

**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

11 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Бара Богдана Степанівна

Керівник кваліфікаційної роботи,
к.е.н., доцент

Неля ВОЛКОВА

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ	10
1.1. Теоретичні аспекти товару та асортиментної політики підприємства	10
1.2. Моделі і методи формування товарного набору підприємства	18
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства	28
2.2. Аналіз товарного асортименту підприємства	37
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ	50
3.1. Визначення основних напрямів формування товарного асортименту підприємства	50
3.2. Вибір стратегії розвитку ринку для товарного асортименту підприємства	59
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	87

Вступ

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та неперервних змін на ринку, формування стратегії управління товарним асортиментом стає важливим аспектом для сільськогосподарських підприємств. Зміни в споживчих уподобаннях, технологічний прогрес та інтенсивна конкуренція вимагають від підприємств постійного адаптування та удосконалення стратегій управління асортиментом, щоб забезпечити ефективне задоволення потреб споживачів і зберегти конкурентоспроможність.

Спроможність ефективно адаптувати товарний асортимент до змінних умов ринку є ключовою перевагою для будь-якого сільськогосподарського підприємства. Швидке реагування на зміни в попиті, впровадження інновацій та оптимізація продуктового портфеля стають стратегічно важливими аспектами. Ураховуючи постійну динаміку ринку, розробка ефективної стратегії управління товарним асортиментом визначає успішне функціонування сільськогосподарських підприємств.

Актуальність даної теми підкреслюється також тим, що в сучасному бізнес-середовищі конкуренція за увагу та лояльність споживачів надзвичайно висока. Правильно сформована стратегія управління товарним асортиментом дозволяє підприємствам не лише зберегти свої позиції на ринку, але й стати лідерами в своїй галузі, пристосовуючись до змін та відповідаючи зростаючим очікуванням споживачів.

Зв'язок даної роботи із науковими темами визначається відповідністю її виконання плану науково-дослідних тем кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету. В роботі дотримано тематики, визначеної в дослідженнях за д.р. № 0121U114522 «Розвиток підприємництва: управлінські, економічні, інноваційні та інвестиційні аспекти», а також д.р. № 0121U110650 «Якість і безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі та торговельне підприємництво: сучасні

вектори розвитку і перспективи».

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка комплексної стратегії, спрямованої на оптимізацію та розширення товарного асортименту підприємства.

Поставлена мета визначає такі *головні завдання*, що підлягають вирішенню в даній роботі:

- розглянути теоретичні аспекти товару та асортиментної політики підприємства;
- дослідити моделі і методи формування товарного набору підприємства;
- провести загальну організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати товарний асортимент підприємства;
- визначити основні напрями формування товарного асортименту підприємства;
- розробити пропозиції щодо вибору стратегії розвитку ринку для товарного асортименту підприємства.

Об'єктом дослідження є формування стратегії управління товарним асортиментом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки та впровадження стратегії управління товарним асортиментом.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених завдань використовувались різноманітні наукові методи, такі як абстрактно-логічний для теоретичних узагальнень та формування висновків, рекомендацій; економіко-статистичний для вивчення масових явищ, процесів, фактів і виявлення тенденцій їх розвитку; монографічний для всебічного і глибокого вивчення товарної стратегії підприємства. Також в рамках дослідження були використані: табличний метод для представлення розрахунків і оцінки конкретних результатів, фінансові коефіцієнти для комплексної оцінки фінансового стану, а також графічні, економіко-математичні, методи

системного аналізу, причинно-наслідкового аналізу, порівняльного аналізу, прямого структурного аналізу, моделювання, групування та кореляційно-регресійний аналіз для комплексного підходу до вивчення та оцінки обраної теми дослідження.

Інформаційна база даного дослідження була структурована з використанням різноманітних джерел, зокрема законодавчих та інструктивних матеріалів з питань управління товарним асортиментом. Однак, ключовими джерелами інформації в процесі формування стратегії управління товарним асортиментом слугували інформаційно-аналітичні збірники Держкомстату України та статистичні збірники Полтавської області. Бухгалтерська документація підприємства, дані первинного обліку та власні спостереження також мали суттєвий внесок у формування даних для дослідження. Крім того, в процесі аналізу використовувалися довідково-інформаційні та спеціальні літературні джерела з питань стратегічного управління товарним асортиментом, що сприяло глибшому розумінню та аналізу контексту вибору та позиціонування товарів на підприємстві.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна отриманих результатів виявляється у визначенні науково-теоретичних та практичних аспектів формування стратегії управління товарним асортиментом підприємства, дослідження якого є ключовим управлінським елементом. Розроблена концепція ґрунтується на комплексному підході до формування товарної стратегії, що враховує не лише теоретичні аспекти, але й практичні вимоги ринку.

Суттєвим внеском у роботу є проведена оцінка можливостей та визначення стратегічних напрямків, які сприяють ефективному управлінню товарним асортиментом та забезпечують стабільний розвиток підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Отримані результати визначають стратегічні напрямки, спрямовані на зміцнення позицій підприємства та забезпечення стійкого росту на ринку. Такий підхід враховує високу динаміку ринкового середовища та змінні потреби споживачів,

забезпечуючи практичне застосування обґрунтованим теоретичним концепціям.

Практичне значення кваліфікаційної роботи проявляється у тому, що опрацьовані теоретичні положення, висновки та пропозиції, викладені в роботі щодо управління товарним асортиментом та обґрунтування шляхів їх забезпечення, створюють необхідну основу для виявлення та розв'язання актуальних організаційно-економічних проблем ефективного управління на підприємствах Полтавської області. Розроблені стратегічні підходи та практичні рекомендації враховують специфіку регіонального ринку та дозволяють підприємствам вдосконалити свою діяльність, підняти рівень конкурентоспроможності та досягти стійкого росту. Такий підхід до управління стає важливим інструментом для підприємств у формуванні та вдосконаленні стратегій управління товарним асортиментом.

Апробація результатів роботи. Апробація отриманих результатів відбулася під час засідання кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету, де автор представила та отримала затвердження висновків наукового дослідження. Детальне обговорення основних результатів дослідження та їх практичне використання відбулося на VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, ПДАУ, 23.11.2023 р.).

За результатами досліджень опубліковано фахову статтю «Ділова репутація у стратегії просування продукції переробних підприємств» (додаток А).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 79 сторінках друкованого тексту. Робота містить 30 таблиць, 14 рисунків, 7 додатків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ

1.1. Теоретичні аспекти товару та асортиментної політики підприємства

Основною опорною точкою в програмі підприємництва є товар. З позиції маркетингу, товар (незалежно чи це фізичний продукт, чи процес) можна охарактеризувати як сукупність фізичних і психологічних атрибутів, призначених для задоволення потреб і надання очікуваних переваг, як для споживачів, так і для виробників. Для виробників, цінність товару полягає в можливості отримання прибутку, доходів, або досягненні інших бізнесових цілей, що досягаються через його реалізацію на ринку.

Для виробників товар є джерелом доходу та прибутку, або може використовуватися для досягнення інших стратегічних цілей на ринку, особливо якщо він успішно продається. Для споживачів товар означає сукупність властивостей, які задовольняють їхні потреби та вирішують конкретні завдання.

Загалом, підприємництво розглядає товар як складну множинну сукупність характеристик, властивостей та параметрів, що визначають його цінність і конкурентоспроможність на ринку [19].

Товари, як правило, групуються в залежності від декількох критеріїв, таких як сфера застосування (споживчі товари або товари промислового призначення), тривалість експлуатації (короткострокові або довгострокові товари) та матеріальність (товари або послуги). На ринку можуть присутні як матеріальні, так і нематеріальні товари (послуги). Ідеальний товар, що повністю відповідає потребам споживачів, є лише теоретичним концептом, оскільки потреби споживачів постійно змінюються. Виробництво товару потребує часу, тому товар, який з'являється на ринку, не завжди повністю

задовольняє попит. Він може лише максимально наблизитись до ідеалу [48].

Крім того, кожен товар завжди має зв'язок з іншими продуктами. Існує ієрархія і класифікація товарів на сучасному ринку, що демонструє різноманітність і взаємозв'язок між різними групами товарів. Детальнішу інформацію про цю ієрархію та класифікацію можна побачити в таблиці 1.1. і на рисунку 1.1.

Таблиця 1.1

Ієрархія товарів [26, 47, 62]

Сім'я потреб: Основна потреба, що становить фундамент існування сім'ї, наприклад, потреба в їжі.	Сім'я товарів: Усі класи товарів, які можуть задовольнити цю основну потребу з прийнятною ефективністю. Це можуть бути товари, які допомагають зекономити гроші або здобути прибуток для споживача.	Клас товарів: Група товарів у межах сім'ї, які мають функціональні зв'язки або спільне технічне призначення..	Товарний асортимент: Група взаємозалежних товарів, які виконують аналогічні функції або призначені для подібних цілей. Прикладом може бути категорія кондитерських виробів.	Типи товарів: Група товарів у межах товарного асортименту, які можуть бути однією з кількох можливих форм товару. Наприклад, у категорії шоколадних цукерок можуть бути різні смаки та види.
Торгова марка: Назва, що асоціюється з одним або кількома товарами з певного товарного асортименту. Торгова марка може мати значення для ідентифікації та реклами товару.		Товарна одиниця: Конкретний товар, виділений як цілісність з певними характеристиками, такими як розмір, ціна, зовнішній вигляд тощо. Товарна одиниця представляє собою окремий об'єкт споживання або використання.		

Теоретичні аспекти товарного асортименту охоплюють широкий спектр понять і принципів, що визначають обсяг та характер товарів, що пропонуються споживачам на ринку. Товарний асортимент визначається як сукупність продуктів, які відповідають специфічним потребам певної групи споживачів і можуть бути просуванні через різні канали збуту залежно від їх цінкових категорій та популярності.

Одним з важливих аспектів товарного асортименту є товарна номенклатура, що складається з докладного переліку всіх товарних груп та їх

одиниць, які підприємство готове пропонувати на ринку. Основні показники, такі як широта, глибина, гармонійність та насиченість, визначають різноманітність та доступність товарів для споживачів і відображають гнучкість підприємства у відповіді на зміни ринкових умов.

Необхідно зазначити, що існують певні критерії оцінки ефективності товарного асортименту, які враховують конкурентну обстановку та зміни в споживацьких перевагах. Такі аспекти, як диференціація продукції та адаптація до вимог споживачів, стають ключовими факторами успіху на ринку.

