявність ефективної товарної стратегії інтегрованої в загальну стратегію розвитку підприємства.

У результаті проведеного дослідження, можна зазначити, що проблеми управління асортиментною політикою підприємства залишаються дуже актуальними і сьогодні, оскільки товарна політика є ядром маркетингових рішень, навколо якого приймаються інші рішення, пов'язані з умовами виробництва сільськогосподарської продукції та способами її збуту. Основою такої політики повинна бути оцінка реальних і потенційних можливостей підприємства, щоб будь-який новий товар служив зміцненню позицій підприємства та його конкурентної переваги. У рамках товарної стратегії визначаються вимоги ринку та шляхи їх задоволення. У зв'язку з цим асортиментна політика базується на вивченні споживачів та їх характеристик. Адже будь-яка зміна асортименту, навіть якщо вводиться модифікація продукту, повинна мати чітку мету з точки зору сприйняття споживача. Для вирішення проблем асортиментної політики підприємства необхідний стратегічний підхід. Це означає, що будь-яке рішення в цій сфері має прийматися не тільки з точки зору поточних інтересів, а й з огляду на те, як воно «працює» на кінцеві цілі. Такий підхід вимагає зосередження зусиль на критичних напрямках.

Вибираючи ту чи іншу стратегію, підприємство повинно дотримуватись балансу між різними факторами: темпами та вартістю розвитку продукту, вартістю виробництва, органолептичними та економічними якостями продукції, необхідних покупцеві та його можливістю платити за нього.

Відобразимо на рис. 3.1. складові стратегії підприємства, яка буде задовольняти перераховані вимоги. Отже після визначення чітких цілей формування та реалізації стратегії управління товарним асортиментом,

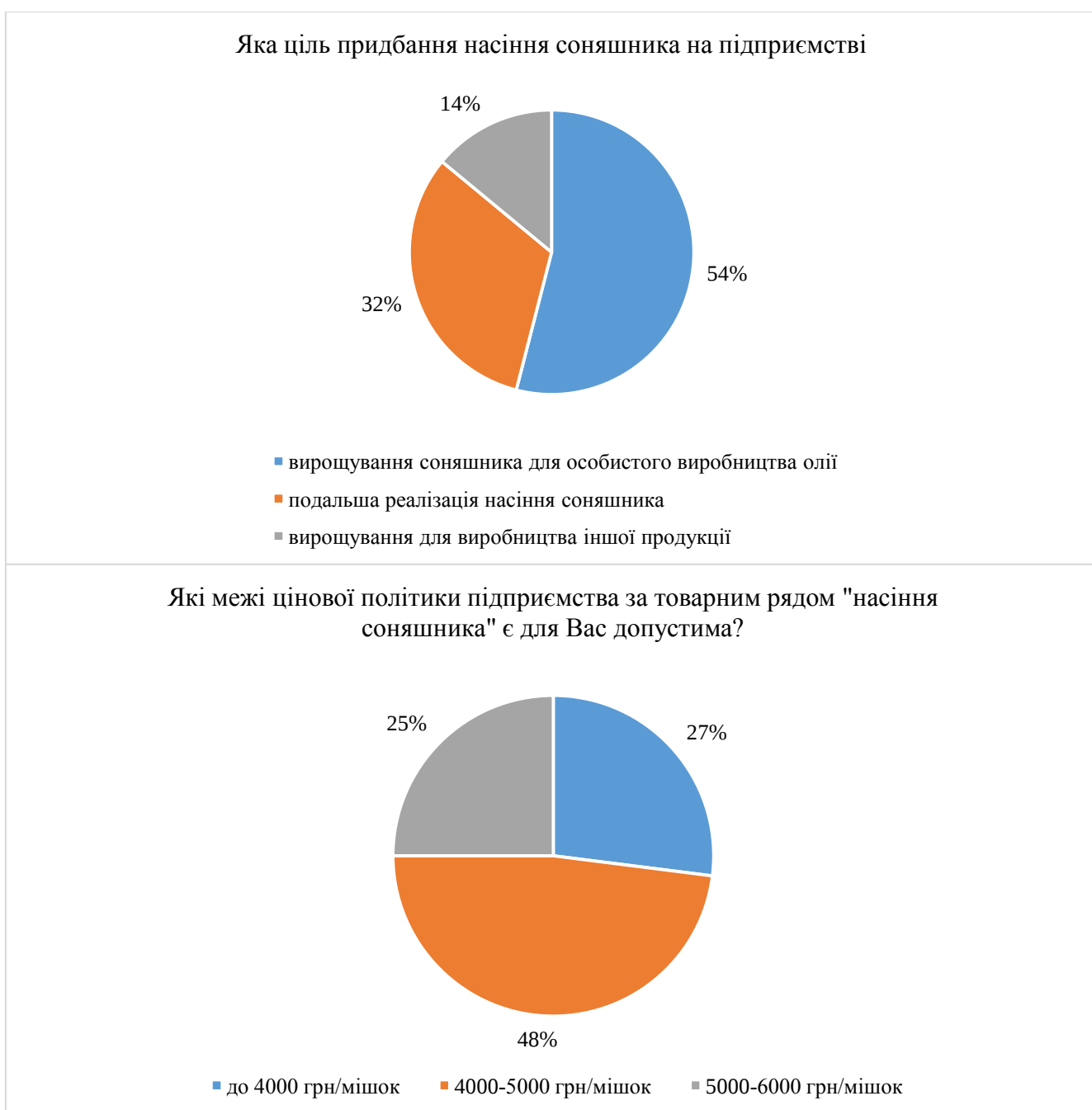
підприємству необхідно пройти 3 етапи. Розглянемо кожен із них більш детально.

Для того, щоб зробити перший крок, необхідно визначити масштаби зміни товарної асортиментної політики. Для того, щоб визначити потребу в розширенні асортиментного ряду підприємства не достатньо провести оцінювання економічних показників, необхідно дослідити думку споживача. А тому, використовуючи ресурси підприємства, проведено опитування 10-х основних підприємств, що придбавають насіння соняшника у досліджуваного підприємства. Результати дослідження наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.1. Рекомендовані складові стратегії управління товарним асортиментом підприємства (сформовано автором)

Отже, на основі проведеного дослідження було виявлено проблемні місця існуючої асортиментної політики підприємства, а саме: потреба в розширенні асортиментного ряду із акцентуванням уваги на високо олійному насінні соняшника; ціновий діапазон насіння соняшника повинен знаходитись в межах 4000-5000 грн/мішок; це повинні бути ранні сорти, для їхньої реалізації у III-IV кварталі.



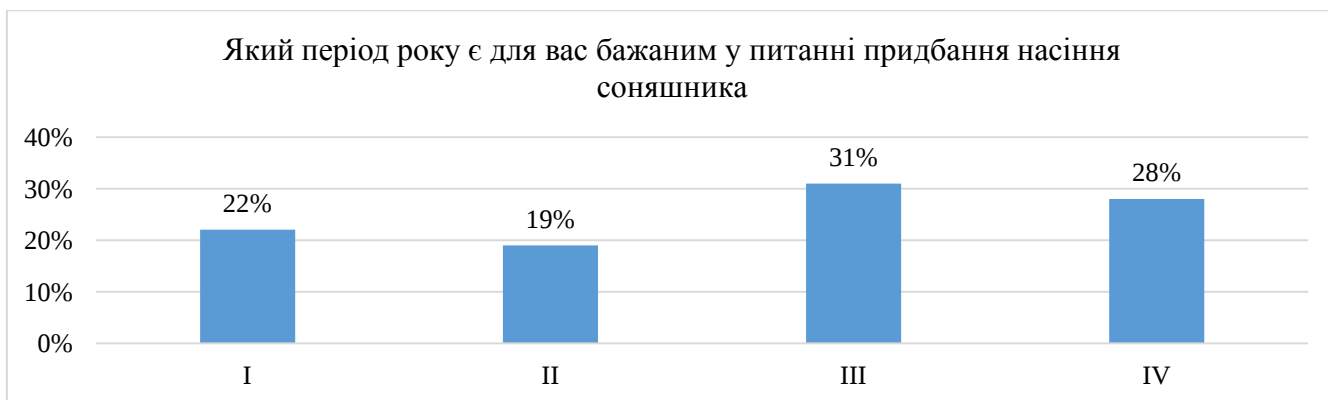


Рис. 3.2. Результати опитування споживачів насіння соняшника на підприємстві (розраховано автором)

Відповідно до проведеного аналізу етапу I, на II етапі відбувається формування нового продукту. Пропозиція щодо розширення глибини асортименту стосується саме проблемного напрямку «Насіння соняшника». Сутність діяльності підприємства у напрямку реалізації насіння соняшника полягає в тому, що підприємство працює з напрацьованими 2 сортами насіння соняшника – Форвард та Сандера, вирощує його за відповідною технологією та реалізує дрібним підприємствам для подальшого виробництва. Ці сорти є перевіреними та не потребують додаткових зусиль від підприємства у процесі їхнього вирощування. Хоча заявлено у переліку товарного асортименту за позицією «Насіння соняшника», окрім зазначених двох ще 4 позиції: Меркурій, Тор-7+, Рівас Оіл та «П64ГЕ133». Проте вирощування даних позицій на сьогодні не відбувається.

Проведений в попередньому розділі роботи аналіз показав, що існуюча 2 товарна позиція не дає очікуваного ефекту, але через постійний попит на неї, не може бути видалена з асортименту. А від так, на нашу думку, насіння соняшнику матиме більший потенціал, якщо розширити глибину товарного асортименту і орієнтуватись на власні виробничі потреби. Отже, відобразимо в табл. 3.2 основні характеристики та особливості даних сортів.

Таблиця 3.2

Характеристика сортів насіння соняшника підприємства

Критерії	Характеристики	
Сорт	Форвард	Сандера

Селекція	Інститут рослинництва ім . В. Я. Юр'єва НААН України	Аргентина
Технологія	Класична	Класична
Насіння	Чорні	Великого та середнього розміру
Стійкість до вовчка	А-Е	А-Г
Тип гібрида	Простий	Простий
Потенціал врожайності	4,4 т/га	5,5 т/га
Група стиглості	Середньоранній-108-110 днів	Середньостиглий - 107-111 днів
Стійкість до посухи	Дуже висока	Висока
Ціновий діапазон	3200-4000	3000-4200
Фракції	Стандарт і Екстра	Стандарт та Екстра
Особливості	Простий міжлінійний гібрид соняшнику.	Високоврожайний гібрид соняшника інтенсивного типу.