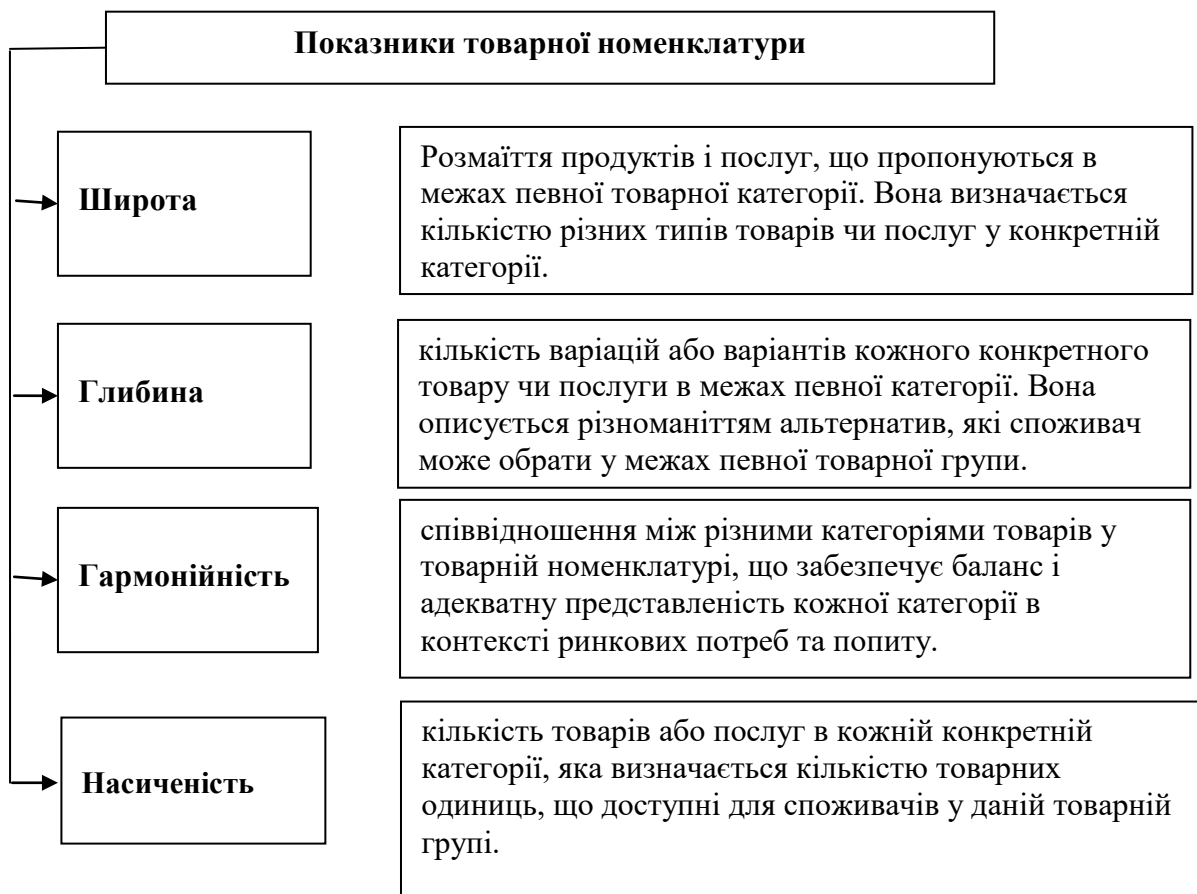


Рис.. 1.1. Основні показники товарної номенклатури

Джерело: побудовано автором на основі [32, 34, 65]

Для глибшого розуміння теоретичних аспектів товарного асортименту, важливо досліджувати товарну пропозицію підприємства. Це означає аналізувати різні аспекти продукції, включаючи найменування, тип, різновиди, розмір і артикул товарів чи послуг. При цьому слід враховувати

схожість функціональних і корисних характеристик, особливостей виробництва, розповсюдження та споживання в межах одного цінового діапазону. Зазвичай існує взаємозв'язок між загальним товарним асортиментом та його окремими частинами.

Розглядаючи питання щодо розширення виробництва конкретних товарів чи марок, а також оцінюючи насиченість загального асортименту продукції, важливо звертати увагу на показники не лише ширини, але й глибини товарного ряду. Це стає ключовим елементом в прийнятті рішень, адже вони можуть бути залежні від обставин та стратегії маркетингу. Широкий асортимент надає можливість розширити пропозицію, що в свою чергу дозволяє урізноманітнити товарну лінійку.

Варто враховувати, що розмаїття товарів у асортименті дозволяє відповідати на різні потреби споживачів, стимулюючи їхні покупки в одному місці. Звісно, цей підхід може знадобитися додаткові ресурси та фінансові витрати, але він також створює умови для більш ефективного використання торгових площ і реалізації цільової цінової політики. Вибір правильного товарного асортименту визначає умови для задоволення потреб різних сегментів покупців, сприяючи ефективному функціонуванню бізнесу.

Важливо зауважити, що асортимент може відображати відмінності між товарами і послугами, які надаються підприємством (табл. 1.2). Він є логічним розділом безлічі товарів, які можуть бути класифіковані за різними ознаками у категорії різного рівня або окремі сегменти. Окрім товарів, асортимент може також включати спектр послуг і ідей.

Досягнення успіху в бізнесі вимагає ретельного розгляду та розуміння теоретичних аспектів товарного асортименту. В контексті підприємництва, поняття «товар» охоплює широкий спектр об'єктів, які можуть представляти собою продукти, послуги, ідеї або фізичні об'єкти. Ці об'єкти, в подальшому, можуть бути впроваджені на ринок з метою продажу або обміну [58]. Кожній компанії чи організації необхідно створити продукт, перш ніж виходити на ринок.

Класифікація продукції за ознаками споживання та характеристиками

Вид продукції	Характеристика	Приклади товарів
По функціональності	Товари з однією та тією ж функцією, але в різних варіаціях та модифікаціях.	Електроніка, одяг, побутова техніка, харчові продукти.
За споживчими властивостями	Товари, які відрізняються за особливостями споживання (віком, статтю та інше).	Спортивні товари, дитячі іграшки, косметика для різних типів шкіри.
По рівню цінності	Товари різних цінових категорій, відрізняються за якістю та функціональністю.	Товари економ, стандарту, преміум сегменту.
За часовими характеристиками	Товари, які відрізняються за періодом використання або популярністю.	Сезонні товари, товари, які популярні лише в певні періоди року.
За брендом	Товари, що мають відмінності від інших за брендом виробника.	Брендовий одяг, елітна косметика, високоякісні автомобілі.

Аналіз теоретичних аспектів товарного асортименту стає важливим етапом для будь-якого підприємства чи підприємця. Розглядаючи концепцію «товару» в більш широкому контексті, можна враховувати різноманітні аспекти, такі як споживчі потреби, конкурентні переваги, стратегічне планування і інновації.

За допомогою розширеного, конкретного та узагальненого визначення продукту, підприємці можуть краще розуміти, яким чином їхні пропозиції відрізняються від інших на ринку, якими особливостями вони володіють та як можна вдосконалити їхні продукти для задоволення потреб споживачів.

Теоретичні аспекти товарного асортименту також допомагають підприємцям розробляти стратегії маркетингу, ціноутворення, реклами та продажу, щоб забезпечити успіх на ринку. Ретельний аналіз і розуміння цих аспектів може бути вирішальним для досягнення конкурентної переваги та створення вдалих бізнес-пропозицій.

Аспекти товарного асортименту займають центральне місце в сучасній науковій думці. Початкові дослідження класичних економістів у сфері товарів відображали їх опис як продуктів для обміну. Однак, в сучасному маркетинговому середовищі концепція товару стала об'єктом гострого

обговорення.

Таблиця 1.3

Способи визначення продукції [41, 50]

Спосіб визначення продукції	Характеристика
Розширений	Визначення продукції з урахуванням широкого спектру можливостей та характеристик, що включають додаткові функції та потенційні переваги для споживача.
Конкретний	Визначення продукції, що концентрується на конкретних властивостях та особливостях продукту, які роблять його унікальним і відрізняють від інших аналогічних пропозицій на ринку.
Узагальнений	Визначення продукції на більш загальному рівні, враховуючи основні характеристики, які відображають його сутність і можуть бути загальноприйняті для широкого кола споживачів.

Відповідно до Ф. Котлера, сутність товару полягає в його потенціалі задовольнити потреби та залучити увагу споживача з метою споживання, використання та придбання. Він визначив п'ять рівнів розвитку товару, що включають [39]:

1. Основні характеристики;
2. Додаткові характеристики;
3. Рівень ключової цінності;
4. Потенційні характеристики;
5. Очікувані характеристики.

Цей підхід сприяє вчасному виявленню потреб споживача, дозволяє краще управляти асортиментом та характеристиками товарів, що є критичним у сучасній конкурентній парадигмі.

При розробці товарного асортименту підприємства існують кілька визначальних факторів, серед яких можна виділити:

- можливість впровадження нових видів виробництва, що базується на наявних умовах і можливостях.
- систематизоване забезпечення постачання сировини та матеріалів.
- ефективне технічне та технологічне супроводження всіх виробничих процесів.

- присутність висококваліфікованих кадрів на виробництві, що є ключовим ресурсом для успішної реалізації продукції [36].

За словами А.В. Трояна, ціна продукту є визначальним фактором при формуванні товарного асортименту. Покупець завжди має максимальну ціну, яку готовий заплатити, тому важливо, щоб асортимент відповідав ціновим потребам споживачів. Правильне формування асортименту сприяє підвищенню економічної ефективності підприємства та задовольняє потреби споживачів [63]. Несприятливий вплив на економічну ефективність може мати відсутність в асортименті популярних товарів або недостатнє задоволення попиту.

Асортиментна політика виступає важливою складовою стратегії підприємства і грає ключову роль у розробці та реалізації маркетингових рішень. Цей підхід має важливе значення в умовах сучасного бізнесу і стає необхідним елементом ефективного управління підприємством. Термін «асортиментна політика» може мати різне тлумачення залежно від контексту і може включати різноманітні аспекти, які проаналізовано в різних наукових дослідженнях, наведених в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Трактування поняття «асортиментна політика»

Автор	Рік	Трактування поняття «асортиментна політика»
1	2	3
Портер М.	2008	Асортиментна політика - це процес визначення ширини та глибини продуктового асортименту компанії, який спрямований на досягнення конкурентного переваги та задоволення потреб споживачів.
Шевченко В.	2011	Асортиментна політика - це комплекс заходів з планування та управління товарним асортиментом, спрямований на максимізацію задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.
Котлер Ф.	2012	Асортиментна політика - це стратегічне планування та управління асортиментом товарів, що включає в себе визначення асортименту, його ширину, глибину, довжину та способи його презентації.
Кравченко О.	2018	Асортиментна політика в роботах Кравченка О. визначається як процес планування та управління асортиментом продукції, орієнтований на забезпечення конкурентних переваг, ринкової потреби та стратегічних цілей підприємства.