Джерело: сформовано автором за даними [14]

Постачальником насіння є офіційний представник брендів в Україні Група Компаній «Агроексперт-Трейд». З даною компанією підприємство співпрацює понад 10 років, а отже має вже напрацьовану систему знижок.

На сьогодні набувають популярності серед сільськогосподарських виробників високоолеїнові сорти соняшника. Це пов'язано з тим, що високоолеїнова олія характеризується високим вмістом олеїнової кислоти (Омега 9) і вітаміну Е (45 мг/100 г) і водночас меншим – лінолевої кислоти (Омега 6), а також тривалішим періодом зберігання. Його вживання знижує ризик серцево-судинних захворювань, покращує загальний тонус організму [14].

На сьогодні, в асортименті насіння соняшника підприємства присутні високоолеїнові сорти, на які є попит у споживачів, проте вони не вирощуються протягом останніх 3 років. А тому, враховуючи опитування споживачів та їхні фінансові можливості, основним критерієм на сьогодні такі сорти соняшника як «Рівас Оіл» та «П64ГЕ133». Відобразимо порівняльну характеристику зазначених високоолеїнові сортів соняшника в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика високоолеїнові сортів соняшника рекомендованих для підприємства

Критерії	Характеристики	
Сорт	Рівас Оіл	П64ГЕ133
Селекція	Аргентина	Бревант
Технологія	Класична	Експрес (під Гранстар)

Насіння	Великого розміру	Чорного кольору
Стійкість до зарази	A-F	A-E
Тип гібриду	Високоолеїновий	Високоолеїновий
Потенціал урожайності	4,9 т/га	5,5 т/га
Група стиглості	Середньоранній - 102-107 днів	Середньоранній-115-120 днів
Стійкість до посухи	Дуже висока	Висока
Кількість насіння в мішку, шт	4000-5000	4500-5000
Фракції	Стандарт та Екстра	-
Особливості	Високоолеїновий гібрид соняшника з високими показниками врожайності. Має високі показники посухостійкості та стійкості до поширених захворювань соняшника.	Гібрид соняшника під Гранстар з високими показниками вмісту олеїнової кислоти. Характеризується стійкістю до нових рас несправжньої борошнистої роси.

Джерело: сформовано автором за даними [14]

Отже, рекомендовані сорти насіння соняшника мають переваги над існуючими на підприємстві за параметрами: органолептичних властивостей (висока стійкість до посухи, ранньостиглий сорт, високоолеїновий тип гібриду, цінова політика відповідає запитам споживачів). Постачальником даних сортів залишається компанія «Агроексперт-Трейд».

Третій етап формування стратегії управління товарним асортиментом підприємства – це проведення оцінки ефективності стратегії. Для цього необхідно провести порівняння технічних та споживчих параметрів сортів соняшника, точку беззбитковості реалізації нових сортів насіння соняшника, а також вплив розширення глибини асортименту на зміну рентабельності та платоспроможності підприємства.

Таким чином, основними проблемами нинішнього асортименту аналізованого підприємства є його низька глибина, низька віддача у виробництві насіння соняшника, а також показники ліквідності та рентабельності підприємства. У результаті формування стратегії управління товарним асортиментом підприємства відбудеться розширення товарного ряду проблемного виду продукції «Насіння соняшника» сортами «Ріварс Оіл» та «П64ГЕ133», які присутні в асортименті, але не вирощуються протягом останніх років і очікується зростання фінансових показників підприємства.

Отже, проведемо дослідження ефективності реалізації даної стратегії в наступному підрозділі роботи.

3.2. Ефективність стратегічних заходів з удосконалення системи управління товарним асортиментом підприємства

Для того, щоб оцінити ефективність розробленої стратегії споживчу привабливість рекомендованих сортів насіння соняшника, використаємо методику експертних оцінок та інтегрального показника. А тому зведемо в єдину табл. 3.4 основні параметри насіння соняшника для порівняння. Оскільки за параметрами соняшника, що підходить для виробництва олії підходить сорт «Форвард», його і візьмемо за основу.

Таблиця 3.4

Основні параметри насіння соняшника нових сортів та існуючого

№ з/п	Параметр	Розмірність параметра	Сорт насіння соняшника			Коефіцієнт вагомості параметра
			Новий		Форвард	
			Ріварс Оіл	П64ГЕ133		
1.	Олійність	%	53	51	44	18
2.	Врожайність	т/га	49	55	44	15
3.	Період вегетації (сер.)	днів	105	117	109	16
4.	Маса	1000 насінин	63	72	70	13
5.	Стійкість до посухи	рівень	8	6	8	12
6.	Стійкість до хвороб	рівень	8	6	6	14
7.	Технологія вирощування	рівень	4	5	4	12

Джерело: сформовано автором за даними [14]

Для розрахунку інтегрального показника, необхідно враховувати не лише технічні параметри, але і вартісні показники, вхідні дані яких відображено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вартісні характеристики нових сортів соняшника та існуючого

№ з/п	Вартісні характеристики	Сорт насіння		
		Ріварс Оіл	П64ГЕ133	Форвард
1.	Ціна, грн/мішок (середня)	4500	4750	3600
2.	Сумарні витрати виробника*	1800	1100	2100

*дані зазначено на сайті постачальника та включають витрати на оброблення засобами захисту і добрива для ґрунту

Джерело: сформовано автором за даними [14]

Визначимо інтегральні показники споживчої привабливості двох сортів насіння соняшника стосовно існуючого сорту Форвард, що позиціонує себе як високоолеїновий і приймемо рішення про доцільність введення їх в асортиментний ряд підприємства. Під час проведення розрахунку, необхідно врахувати, що чим менший період вегетації тим краще, а тому показник повинен мати обернену формулу до розрахунку. Аналогічна ситуація і з масою насінини.

Для початку визначимо конкурентоспроможність насіння соняшника Ріварс Оіл (стосовно Форвард):

а) технічні параметри:

$$q_1 = \frac{53}{44} = 1,2;$$

$$q_2 = \frac{49}{44} = 1,11;$$

$$q_3 = \frac{109}{105} = 1,04;$$

$$q_4 = \frac{70}{63} = 1,11;$$

$$q_5 = \frac{8}{8} = 1;$$

$$q_6 = \frac{8}{6} = 1,33;$$

$$q_7 = \frac{4}{4} = 1$$

$$\text{ІТП} = 1,2 * 0,18 + 1,1 * 0,15 + 1,04 * 0,16 + 1,11 * 0,13 + 1 * 0,12 + 1,33 * 0,14 + 1 * 0,12 = 1,12$$

б) економічні параметри:

$$I_{\text{ТП}} = \frac{4500 + 1800}{3600 + 2100} = \frac{6300}{5700} = 1,1$$

в) інтегральний показник:

$$k_{\text{ІНТ}} = \frac{1,12}{1,1} = 1,02 > 1.$$

Визначення конкурентоспроможності насіння соняшника П64ГЕ133
(стосовно сорту Форвард):

а) технічні параметр:

$$q_1 = \frac{51}{44} = 1,16;$$

$$q_2 = \frac{55}{44} = 1,25;$$

$$q_3 = \frac{109}{117} = 0,93;$$

$$q_4 = \frac{70}{72} = 0,97;$$

$$q_5 = \frac{6}{8} = 0,75;$$

$$q_6 = \frac{6}{6} = 1;$$

$$q_7 = \frac{5}{4} = 1,25$$

$$ІТП = 1,16 * 0,18 + 1,25 * 0,15 + 0,93 * 0,16 + 0,97 * 0,13 + 0,75 * 0,12 + 1 * 0,14 + 1,25 * 0,12 = 1,0$$

5

б) економічні параметри:

$$I_{\text{ТП}} = \frac{4750 + 1100}{3600 + 2100} = \frac{5850}{5700} = 1,02$$

в) інтегральний показник:

$$k_{\text{ІНТ}} = \frac{1,05}{1,02} = 1,03 > 1.$$

Отже, підприємству можна виходити на ринок із насінням соняшника сортів «Ріварс Оіл» та «П64ГЕ133», оскільки інтегральний показник конкурентоспроможності обох товарів більший від 1. Проте, згідно наведеному аналізу, насіння соняшника П64ГЕ133 буде більш привабливий споживачам на даному ринку.

Ввівши 2 одиниці товарного асортименту, глибина асортименту буде наступною:

$$\text{до введення змін: } \frac{2}{6} = 0,33$$

$$\text{після введення змін: } \frac{4}{6} = 0,66$$

Таким чином, зростання показника відбулось в два рази, а отже підприємство буде використовувати заявлений потенціал не на 33%, а на 66%, що вплине і на фінансові показники у цілому.

За результатами проведеного дослідження розробимо план продажів, що буде сприяти реалізації стратегії управління товарним асортиментом підприємства та забезпечить покращення фінансових показників.

Для знаходження точки беззбитковості у натуральному виразі кількість одиниць реалізованої продукції позначимо через x та підставимо у рівняння (3.1):

$$\text{Цод}_x = 3B1_x + \text{ПВ} \quad (3.1)$$

де $C_{од}_x$ – ціна одиниці (грн/мішок, див. табл.3.5);

$ЗВl_x$ – змінні витрати одиниці (грн/мішок, див. табл.3.5)

$ПВ$ – витрати згідно фінансовій звітності підприємства.

Проведемо розрахунки для сорту «Ріварс Оіл» та «П64ГЕ133»:

$$4500x = 1800x + 106929$$

$$4500x - 1800x = 106929$$

$$2700x = 106929$$

$$x = 40 \text{ шт.}$$

Тоді точка беззбитковості у грошовому виразі складатиме:

$$40 \text{ шт} * 4500 \text{ грн.} = 180 \text{ тис.грн.}$$

Отже, точка беззбитковості в натуральній величині становить 40 одиниць, а в грошовій – 180 тис.грн (рис. 3.3.).