Продовж. табл. 1.4

1	2	3
Іванова О.	2015	Асортиментна політика - це система стратегічних рішень щодо формування та управління асортиментом продукції, що враховує потреби ринку, конкурентні умови та внутрішні можливості компанії.
Мельник Н.	2018	Асортиментна політика - це стратегічний підхід до формування, просування та управління асортиментом товарів, що базується на аналізі ринкових тенденцій, споживчих преференцій та конкурентного середовища.
Петренко І.	2020	Український вчений Петренко І. визначає асортиментну політику як систему стратегічних дій, спрямованих на формування та управління асортиментом товарів і послуг з метою задоволення потреб ринку та досягнення конкурентної переваги.

Джерело: складено автором на підставі опрацювання літературних джерел

Товарний асортимент підприємства формується під впливом численних чинників, які можна розподілити на дві категорії: спеціальні (конкретні) та загальні.

Таблиця 1.5

Вплив факторів товарного асортименту на ринкову динаміку

Фактори товарного асортименту	Специфічні (відображають умови)	Загальні (залежать від певних умов)
Потреби ринку	Споживчі попити	Загальні потреби
Конкурентна ситуація	Особливості конкуренції	Загальний рівень конкуренції
Технічні можливості виробництва	Умови для виробництва товарів	Загальні технічні можливості
Маркетингові стратегії	Специфічні маркетингові підходи	Загальні маркетингові стратегії
Розмір підприємства	Розмір підприємства	Загальний розмір підприємства
Географічні фактори	Географічні обмеження	Загальний географічний контекст
Специфічні технічні або технологічні вимоги	Технічні особливості товарів	Загальні технічні стандарти
Регулюючі норми і стандарти	Індустріальні норми та стандарти	Загальні норми та стандарти

Отже, стратегічне управління товарним асортиментом є ключовим аспектом як комерційної, так і маркетингової стратегії підприємства. У маркетингу це проявляється у наданні споживачам різноманітних послуг та товарів, тоді як комерційна діяльність зосереджена на ефективному веденні закупівель та виробництва. Така стратегія спрямована на досягнення ефективної економічної діяльності підприємства.

1.2. Моделі і методи формування товарного набору підприємства

Однією з ключових складових процесу розробки товарної стратегії підприємства є визначення товарного портфеля. Під товарним портфелем розуміється конкретний асортимент продукції, що виробляється підприємством. Успішним вважається асортимент товарів, який ефективно узгоджує переваги та недоліки підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього ринкового середовища. Сильні сторони компанії використовуються для протидії ринковим загрозам, тоді як можливості ринку використовуються для компенсації слабких сторін.

У сфері розробки стратегій товарного портфеля науковці та фахівці розробили кілька методів та моделей, які можуть бути корисними при ухваленні стратегічних рішень. Серед найвідоміших з них є матриці портфельного аналізу, такі як матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), відома також як Матриця зростання ринку-частка ринку, методи консультаційних фірм Мак Кінсі та Артура Д. Літтла, а також модель керованої політики, наприклад DPM «Shell».

Матриця БКГ, створена в кінці 60-х років Boston Consulting Group, ґрунтується на двох ключових концепціях: життєвого циклу продукту, який впливає на темпи зростання ринку, і кривої досвіду, що визначає відносну частку ринку. У цій матриці бізнес-одиниці представлені як окремі сфери діяльності підприємства, які мають унікальне споживацьке призначення, чітко виокремлені від інших стратегічних бізнес-одиниць за допомогою продуктів або груп продуктів, і мають чітко визначену аудиторію споживачів.

Різні стратегічні бізнес-одиниці відрізняються за своїми можливостями та ризиками.

На вісі «темпи зростання ринку» основна лінія розділяє ринки на ті, що зростають з високими темпами та ті, що зростають з низькими темпами. Це віддзеркалює темпи збільшення обсягу валового національного продукту в природних виразниках або середньозважене значення темпів росту для різних сегментів, в яких функціонує підприємство.

На вісі «відносна частка ринку» лінію розподілу, зазвичай, проходять через точку 1 або 1,5. Частка ринку, що перевищує цей рівень, вважається великою, і навпаки. Таким чином, матриця БКГ оперує поняттям відносної частки ринку, яка відображає частку продажу товару підприємства у порівнянні з найбільшим конкурентом:

$$D_{від} = \frac{D_{під}}{D_{кон}} \quad (1.1)$$

де $D_{від}$ - відносна частка ринку підприємства;

$D_{під}$ - абсолютна частка ринку підприємства;

$D_{кон}$ - абсолютна частка ринку найбільш небезпечного конкурента.

Залежно від позиції в матриці БКГ існують чотири основних типи стратегічних бізнес-одиниць: «важкі діти», «зірки», «дійні корови» та «собаки».

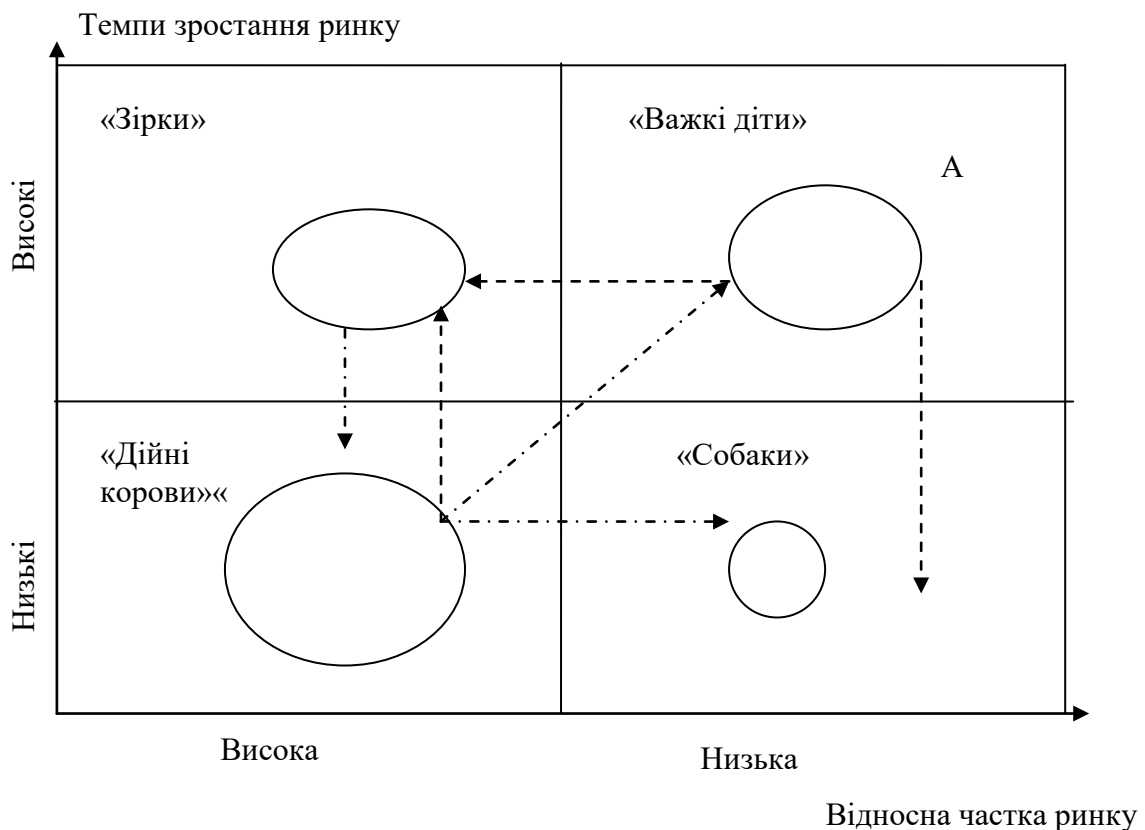


Рис. 1.2. Матриця Бостонської консалтингової групи [15]

Така матриця має свої переваги та недоліки. Завдяки своїй простоті використання, вона є легким інструментом для вирішення управлінських завдань. Крім того, її наочна структура дозволяє чітко представити проблеми, що стосуються управління підприємством. Застосування цієї матриці також допомагає в розробці стратегій для підприємства.

Проте, серед недоліків слід відзначити те, що оцінка стратегічних бізнес-одиниць здійснюється лише за двома критеріями, залишаючи осторонь важливі показники, такі як якість продукції, маркетингові витрати, інвестиційну активність тощо. Також ця матриця не здатна точно оцінити стратегічні бізнес-одиниці, які займають середню позицію. Додатковою проблемою є складність або навіть неможливість оцінки ринкової частки та темпів зростання.

У світлі зазначених недоліків матриця БКГ вдосконалюється для більш точної оцінки ситуації. При цьому з'являються нові моделі, такі як матриця «Мак-Кінсі». Ця модель виходить за межі простої двофакторної матриці БКГ і є багатофакторною. Вона була запропонована консультативною компанією «McKinsey» та компанією «General Electric» у Сполучених Штатах.

Основною відмінністю матриці Мак-Кінсі від двофакторної матриці БКГ є її деталізований підхід та урахування більш широкого спектру факторів. Вона включає такі елементи, як «Конкурентоспроможність підприємства» (яка замінює фактор «Відносна частка ринку» в матриці БКГ) та «Привабливість галузі (ринку)» (яка замінює фактор «Темпи зростання ринку»).

Таке розширення призначене для більш точної оцінки довгострокової привабливості ринку та конкурентної позиції стратегічних бізнес-одиниць підприємства. Ця модель ілюструється у вигляді дев'яти квадрантів, які характеризують різні аспекти стратегічного розташування підприємства, та відома як «привабливість-конкурентоспроможність» (рис. 1.3).