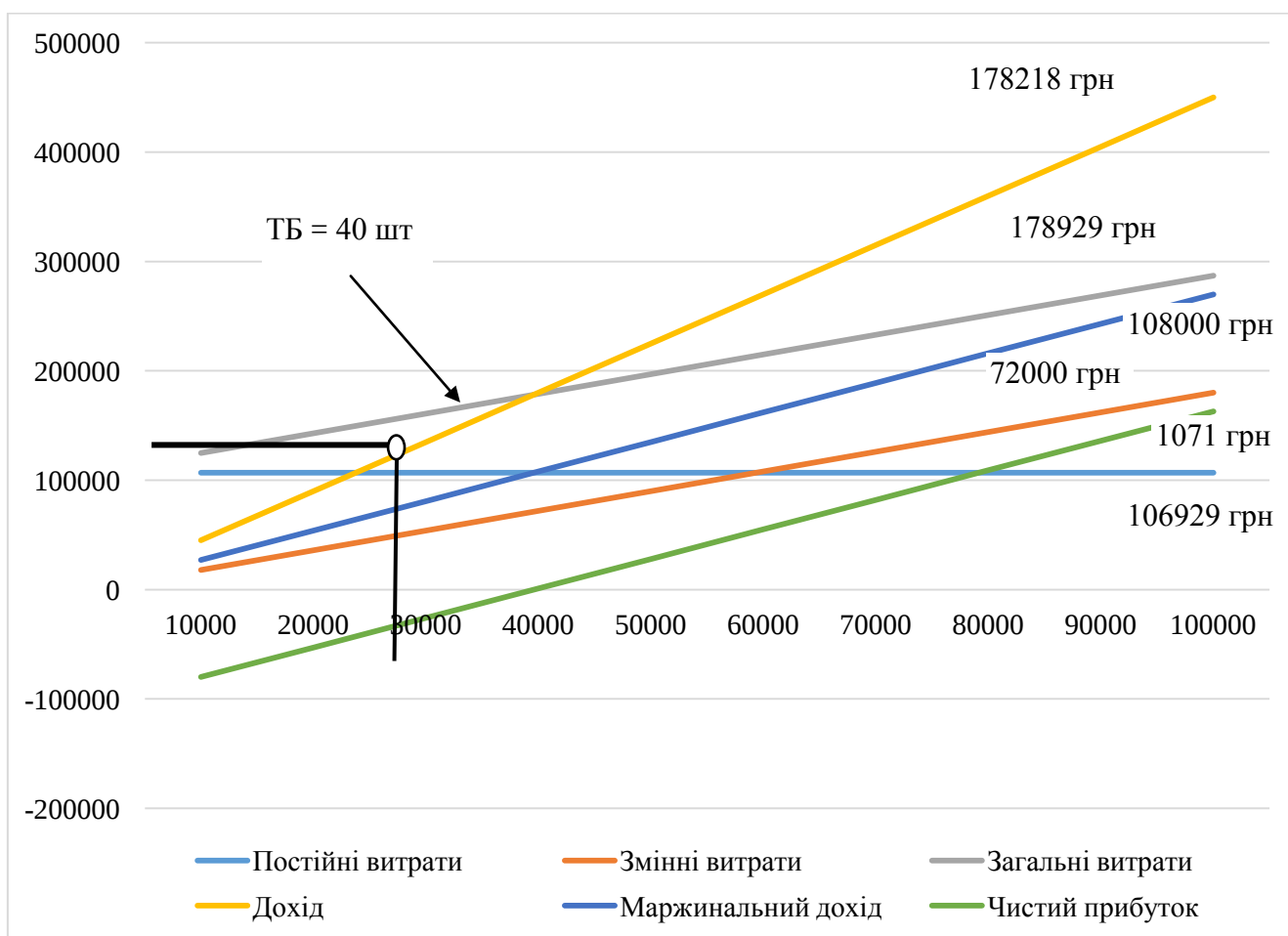


Рис. 3.3. Точка беззбитковості виробництва насіння соняшника сорту «Ріварс Оіл» в натуральній величині(розраховано автором)

Проведемо розрахунки для сорту «П64ГЕ133»:

$$4750x = 1100x + 106929$$

$$4750x - 1100x = 106929$$

$$3650x = 106929$$

$$x = 30 \text{ шт.}$$

Тоді точка беззбитковості у грошовому виразі складатиме:

$$30 \text{ шт} * 4750 \text{ грн.} = 142,5 \text{ тис.грн.}$$

Отже, точка беззбитковості в натуральній величині становить 30 одиниці, а в грошовій – 142,5 тис.грн, рис. 3.4.