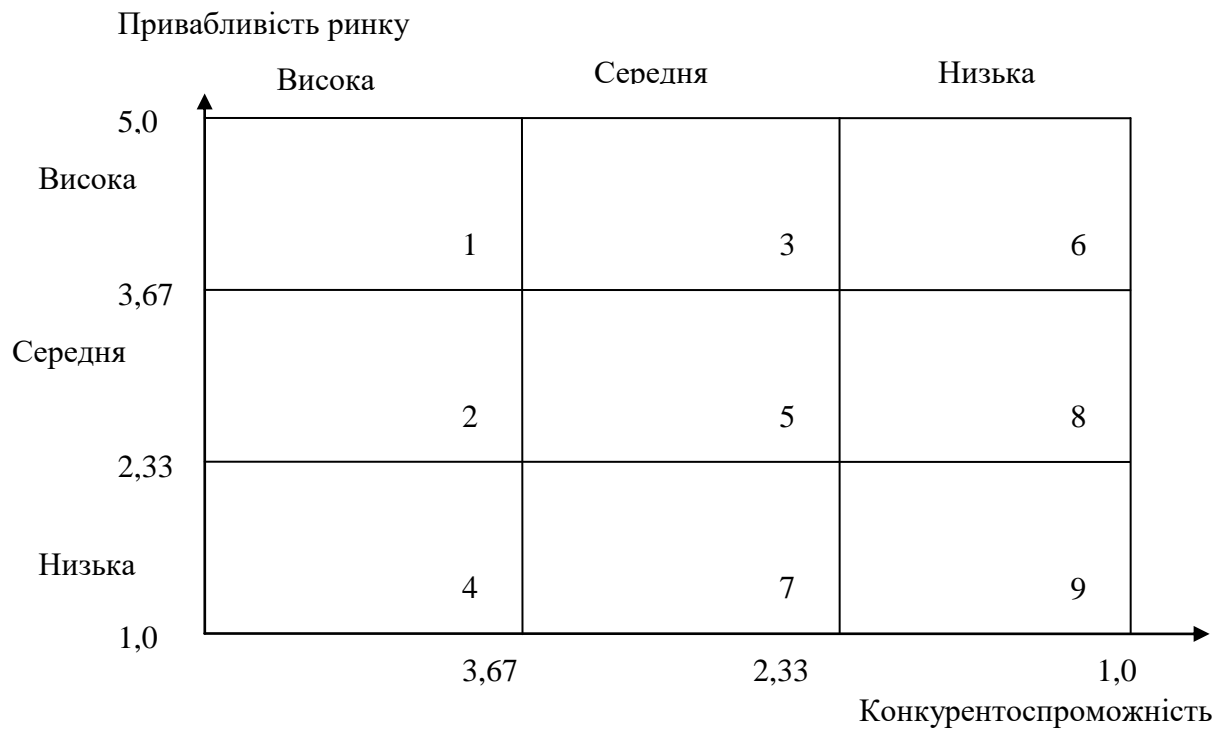


Рис. 1.3. Матриця Мак-Кінсі «привабливість – конкурентоспроможність» [15]

Переваги матриці Мак-Кінсі полягають у її глибині, що дозволяє враховувати широкий спектр факторів середовища, які впливають на конкурентоспроможність підприємства та привабливість ринку. Цей метод також відзначається гнучкістю, оскільки фактори можна обирати відповідно до конкретної ситуації в стратегічних сферах бізнесу. Більше того, його широкий спектр застосування забезпечує об'єктивність, оскільки не базується на певній предетермінованій гіпотезі.

Недоліки матриці Мак-Кінсі полягають у можливому суб'єктивізмі та труднощах визначення відносної важливості кожного чинника та його оцінки, проте ці проблеми можна подолати шляхом залучення експертів до процесу. Також відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками, що відрізняє його від матриці БКГ. Рекомендації, отримані з використанням цієї матриці, часто мають загальний характер і вимагають більш детального вивчення.

Загалом, недоліки, пов'язані з усіма методами портфельного аналізу,

включають у себе складність вимірювання багатьох факторів, статичний характер матриці, суб'єктивність оцінок та виклики вибору оптимальної стратегії з численних варіантів.

Зокрема, щодо стратегічного управління товарним асортиментом, є ще одна корисна матриця — матриця керованої політики DPM «Shell», яка може допомогти у виборі оптимальних стратегій та прийнятті вагомих рішень.

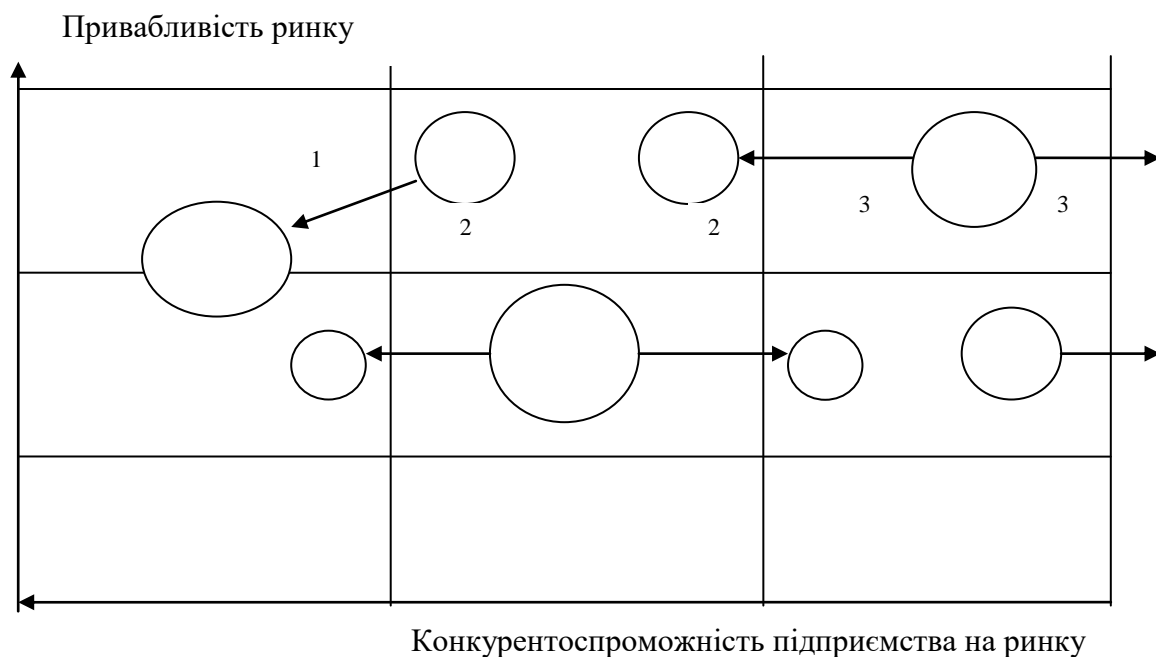


Рис. 1.4. Матриця DPM «Shell»: можливі сценарії еволюції стратегічних бізнес-одиниць [15]

Центральна ідея матриці базується на концепції БКГ і відображає стратегічний підхід підприємства, що прагне збалансувати фінансові ресурси, управляючи відповідно балансом між грошовими надлишками та їхнім дефіцитом. Це досягається шляхом активного розвитку перспективних галузей бізнесу, враховуючи досягнення науково-технічного прогресу. Матриця пропонує розподіл фінансових потоків від розділу бізнесу, який створює грошові надлишки, до галузей з великим потенціалом майбутнього прибутку. Вона також надає можливість оцінювати конкурентоспроможність підприємства на ринку та коригувати його стратегію, враховуючи становище

на ринку та потенційні ризики.

1. Стратегія інвестиційного розвитку. Застосовується у разі високої привабливості швидкозростаючого ринку, але потребує значних витрат для подальшого росту, оскільки темпи росту ринку знижуються при його насиченні.

2. Стратегія концентрації на прибутковості. Визначається посиленням конкурентних позицій на прибуткових сегментах ринку, створенням бар'єрів для конкурентів, але може вимагати значних витрат в разі, якщо витрати перевищують прибуток.

3. Стратегія нішевого ринку. Вибір стратегії нішевого ринку доцільний у випадку відсутності вільних ніш або високих ризиків на зайнятому ринку.

4. Стратегія фінансової оптимізації. Застосовується для мінімізації інвестицій та раціоналізації діяльності, може включати вибіркові інвестиції для збільшення вартості підприємства перед його продажем.

Матриця керованої політики (рис. 1.5) є зручним інструментом для оцінки обсягу ринку та внеску конкретного сегмента у загальний обіг підприємства, що допомагає приймати стратегічні рішення з урахуванням фінансової стійкості підприємства.

Привабливість ринку

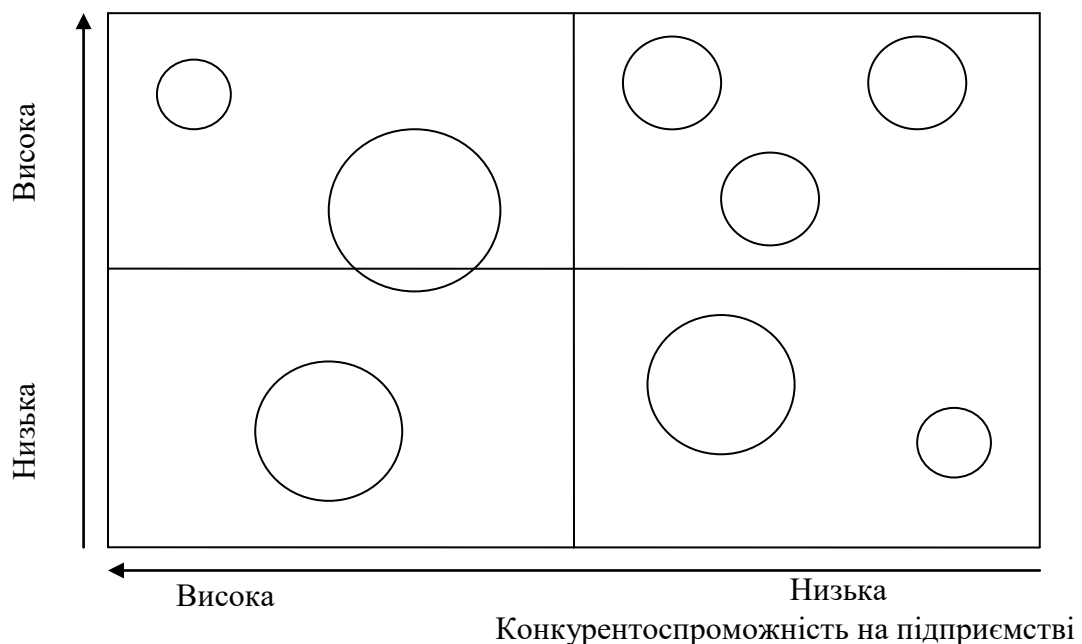


Рис. 1.5. Матриця DPM «2x2» [15]

Відмінність матриці «2x2 від традиційної «3x3» полягає в тому, що вона орієнтована на умови конкретного підприємства, яке використовує її для аналізу ринків. Ця матриця враховує такі ключові аспекти:

1. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Включає в себе оцінку внутрішніх можливостей та обмежень, а також ідентифікацію загроз і можливостей у сфері діяльності підприємства. Це базується на побудові SWOT-аналізу.