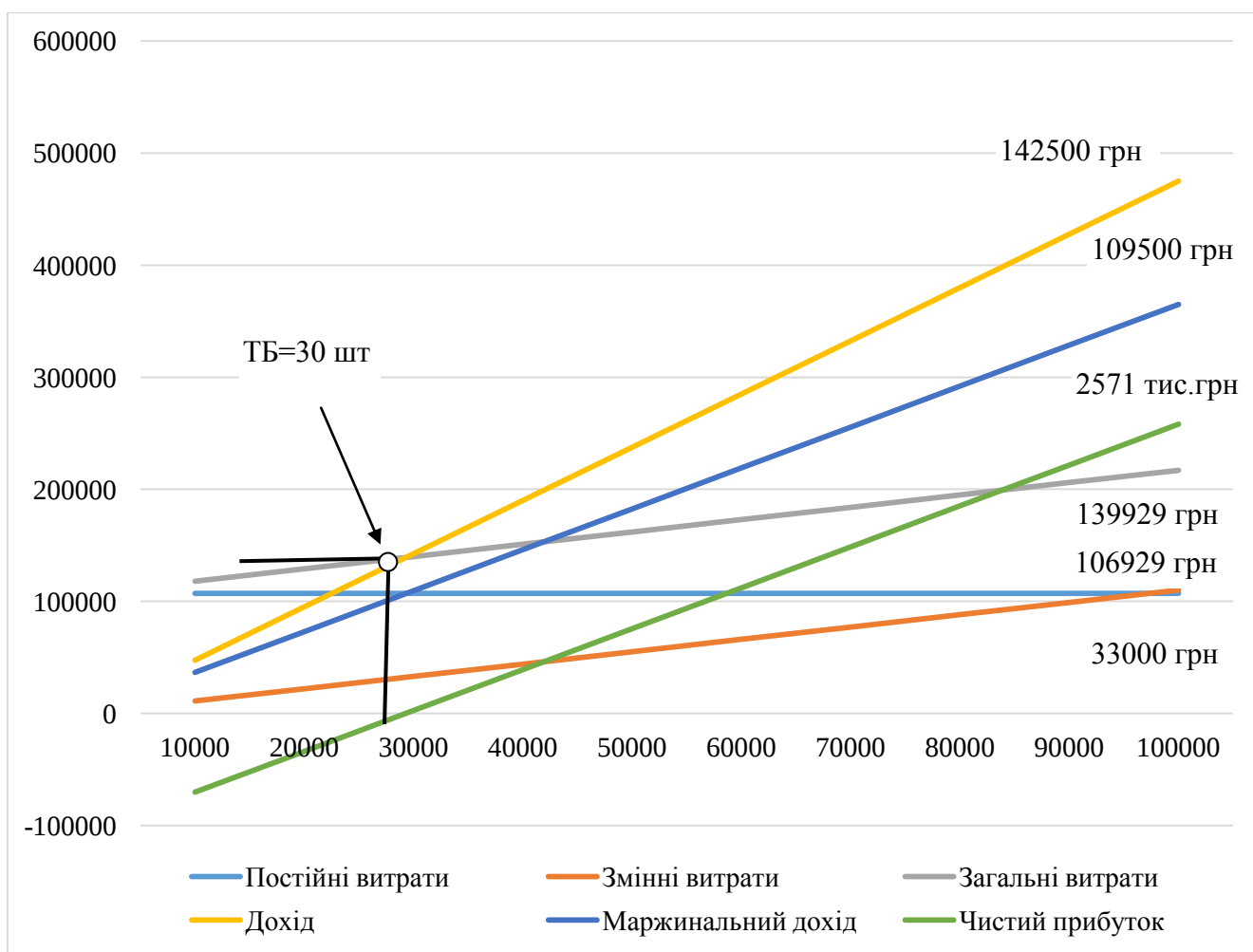


Рис. 3.4. Точка беззбитковості виробництва насіння соняшника сорту «П64ГЕ133» в натуральній величині (розраховано автором)

Отже, підприємству потрібно реалізовувати щонайменше 40 мішків насіння соняшника сорту «Ріварс Оіл» по ціні 4500 грн (у цілому 180 тис.грн), та 30 мішків насіння соняшника сорту «П64ГЕ133» по ціні 4750 грн (у цілому 142,5 тис.грн) для того щоб покривати витрати.

Економічний ефект від впровадження наведених заходів полягає не лише у отриманні прибутку від реалізації нового продукту, але і в збільшенні загального рівня товарообороту та його рівномірного розподілу, у покращенні показників конкурентоспроможності за рахунок реалізації нового та актуального сорту насіння соняшника, а також у покращенні показнику

рентабельності власного капіталу за рахунок збільшення виручки від реалізації, підвищенні показників ліквідності.

Прогнозування товарообігу проведемо економіко-статистичним методом. На основі аналізу продажів звітного року, розрахуємо показники на планований рік. Так, товарообіг звітного року підприємства становив: 115367 тис.грн. з якого 3713,5 тис.грн – насіння соняшника. Враховуючи очікуваний темп зростання попиту на 9% та прибуток по точці беззбитковості щонайменше $180+142,5=322,5$ тис.грн, очікуваний обсяг товарообігу буде становити:

$$(115367+322,5)*1,09= 126101,55 \text{ тис.грн.}$$

Тепер розрахуємо план товарообігу на рік та розподілимо його по кварталах, із врахуванням того, що насіння соняшника буде реалізовуватись в III та IV кварталах, що розраховується за формулою 3.3:

$$P_i = P \times \text{ПВ} / 100\%, \quad (3.3)$$

де P - обсяг річної реалізації;

ПВ - питома вага

Результати розрахунків представимо у вигляді табл.3.6. Таким чином, оптимізація товарообігу підприємства забезпечить рівномірний режим його роботи, а отже забезпечить стабільність асортиментної політики. Розподіл товарообігу відбудеться за рахунок реалізації продукції насіння соняшника не в I період кварталу, як це було в 2021 р., а в III та IV кварталах згідно із побажаннями споживачів.

Таблиця 3.6

Розрахунок товарообігу підприємства по кварталах

Квартали	2021 р.		Плановий рік		Зміна
	тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	Питома вага, %	Абсолютна

I	52431	45,45	37326,1	29,60%	-15104,9
II	38214	33,12	34551,8	27,40%	-3662,18
III	11271	9,77	28877,3	22,90%	17606,25
IV	13451	11,66	25346,4	20,10%	11895,41
Разом за рік	115367	-	126102	29,60%	10734,55

Враховуючи достатній обсяг основних виробничих фондів для забезпечення обробки та зберігання насіння соняшника, обсяг витрат та ціна від цього не зміниться. Відобразимо на рис. 3.5 графік зміни товарообороту.

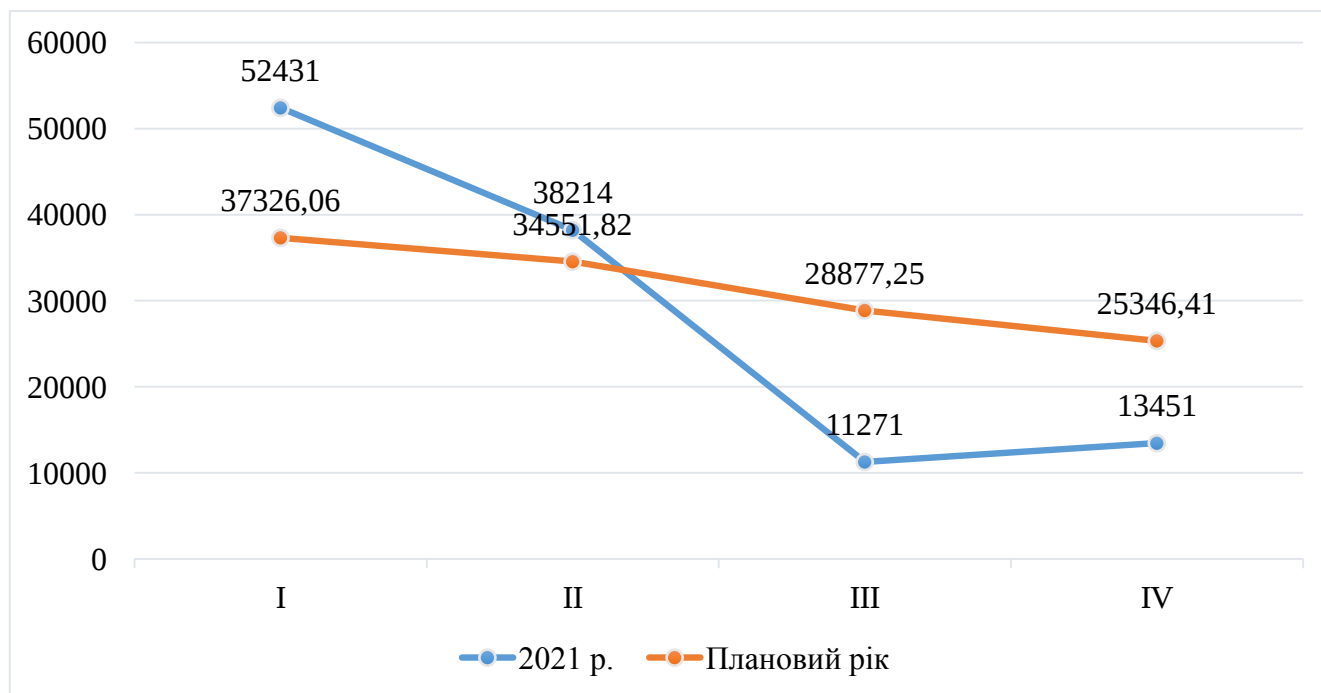


Рис. 3.7. Квартальна структура товарообігу підприємства у прогнозованому періоді (розраховано автором)

Запропоновані заходи у результаті змінять показники рентабельності підприємства за рахунок приросту виручки від реалізації. Відобразимо планові значенні в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Вплив стратегії управління товарним асортиментом на зміну показників рентабельності та платоспроможності підприємства

Показники	2021 рік	Плановий показник	Зміна, +/-
Прибуток від реалізації, тис.грн	115367	126101,55	10734,55
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	98752	107639,68	8887,68

Чистий прибуток (+), тис. грн	5876	9118,00	3242,00
Середньорічна сума активів, тис. грн.	102420	102420,00	0,00
Середньорічна сума власного капіталу, тис. грн	61115	61115,00	0,00
Рівень рентабельності продукції, %	5,09	17,15	12,06
Рівень рентабельності активів, %	7,06	23,12	16,06
Рівень рентабельності власного капіталу, %	9,61	26,70	17,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,025	0,23	0,21
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,24	0,71	0,47
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	1,136	0,45	-0,69

Оскільки очікується приріст виручки від реалізації на 10734,55 тис.грн це вплине на показник собівартості (+887,86 тис.грн), а також чистого прибутку ($1071+2571+5876 = 9118$ тис.грн). Таким чином, рентабельність продукції зросте на 12% до рівня 17,15%. Це означає, що підприємство генеруватиме більше прибутку з кожної витраченої гривні на виробництво. Рентабельність активів зросте на 16% до рівня 23,12% та рентабельність власного капіталу зросте на 17% до рівня 26,7%, що пов'язано із проведеними заходами, а саме із збільшенням товарообороту за напрямком насіння соняшника.