2. Сегментування ринку та оцінка ринкового потенціалу. Визначення конкретних ринкових сегментів та їх привабливості, а також аналіз цільових сегментів у контексті розвитку стратегії охоплення ринку.

3. Визначення факторів привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства. Розглядає привабливість ринку на основі ринкових загроз та можливостей, а також оцінює конкурентоспроможність підприємства на цьому ринку, враховуючи його сильні і слабкі сторони.

4. Побудова матриці DPM (Directional Policy Matrix). На основі оцінок привабливості ринку та конкурентоспроможності розробляється матриця, яка визначає, які ринкові сегменти є найбільш привабливими для підприємства і які стратегії слід приймати щодо кожного з них.


5. Інтерпретація результатів портфельного аналізу: Аналіз отриманих результатів дозволяє визначити, які ринки є найбільш привабливими та які стратегії підприємству слід приймати для кожного ринкового сегмента.


Додатково до матриці «2x2 існує ще одна матриця, відома як матриця Артура Д. Літтла (рис. 1.6). Вона використовується для аналізу стратегічних бізнес-одиниць та продуктового портфеля підприємства, залежно від стадії життєвого циклу бізнес-одиниці та її конкурентоспроможності на ринку.

Центральна точка управління підприємством без сумніву є товар. Кожен товар, вироблений або пропонується на ринку, представляє собою важливий елемент, який вимагає аналізу та стратегічного підходу. Виробник

повинен усвідомити, що ефективне управління товарним асортиментом включає в себе детальне вивчення конкурентних умов, внутрішніх можливостей підприємства та потреб споживачів.

Конкурентоспроможність	Етап життєвого циклу			
	Виведення на ринок	Зростання	Зрілість	Стагнація
1	2	3	4	5
Домінування				
Сильна позиція				
Сприятлива позиція				
Надійна позиція				
Слабка позиція				
Нежиттєздатна позиція				

 - Широкий діапазон вибору стратегій

 - Обережний селективний розвиток


 - Небезпека: відхід до ринкової ніші, відмова від ринку або ліквідація ринку.

Рис.1.6. Матриця «конкурентоспроможність - стадія життєвого циклу» Артура Д. Літгла [15]

Основна мета будь-якого товару, який виробляється підприємством, полягає в тому, щоб задовольнити певну потребу споживача та забезпечити йому відчутну цінність. Розглядаючи товарний асортимент, підприємство повинно зрозуміти, які продукти варто зберігати в асортименті, а які можуть бути неефективними або неприбутковими. Аналіз товарного асортименту вимагає систематичного підходу, а для цього використовуються певні стратегічні моделі та методики.

У контексті управління товарним асортиментом, підприємство повинно визначити свою конкурентну перевагу на ринку. Це означає, що виробник повинен ретельно розробити свої товарні стратегії, зосереджуючись на споживчих потребах та унікальності своєї продукції. Для цього використовуються певні аналітичні інструменти, такі як матриці

консалтингових груп та інші стратегічні моделі, які допомагають підприємству зрозуміти його потенціал на ринку та вибрати оптимальні шляхи розвитку.

Таким чином, управління товарним асортиментом вимагає ретельного планування та збалансованого підходу до формування стратегій. Всі дії, що вживає підприємство в цьому напрямку, мають на меті забезпечення конкурентних переваг та відповідь на змінні умови ринку.

Висновки до розділу 1

1. У контексті розгляду товарного асортименту як ключового елемента підприємництва, відзначено його роль як джерела доходу для виробників і засобу задоволення потреб для споживачів. Товар розглядається як складна сукупність характеристик, властивостей та параметрів, що формують його цінність і конкурентоспроможність на ринку.

Важливим елементом є класифікація товарів за різними критеріями, такими як сфера застосування, тривалість експлуатації та матеріальність, що відзначає різноманіття товарів, включаючи матеріальні та нематеріальні продукти і послуги.

Висвітлено питання товарної номенклатури та її ролі в розширенні асортименту підприємства. Основні показники, такі як широта, глибина, гармонійність та насиченість, відображають гнучкість підприємства в адаптації до ринкових умов.

Зауважено, що існують критерії оцінки ефективності товарного асортименту, зокрема диференціація продукції та адаптація до змін споживацьких переваг, що визначають успіх на ринку.

Підкреслено важливість розгляду товарного асортименту як інструменту для задоволення різних потреб споживачів та створення конкурентної переваги. Зазначено, що стратегічне управління товарним асортиментом визначає успіх підприємства в умовах сучасного бізнесу.

2. У галузі розробки стратегій товарного портфеля використовуються різні методи та моделі, включаючи відомі матриці портфельного аналізу, такі як БКГ, Мак-Кінсі та Артура Д. Літгла. Важливо враховувати, що ці методи мають свої обмеження, такі як суб'єктивність оцінок та відсутність комплексного врахування ряду факторів, таких як якість продукції та маркетингові витрати. Визначено сильні та слабкі сторони цих підходів, включаючи обмежену оцінку факторів якості продукції та складність вибору оптимальної стратегії.

Виокремлено, що управління товарним асортиментом визначається конкурентними умовами, внутрішніми можливостями підприємства та потребами споживачів. Зазначено, що ефективне управління включає аналіз конкурентоспроможності, врахування фінансових ресурсів та вибір стратегій розвитку, які допомагають підприємству досягти конкурентної переваги на ринку.

Зазначено, що важливість товару як центральної точки управління підприємством вимагає систематичного аналізу та стратегічного підходу. Для цього використовуються різні стратегічні моделі, включаючи матриці консалтингових груп, для розуміння конкурентних умов та вибору оптимальних шляхів розвитку товарного асортименту підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження обрано товариство з додатковою відповідальністю, що спеціалізується в галузі харчової промисловості, зокрема виробництві хлібобулочних, кондитерських і макаронних виробів. В своїй діяльності воно керується законами України, такими як Конституція, Цивільний процесуальний кодекс, Господарський кодекс, і Кодекс законів про працю.

Підприємство обладнане чотирма технологічними лініями для виробництва хліба, хлібобулочних виробів та пряників. Загальна щоденна потужність становить 30 тон хлібобулочних виробів, 11 тон пряників та 0,3 тони кремових кондитерських виробів.

Під час переходу до ринкової економіки виникли труднощі зі збутом готової продукції через збільшення конкуренції на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

На сьогоднішній день досліджуване підприємство виробляє понад 30 видів тортів, 20 видів тістечок та 20 видів пряників, використовуючи при цьому натуральну сировину. Проте, через несистемність політики у сфері виробництва, розробка нових технологій в хлібопекарній галузі призупинена, що мало наслідком зниження виробництва продукції.

За даними Антимонопольного комітету, частка обраного об'єкта на регіональному ринку хліба і хлібобулочних виробів становить приблизно 4-4,5%, і воно не має монопольного становища на ринку. Розвиток ринкової економіки та впровадження нових форм господарювання призвели до загострення конкуренції на ринку хліба та хлібобулочних виробів у останні

роки.

В умовах ринкової економіки, підприємство самостійно веде свою виробничо-торговельну діяльність. Проте, конкуренція між підприємствами за споживачів їх продукції вимагає виробників уважно враховувати інтереси та запити споживачів, щоб виробляти товари, які знаходять попит на ринку. Підприємство, яке не виходить переможцем у цьому конкурентному змаганні, зазвичай стає банкрутом, що призводить до неможливості виплати заборгованостей за товари, роботи та послуги, а також виконання обов'язкових платежів до бюджету та позабюджетних фондів, якщо вартість зобов'язань перевищує вартість активів.

Отже, для уникнення можливого банкрутства, підприємство має постійно аналізувати ринкову ситуацію та забезпечити високу конкурентоспроможність своєї продукції.

Один з ефективних інструментів визначення конкурентоспроможності - це проведення господарсько-фінансового аналізу. Аналіз фінансового стану будь-якого підприємства стає невід'ємною частиною управлінського процесу, оскільки неможливо ефективно управляти підприємством без досягнення балансу між доходами та витратами. Це стає особливо актуальним в умовах підприємництва, суворої дисципліни та ощадливості, які замінюють

Склад і структура основних і оборотних фондів підприємства грають визначальну роль у забезпеченні його ефективного функціонування та стійкого розвитку. Основні фонди включають у себе основні активи, такі як будівлі, обладнання, транспортні засоби, що утворюють технічну базу для виробництва та надання послуг. Оборотні фонди, з іншого боку, охоплюють ресурси, які обертаються протягом коротких строків і необхідні для повсякденної операційної діяльності.

Важливість правильної організації цих фондів виявляється у здатності підприємства ефективно використовувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей. Розглянемо ці аспекти у деталях та представимо інформацію через таблицю 2.1.

Аналіз складу і структури основних і оборотних фондів аналізованого підприємства за 2018 -2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2022 до 2018	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+)	%
Наявність основних фондів на кінець року – всього, тис. грн	2619,0	3173,0	3651,0	3813,0	3266,0	647,0	24,7
у т. ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	12815,0	17778,0	22370,0	24051,0	24440,0	11625,0	90,7
машини та обладнання	22034,0	38563,0	58902,0	62700,0	72519,0	50485,0	229,1
транспортні засоби	9277,0	15378,0	7948,0	8404,0	9865,0	588,0	6,3
інструменти, прилади, інвентар	696,0	707,0	788,0	871,0	902,0	206,0	29,6
інші основні засоби	22,0	22,0	52,0	52,0	77,0	55,0	250,0
Вартість оборотних фондів на кінець року – всього, тис. грн.	1012,0	4615,0	6867,0	3176,0	8135,0	7123,0	703,9
у т. ч.: виробничі запаси	230,0	3071,0	4165,0	1770,0	4454,0	4224,0	1836,5
незавершене виробництво	309,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-309,0	-100,0
готова продукція	48,0	164,0	11,0	58,0	840,0	792,0	1650,0
дебіторська заборгованість	413,0	1132,0	1218,0	1267,0	2731,0	2318,0	561,3
грошові кошти	9,0	209,0	130,0	67,0	102,0	93,0	1033,3

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Проведений у таблиці 2.1 аналіз стану основних фондів свідчить про зростання їхньої загальної вартості з 2619 тис. грн у 2018 році до 3266 тис. грн у 2022 році, що становить ріст на 24,7%. Головним чином це пов'язано з зростанням вартості машин та обладнання, яке склало 229,1%, і транспортних засобів зі збільшенням на 6,3%. Причини цього пов'язані з придбанням нових машин та з вдалим інвестиціями.

Щодо оборотних фондів, їхня вартість зростала на 703,9%, переходячи від 1012 тис. грн у 2018 році до 8135 тис. грн у 2022 році. Це обумовлено різким зростанням обсягів виробничих запасів та готової продукції.

В інтенсивному конкурентному бізнес-середовищі ефективно

використання основних фондів є критично важливим елементом для успіху підприємства, особливо в контексті товарного асортименту.

Прагнення до оптимізації використання активів є ключовим завданням для забезпечення не тільки фінансової стійкості, але й підвищення конкурентоспроможності на ринку. Нижче представлена таблиця, яка аналізує показники ефективності використання основних фондів і висвітлює їхню важливість в контексті товарного асортименту:

Таблиця 2.2

**Аналіз показників ефективності використання основних фондів
аналізованого підприємства за 2018 -2022 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2022 до 2018	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+-)	%
Фондозабезпеченість, тис. грн	1,3	2,3	2,6	2,8	2,4	1,1	89,2
Фондоозброєність, тис. грн	18,3	22,5	26,6	28,4	26,8	8,6	47,0
Фондомісткість, грн	0,11	0,11	0,05	0,09	0,05	-0,1	-51,1
Фондовіддача, грн	8,98	9,00	21,65	11,47	18,36	9,4	104,3
Норма прибутку, %	11,7	5,5	4,9	0,0	0,0	-11,7	x
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,7	1,0	1,0	1,0	1,0	0,3	x
Фондорентабельність, %	0,1	0,1	7,3	0,0	0,0	-0,1	x

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Аналіз показників ефективності використання основних фондів підприємства (табл. 2.2) виявив значний спад багатьох ключових показників.

Так, за фондозабезпеченістю спостерігається збільшення на 89,2% від 2018 до 2022 року, що є наслідком збільшення вартості основних фондів через придбання нових машин .

Фондоозброєність, хоча зросла на 47% за період, в 2022 році зафіксувала зниження на 5,4%. Можливі причини включають збільшення витрат на обслуговування та ремонт обладнання, а також нестабільність цін на технічне обладнання.

Зменшення фондомісткості на 51,1% обумовлене різким зростанням вартості основних фондів та ефективним управлінням ресурсами.

Показник фондівіддачі показав зростання на 104,3%, що свідчить про удосконалення виробничих процесів та оптимізацію використання основних фондів.

Норма прибутку відображає значний спад на 11,7%, а в 2021 та 2022 роках стала нульовою, що пов'язано з фінансовими труднощами, неефективним управлінням та несприятливими умовами на ринку.

Зменшення фондорентабельності на 0,1% свідчить про втрату прибутковості через несприятливі умови на ринку та неефективне управління.

Існуюча ситуація також суттєво ускладнена систематичними обстрілами, що призводять до фізичних збитків і втрат виробничих засобів. Це впливає як на ефективність використання основних фондів, так і на загальну фінансову стійкість підприємства, роблячи функціонування у воєнних умовах надзвичайно важким завданням.

Проведений аналіз даних таблиці 2.3 вказує на важливі аспекти, пов'язані з дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства, зокрема в контексті його товарного асортименту.

Середньорічна дебіторська заборгованість із збуту продукції зросла на 384,02%, що є результатом збільшення обсягів продажу та відстрочення оплати покупцями. Середньорічна кредиторська заборгованість виявила збільшення на 234,98%, що може свідчити про більш гнучкі умови співпраці з постачальниками.

Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості скоротився на 60,63%, вказуючи на можливі труднощі у вчасному поверненні коштів від клієнтів. Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості зросла на 153,99%, що свідчить про можливі затримки у зборі коштів від покупців.

Частка дебіторської заборгованості в майні та її відсоткове співвідношення до чистого доходу від реалізації продукції показали зростання, що відзначено як ризикований фактор та вимагає уважнішого

контролю.

Таблиця 2.3

**Аналіз показників дебіторської та кредиторської заборгованості
аналізованого підприємства за 2018 - 2022 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2022 до 2018	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+-)	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20546	22807	50304	25178	39154	18608	90,57
Середньорічна величина дебіторської заборгованості	413	772,5	1175	1242,5	1999	1586	384,02
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	206,5	566	609	633,5	1365,5	1159	561,26
Середньорічна величина кредиторської заборгованості	1771	2202,5	4072,5	5103,5	5932,5	4161,5	234,98
Середньорічна вартість майна	3649	5720,5	9230,5	8870,5	9348	5699	156,18
Середньорічна вартість оборотних активів	1012	2813,5	5741	5021,5	5655,5	4643,5	458,84
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	49,75	29,52	42,81	20,26	19,59	-30,16	-60,62
Тривалість одного обороту (середній період повернення) дебіторської заборгованості, днів	7,24	12,19	8,41	17,77	18,38	11,14	153,87
Частка дебіторської заборгованості в майні, %	11,32	13,50	12,73	14,01	21,38	10,06	x
Частка поточної дебіторської заборгованості в оборотних активах, %	20,41	20,12	10,61	12,62	24,14	3,73	x
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,23	0,35	0,29	0,24	0,34	0,11	x
Відношення дебіторської заборгованості до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	2,01	3,39	2,34	4,93	5,11	3,1	x

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Загальний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості вказує на необхідність оптимізації управління заборгованістю та удосконалення

стратегій взаємодії з клієнтами та постачальниками, зокрема враховуючи специфіку товарного асортименту.

Різноманітні напрямки, які визначають основну сферу діяльності підприємства, охоплюють виробництво та збут продукції, товарів, виконання робіт і надання послуг, а також фінансову та інвестиційну сферу. Вони об'єднуються в комплекс фінансових показників, які відображають загальні результати діяльності підприємства. Ці результати не лише відображають ефективність управління різними аспектами підприємства, але й глибоко впливають на його загальну фінансову стійкість та здатність конкурувати на ринку товарного асортименту.

Аналіз динаміки і структури фінансових результатів є важливим інструментом для розуміння та оцінки ефективності управління різними аспектами підприємства в контексті його товарного асортименту (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки і структури фінансових результатів аналізованого підприємства за 2018 - 2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2022 до 2018	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+-)	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20546	22807	50304	25178	39154	18608	90,57
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	14708	16084	42027	24765	31084	16376	111,34
Валовий прибуток, тис. грн.	2415	2922	8277	413	8070	5655	234,16
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	827	538	44	0	1927	1100	133,01
Адміністративні витрати	718	2593	2365	2569	1511	793	110,45
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	35	35	90	69	52	17	48,57
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	317	426	568	-1333	-444	-761	-240,06
Чистий прибуток, тис. грн.	426	426	518	-1333	-444	-870	-204,23

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Дані таблиці 2.4, що відображають фінансові результати аналізованого підприємства, вказують на значний розвиток та зміни у структурі його фінансової діяльності

Чистий дохід від реалізації продукції відображає стабільний ріст, збільшившись на 90,57% у 2022 році порівняно з 2018 роком. Це свідчить про збільшення обсягів продажу продукції, що пов'язано з ефективним управлінням товарним асортиментом.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 111,34%, що може вказувати на збільшення виробничих витрат. Значущий приріст валового прибутку на 234,16% свідчить про те, що підприємство зуміло ефективно оптимізувати свої виробничі процеси та підвищити ефективність товарного асортименту.

Прибуток від операційної діяльності показав значний приріст на 133,01%, і це свідчить про успішну оптимізацію операцій та управління ресурсами.

Адміністративні витрати, хоча зросли на 110,45%, можуть бути відштовхувальним фактором для подальшого удосконалення ефективності управління адміністративними процесами.

Прибуток до оподаткування та чистий прибуток показали коливання, виявивши зменшення на 240,06% та 204,23% відповідно. Це вказує на значущі виклики чи труднощі, з якими підприємство стикається в процесі оподаткування та збереження чистого прибутку.

Загальний аналіз таблиці свідчить про те, що підприємство успішно розвивається, але водночас стикається з викликами, що вимагають уважного аналізу та удосконалення стратегій управління товарним асортиментом та виробничими процесами.

Важливим відносним показником економічних результатів діяльності будь-якого підприємства є рентабельність. Цей показник включає різні аспекти, такі як ефективність виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності, і відіграє значущу роль у задоволенні інтересів усіх учасників економічного процесу.

Аналіз рентабельності є ключовим етапом для визначення того,

наскільки успішно підприємство генерує прибуток від своєї діяльності. Зокрема, в контексті товарного асортименту, рентабельність продукції та інших аспектів може надати цінну інформацію щодо ефективності виробничих процесів та ринкової конкурентоспроможності.

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності (збитковості) аналізованого підприємства за 2018 - 2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2022 до 2018	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+-)	%
Рентабельність (збитковість) виробничих витрат, %	16,42	18,17	19,69	1,67	25,96	9,54	58,12
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,40	1,42	1,20	1,02	1,26	-0,14	-9,83
Рентабельність (збитковість) продажу, %	11,75	12,81	16,45	1,64	20,61	8,86	75,35
Рентабельність (збитковість) операційних витрат, %	4,89	2,24	0,09	0,00	5,18	0,29	5,89
Коефіцієнт окупності операційних витрат	1,21	0,95	1,02	0,83	1,05	-0,16	-13,40
Загальна рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності, %	1,85	1,77	1,15	-4,38	-1,19	-3,04	-164,46
Чиста рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності, %	2,48	1,77	1,05	-4,38	-1,19	-3,68	-147,97
Коефіцієнт окупності сукупного капіталу	10,94	6,48	9,75	6,50	11,12	0,18	1,69
Загальний рівень рентабельності	2,90	2,65	1,23	-5,38	-1,43	-4,32	-149,32

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Проведені розрахунки у таблиці 2.5 свідчать про те, що ефективність діяльності підприємства в період з 2018 по 2022 роки відзначається значними коливаннями та різкими змінами в показниках рентабельності.

Рентабельність (збитковість) виробничих витрат зростала із 16,42% у

2018 році до 25,96% у 2022 році, що свідчить про значний приріст витрат на виробництво, ймовірно, обумовлений зростанням цін на сировину, енергетичні ресурси чи неефективним використанням виробничого обладнання.

Коефіцієнт окупності виробничих витрат зменшився на 9,83%, вказуючи на недостатню окупність витрат, пов'язаних із виробництвом, можливо, через неефективне управління виробництвом чи зниження попиту на продукцію.

Рентабельність (збитковість) продажу виявила значний ріст на 75,35%, що може бути обумовлено підвищенням цін на продукцію внаслідок інфляції або змін на ринку.

Рентабельність (збитковість) операційних витрат також зросла на 5,89%, що може бути результатом збільшення операційних витрат, пов'язаних із підвищенням цін на послуги чи неефективним управлінням витратами.