Отже, наведені вище заходи щодо вирішення проблем стратегічного управління товарним асортиментом аналізованого підприємства матимуть широкий спектр впливу, починаючи зі змін у його загальній стратегії, формуванні нової стратегії управління асортиментною політикою підприємства, а також підвищення показників рентабельності, ліквідності, прибутку та товарообігу за рахунок реалізації нових видів продукції, а саме товарної позиції «Насіння соняшника».

ВИСНОВКИ

На основі проведених теоретико-методичних і практичних досліджень формування стратегічного управління товарним асортиментом підприємства зроблено наступні висновки:

1. На основі розгляду системної характеристики стратегічного управління товарним асортиментом підприємства було визначено, що формування стратегічного управління товарним асортиментом підприємства полягає в першу чергу у включенні товарної стратегії в загальну стратегію підприємства, а також у вирішенні завдання вибору певних товарів, їх окремих серій, визначення співвідношення між «старими» і «новими» товарами, товарами одиничного і серійного виробництва, «високотехнологічними» і «звичайними» товарами, втілені товари, ліцензії та «ноу-хау». При формуванні товарного асортименту виникають проблеми з визначенням цінової політики, вимог до якості продукції, визначенням гарантій, рівня сервісу та ін. Рішення таких проблем для підприємства здійснюється шляхом розробки та впровадження стратегічного управління щодо роботи з асортиментною політикою в широкому розумінні та товарним асортиментом зокрема.

2. Вивчення методики оцінювання стратегічного управління товарним асортиментом дозволив дійти висновку, що оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом по всій асортиментній матриці є дуже трудомісткою справою через значну широту представленого асортименту. Тому на практиці ефективність асортиментної політики оцінюється на прикладі окремих товарних груп, які, з одного боку, не дозволяють повністю усереднювати отримані результати, а з іншого – свідчать про певні тенденції в асортименті. подальший розвиток асортименту.

3. При наданні організаційно-економічної характеристики аналізованого підприємства було з'ясовано, що воно спеціалізується на веденні діяльності в галузі рослинництва та тваринництва. В результаті організаційно-економічної характеристики зроблено висновок про забезпеченість підприємства

виробничими ресурсами та ефективному їхньому використанні, про що свідчать показники прибутковості за останні 5 років. Про те, аналіз фінансового стану показав про низькі показники ліквідності, які потребують уваги зі сторони керівництва з метою запобігання кризового стану в наступних періодах.

4. На основі проведення аналізу та оцінки стратегічного управління товарним асортиментом підприємства визначено, що підприємство розширює свій асортимент, завойовуючи довіру та стійке становище на ринку, пропонуючи свою продукцію за помірними цінами та гарної якості, не поступаючись конкурентам. Аналіз внутрішнього середовища підприємства і, зокрема, аналіз його асортименту показав, що необхідно збалансувати товарний портфель підприємства, від так асортиментна політика підприємства не використовує свій потенціал на максимум, про що свідчить низький показник її глибини. Отже, підприємству необхідно додавати нові перспективні продукти в продуктовий портфель та вжити заходів, щодо тих продуктів, які не приносять прибутку і відволікають ресурси компанії – враховуючи частку в прибутку – це позиція «насіння соняшнику».

5. Під час розробки напрямів формування стратегії управління товарним асортиментом підприємства визначено, що основними проблемами нинішнього асортименту підприємства є його низька глибина, низька віддача у виробництві насіння соняшника, а також показники ліквідності та рентабельності підприємства. Обґрунтовано, що у результаті формування стратегії управління товарним асортиментом підприємства відбудеться розширення товарного ряду проблемного виду продукції «Насіння соняшника» сортами «Ріварс Оіл» та «П64ГЕ133», які присутні в асортименті, але не вирощуються протягом останніх років.

6. Проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів щодо удосконалення системи управління товарним асортиментом підприємства. За результатами проведених розрахунків було визначено, що рентабельність продукції зросте на 12% до рівня 17,15%. Це означає, що

підприємство генеруватиме більше прибутку з кожної витраченої гривні на виробництво. Рентабельність активів зросте на 16% до рівня 23,12% та рентабельність власного капіталу зросте на 17% до рівня 26,7%, що пов'язано із проведеними заходами, а саме із збільшенням товарообороту за напрямком насіння соняшника. Доведено, що наведені заходи щодо вирішення проблем управління товарним асортиментом аналізованого підприємства мають широкий спектр впливу, починаючи зі змін у загальній стратегії компанії, формуванні нової стратегії управління асортиментною політикою підприємства, а також підвищення показників рентабельності, ліквідності, прибутку та товарообігу за рахунок реалізації нових видів продукції – насіння соняшника.