Загальна та чиста рентабельність витрат господарської діяльності суттєво знизилася у 2022 році на 164,46% та 147,97% відповідно, що може бути наслідком загострення конкуренції, складних економічних умов або стратегічних помилок у фінансовому управлінні.

Загальний рівень рентабельності підприємства показав зниження на 149,32% у 2022 році, що може свідчити про загальну нестабільність та неефективність управління підприємством.

2.2. Аналіз товарного асортименту підприємства

Стратегічне управління товарною політикою є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, особливо в сфері виробництва та реалізації товарів, зокрема у сфері хлібопекарських виробів.

На ринку хліба та хлібобулочних виробів, де функціонує підприємство, важливе значення має безперервне забезпечення економічної та продовольчої безпеки країни. При цьому, варто враховувати, що цей ринок

характеризується нестабільною еластичністю попиту, залежністю від кон'юнктури вітчизняного зернового ринку та ринку борошна, а також високим рівнем державного регулювання.

Забезпечення збалансованого попиту на хліб та хлібобулочні вироби вимагає ефективного логістичного планування, оскільки безперебійне постачання цих товарів від виробника до споживача є важливим етапом. Досягнення цієї мети вимагає впровадження ефективних стратегій управління виробництвом, реалізацією та постачанням.

У цьому контексті, ключовим завданням товарної політики підприємства є оптимізація асортименту, забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринку, визначення ефективних стратегій упакування та маркування товарів, а також знаходження оптимальних товарних ніш для збуту продукції.

Зазначені фактори, такі як географічні обмеження, особливості конкурентної ситуації, технічні можливості виробництва, а також регулюючі норми та стандарти, узгоджені разом, визначають простір для успішної товарної політики підприємства.

Для товариства вирішення зазначених факторів та використання їх у стратегічному управлінні товарною політикою допомагає забезпечити стійкий попит на їх продукцію в умовах нестабільного ринку. В умовах високої конкуренції і складної економічної ситуації варто зосередитися на формуванні асортименту, що задовольняє потреби клієнтів і відповідає їх очікуванням.

Розуміння географічних обмежень та особливостей конкурентного середовища допомагає зорієнтувати підприємство на найбільш ефективні ринки збуту, забезпечуючи зміцнення позицій на них. Технічні можливості виробництва сприяють оптимізації процесів виготовлення та забезпечують виробництво товарів відповідно до вимог споживачів.

Регулюючі норми та стандарти, у свою чергу, дозволяють забезпечити високу якість продукції, відповідність її до стандартів безпеки та вимог споживачів. Врахування цих факторів дозволяє створити продукцію, що

відповідає вимогам ринку та сприяє збільшенню конкурентоспроможності підприємства.

Сучасна торгівля хлібопродуктами описується як складна система економічних відносин між виробниками і споживачами, де виробники стикаються зі складним завданням виявлення і врахування економічних інтересів обох сторін. Ринок хліба та хлібобулочних виробів виступає основним елементом споживчого ринку, а його розвиток має бути обґрунтований на процесах, що відбуваються в роздрібному секторі.

Відбиваючи аналіз ситуації за період 2021-2022 рр., спостерігається стійка тенденція до зменшення обсягів виробництва хлібної продукції в Україні. Водночас, існує невідповідність між фактичними обсягами виробництва та необхідним обсягом хліба для задоволення потреб населення, що визначено в споживчому кошику. Також виявлено, що структурні зміни в асортименті хлібобулочних виробів не відповідають принципам раціонального та здорового харчування.

Миргород піддається систематичним обстрілам, що загострює ситуацію для нормальної роботи підприємств, що функціонують на його території.

У контексті війни, кількість споживачів хліба в Україні скоротилася внаслідок російського вторгнення, що спричинило зниження виробництва хліба на 15-20% у січні-липні. Близько 20% хлібозаводів припинили свою діяльність через воєнні дії, окупацію або знищення. Це створює додаткове навантаження на хлібопекарів у зв'язку з можливим підвищенням цін на природний газ у найближчий період.

Досліджуване підприємство відоме своїми традиціями в хлібопекарській справі та є провідним виробником хлібних виробів в Полтавській області та інших регіонах України.

Крім Полтавської області, його продукція популярна також у Київській, Сумській, Харківській областях.

Детальні види продукції, яку виготовляє ТДВ, наведено у таблиці 2.6.

Види продукції аналізованого підприємства

Вид продукції	Найменування продукції
1. Хліб	хліб «Орільський» формовий; хліб «Скобковий»; хліб «Корпоративний»; хліб «Запашний»; «Смачний»; хліб з висівками; хліб житньо-пшеничний подовий; хліб «Селянський» формовий; хліб житній діабетичний; хліб тостовий; хліб алчевський, цибулевий; пампушка до обіду; пампушка житня з часником
2. Булочні вироби	батон нарізний; батон гірчичний; батон «Мозаїка»; булочка «Дріб'язок»; рулет «Шкільний»; крендель «Шкільний»; булка «Геркулес»; здоба особлива : макова; здоба з ізюмом, вита, Ювілейна; булка «Симфонія»; булка «Забава»; рулет «Миргородський»; рожки з повидлом; булка «макова підкова»; булка «Цитринка»; булка зі згущеним молоком; пиріжки; сухарі.
3. Пряники	«Дніпровський»; «Північний»; «Любительський»; «Білосніжка»; «Клюквовий»; «Цитринка»; «Сонячний»; «Пасьянс»; «Джерельце»; «Житнячок»; «Смуглянка»; «Смуглянка люкс»; «Яблуневі»; «Спокуса»; «Шоколадна ніч»; «Пікантний з родзинками»; «Вечірній»; «Лісовичок»; «Сюрприз»; з начинкою «Іриска»; «Фігурні медові»; «Смачні»; «Шарм»; «Фантазія»
4. Торти	«Наполеон»; «Забава»; «Медовик»; «Білосніжка»; «Курортний»; «Лимонний»; «Лакомка»; «Славутич»; «Маска»; «Яблуневий цвіт»; «Медова перлина»; «Подарунок»; «Празький»; «Місячна соната»; «Київський»; «Полтавський сувенір»; «Чорнослив» ; «Екзотика»; «Презент»; «Фруктовий сад»; «Пташине молоко з фруктами»; «Полтавські каштани»; «З любов'ю» «Едем»; «Ліщина»;» Тірамісу особливий»; «Фруктовий мікс»; «Калейдоскоп»;»Цитрусовий»; «Зимова вишня»; «Павутинка»; «Тропік»
5. Борошно	вищого гатунку; першого гатунку; другого гатунку

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Нижче представлена інформація про споживачів продукції аналізованого підприємства у таблиці 2.7.

Розвиток ринкової економіки та впровадження нових форм господарювання в останні роки, як на рівні держави в цілому, так і на місцевому рівні, призвели до зростання конкуренції на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

Товариство стикалося із значними місцевими конкурентами, такими як хлібозаводи в містах Полтава, Кременчук, Дніпро, а також ТОВ «Хорольська мехпекарня», ТОВ «Лубенський хлібозавод» та ТОВ «Гадяцький хлібозавод».

Споживачі продукції аналізованого підприємства

Вид продукції	Покупці продукції
1. Хліб та булочні вироби	санаторій «Слава» санаторій імені Гоголя Миргородська спецшкола –інтернат Миргородська центральна районна лікарня Супермаркет »Сільпо» Універсам «Хвилинка» ТОВ «АТБ - Маркет» Супермаркет «Маркетопт» ПрАТ «Миргородкурорт» Санаторій МВС «Миргород» Військові частини ТОВ «Миргородм'ясопром» Миргородське СТ Хомуцьке СТ Петрівське СТ школи дитячі садки ПП «Продмаркет» та ін.
2. Пряники та торти	Полтавакондитер магазин «Домінік» Мережа магазинів приватних підприємців: м. Кременчук; м. Черкаси; м. Дніпро; м. Лубни; м. Миргород; м. Гадяч; м. Полтава; м. Суми; м. Харків; м. Київ; м. Біла Церква; м. Херсон; м. Кропивницький;

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Ринок хлібобулочних виробів в місті Миргород та Миргородському районі почав заповнюватися продукцією Полтавських хлібо заводів, приватних підприємств у смт. Велика Багачка, Хорольської мехпекарні, Дніпровського хлібо заводу №10 та місцевих міні-пекарень. У такій ситуації конкуренція стала особливо жорсткою.

Оскільки основними клієнтами хлібо заводу є бюджетні організації (школи, дитячі садки, військові бази, лікарні, санаторії), підприємство стикалося із проблемою несплати рахунків, що призвело до дефіциту оборотних коштів. Це вимагало залучення кредитів в банках та призводило до додаткових фінансових витрат, таких як відсотки за кредит, штрафні санкції за порушення зобов'язань перед постачальниками і т. д., що призвело до збитків.

У своїй стратегії розвитку підприємство вирішило розширити

географію збуту продукції, охопивши Миргородський та Лубенський райони та інші регіони. Незважаючи на цей крок, обсяги виробництва значно скоротилися з 30 до 2,5 тон хлібобулочних виробів на добу, як це відображено в таблиці 2.12 щодо обсягів виробництва продукції підприємства за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.8

**Обсяг виробництва продукції аналізованого підприємства
за 2020-2022 роки**

Найменування продукції	Обсяг виробництва в натуральних одиницях (т)			Темп росту,% 2021 р. до 2020 р.	Темп росту,% 2022 р. до 2021 р.
	Роки				
	2020	2021	2022		
Хліб та хлібобулочні вироби	3658	3122	2666	85,3	85,4
Кондитерські вироби	2044	1806	1972	88,4	109,2
Усього	5702	4928	4638	86,4	94,1

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Протягом періоду 2020-2022 рр., підприємство стикнулося зі зменшенням обсягів виробництва своєї продукції, викликаним конкурентним тиском на ринку хліба та хлібобулочних виробів. Це призвело до втрати основного покупця, ПрАТ «Миргородкурорт», і спричинило зростання собівартості виробництва через матеріальні та енергетичні витрати.

Підприємство вирішило змінити свою стратегію, зосередившись на розширенні асортименту кондитерських виробів, таких як торти, тістечка та пряники. Це рішення було обумовлене декількома причинами, зокрема відсутністю конкурентів у цьому сегменті на місцевому ринку, наявністю акредитованої виробничо-технічної лабораторії на підприємстві, а також високим терміном зберігання пряників, що дозволяє зменшити ризики непродажу.

Ця стратегічна зміна дозволила підприємству збільшити обсяги продажу та знизити збитки. Для глибшого аналізу й оцінки ефективності товарного асортименту, ми пропонуємо використати матричні методи, зокрема матрицю портфельного аналізу, що дозволить визначити стратегічну

позицію кожного виду продукції у портфелі компанії.

З метою аналізу темпів зростання ринку та частки ринку товариства, використаємо дані з таблиць 2.9 та 2.10 для проведення комплексного портфельного аналізу за методом Бостонської консалтингової групи (БКГ). Це дозволить нам отримати глибше розуміння ситуації на ринку та визначити оптимальні стратегії розвитку для кожного виду продукції підприємства.

Таблиця 2.9

Темпи зростання ринку (2022 р.)

Група	СБО	Аналізоване підприємство
А	Хліб	2,2%
Б	Булочні вироби	4%
В	Пряники	2,9%
Г	Торти	3,2%
Д	Борошно	1,3%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.10

Частка ринку аналізованого підприємства та його конкурента 1 (2022 р.)

Група	СБО	Аналізоване підприємство	Конкурент 1
А	Хліб	18%	12%
Б	Булочні вироби	12%	10%
В	Пряники	11%	14%
Г	Торти	8%	13%
Д	Борошно	1%	2,5%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Виходячи з інформації, що міститься у таблиці 2.14, здійснимо обчислення відносної частки ринку для товариства за допомогою наступної формули:

$$C_{\text{ринку}} = \frac{C_{\text{нід}}}{C_{\text{кон}}} \quad (2.2)$$

Аналіз ринкової частки підприємства у порівнянні з конкурентами представлено у таблиці 2.11.

Частка ринку відносно конкурента (2022 р.)

Група	СБО	Аналізоване підприємство
А	Хліб	1,5
Б	Булочні вироби	1,2
В	Пряники	0,8
Г	Торти	0,6
Д	Борошно	0,4

Побудуємо матрицю портфеля продуктів (рис. 2.1), використовуючи інформацію з таблиці 2.11 для підприємства.

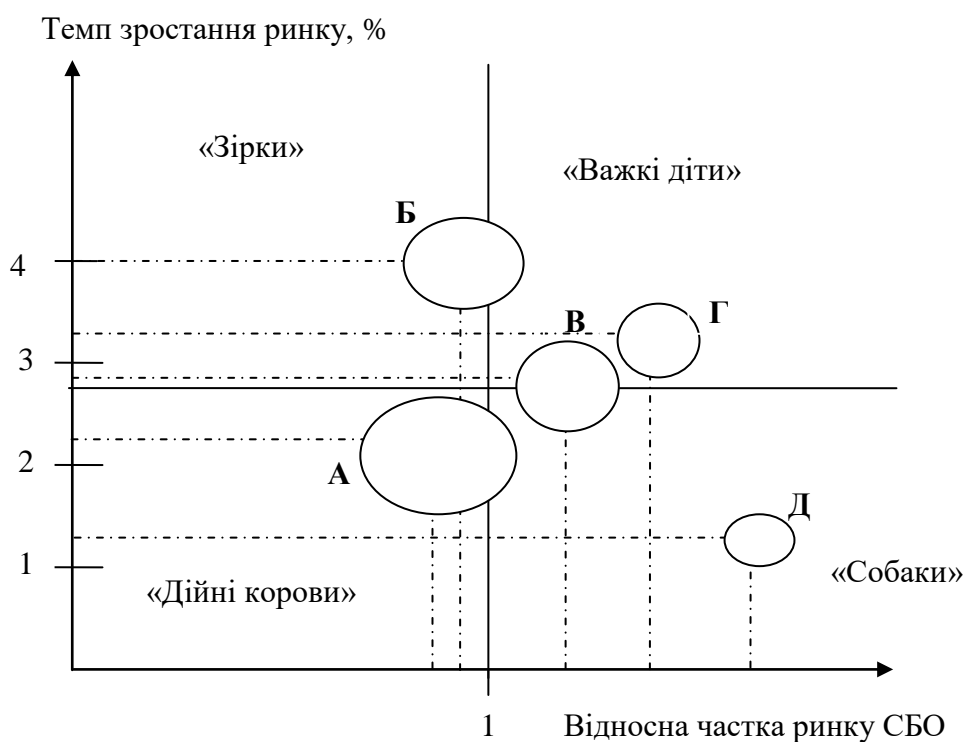


Рис. 2.4. Аналіз портфельного набору аналізованого підприємства за методом БКГ

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, аналізуючи портфель товарів за методом Бостонської консультативної групи, ми зробили наступні висновки:

1. Група Б «Булочні вироби»: ця група товарів є привабливою і конкурентоспроможною, і за термінологією БКГ, вона віднесена до категорії «Зірки». Це означає, що ця група знаходиться в ринковому сегменті, який швидко росте, але вимагає значних інвестицій. Рекомендована стратегія -

«Підтримання конкурентних переваг» з метою збереження ринкової частки.

2. Групи В «Пряники» та Г «Торти»: ці групи товарів потрапили в сегмент «Важких дітей», діють на перспективних ринках, але мають невелику ринкову частку. Вони вимагають значних фінансових ресурсів підприємства. Щоб підняти їх до категорії «Зірки» або «Дійних корів», їх потрібно інтенсивно підтримувати. Тому на цьому етапі підприємство повинно вкласти зусилля у стратегію інтенсивного розвитку цих груп товарів.

3. Група А «Хліб»: ця група товарів має високу ринкову частку і вже потрапила в сегмент «Дійних корів». Вони стабільно підтримують свої позиції на ринках і приносять прибуток. Ці товари є важливими, оскільки вони фінансово підтримують підприємство. Рекомендована стратегія - «Підтримання конкурентних переваг».

4. Група Д «Борошно»: ці товари потрапили в сегмент «Собак». Вони мають невелику ринкову частку і повільні темпи зростання ринку. Вони не приносять прибутку, а тільки витрачають ресурси підприємства. Рекомендована стратегія - «Елімінація», що передбачає вилучення їх з бізнес-портфеля або значні інвестиції для підняття їх до рівня «Важких дітей».

Після аналізу товарної стратегії підприємства, стає очевидним, що їхній товарний портфель не збалансований належним чином. Підприємство має кілька категорій товарів, які можна описати наступним чином:

- одна з груп, яку можна назвати «зіркою», представлена «булочними виробами», які приносять прибуток, але вимагають значних вкладень для подальшого зростання;
- «важкі діти», до яких відносяться «пряники» та «торти», також потребують фінансової підтримки;
- «дійна корова» - це «хліб», який приносить значний прибуток та сприяє фінансовим можливостям підприємства;
- є також група «собаки» - «борошно», яка на даний момент не дуже перспективна, але з інвестиціями в якість продукту, привабливу упаковку та

розвиток стратегії інтенсивного росту, може перетворитися на більш прибутковий вид.

Після аналізу фінансово-господарської діяльності та товарної стратегії підприємства можна зробити кілька висновків щодо проблем, з якими зіштовхнулося підприємства на сьогоднішній день.

По-перше, відсутність належного відділу з маркетингу підприємства обмежує можливості вивчення попиту, аналізу ринків збуту та ефективного просування продукції.

По-друге, відбулося зниження прибутку підприємства у 2022 році, що головним чином пов'язане зі зростаючою конкуренцією на ринку хлібопродуктів.

По-третє, незбалансований товарний портфель спричиняє проблеми з реалізацією продукції на ринку.

Незважаючи на ці проблеми, підприємства має значний потенціал для збільшення ринкової частки, завоювання нових споживачів, підвищення конкурентоспроможності продукції та отримання більш високого прибутку.

Після аналізу товарної стратегії підприємства стає очевидним, що їхній асортимент не є оптимально збалансованим. У підприємства є кілька груп товарів, які можна охарактеризувати наступним чином:

- Одна з груп, що може бути визнана як «лідер», представлена «Булочними виробами», які приносять прибуток, але вимагають значних вкладень для подальшого росту;

- Група «Середніх», яка включає «Пряники» та «Торти», також потребує фінансової підтримки;

- «Головний гравець» - «Хліб», який приносить значний прибуток та сприяє фінансовому розвитку підприємства;

- Є також група «Перспективних аутсайдерів» - «Борошно», яка на даний момент не є дуже прибутковою, але з інвестиціями в якість продукту, привабливу упаковку та розвиток стратегії інтенсивного росту, може стати більш успішною.

Після аналізу фінансово-господарської діяльності та товарної стратегії підприємства можна зробити кілька висновків щодо проблем, з якими стикається підприємство на сьогодні.

По-перше, відсутність належного підприємницького підходу підприємства обмежує можливості вивчення попиту, аналізу ринків збуту та ефективного просування продукції.

По-друге, відбулося зниження прибутку підприємства у 2022 році, що головним чином пов'язано зі зростаючою конкуренцією на ринку хлібних виробів.

По-третє, незбалансований товарний портфель спричиняє проблеми з реалізацією продукції на ринку.

Незважаючи на ці проблеми, підприємства має значний потенціал для збільшення ринкової частки, завоювання нових споживачів, підвищення конкурентоспроможності продукції та отримання більш високого прибутку.

Висновки до розділу 2

1. Об'єктом дослідження було товариство з обмеженою відповідальністю, спеціалізоване в галузі харчової промисловості, зокрема виробництві хлібобулочних, кондитерських і макаронних виробів. Підприємство має чотири технологічні лінії із загальною щоденною потужністю 30 т хлібобулочних виробів, 11 т пряників та 0,3 т кремкових кондитерських виробів.

Під час переходу до ринкової економіки виникли труднощі зі збутом готової продукції через збільшення конкуренції на ринку хліба та хлібобулочних виробів. На сьогоднішній день підприємство виробляє понад 30 видів тортів, 20 видів тістечок та 20 видів пряників, використовуючи натуральну сировину.

Аналіз основних фондів показав зниження їхньої вартості на 24,7% - з 3813 тис. грн у 2021 році до 3266 тис. грн у 2022 році. Зменшення вартості

машин та обладнання на 229,1% та транспортних засобів на 6,3% може бути обумовлене технологічним застарінням та невдалими інвестиціями.

Оборотні фонди, зокрема виробничі запаси та готова продукція, зросли на 703,9% - від 1012 тис. грн у 2018 році до 8135 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про необхідність ефективного управління активами в умовах інтенсивної конкуренції.

Фінансові результати відображають стабільний ріст чистого доходу від реалізації продукції на 90,57% у 2022 році порівняно з 2018 роком. Собівартість реалізованої продукції зросла на 111,34%, але валовий прибуток збільшився на 234,16%, свідчачи про ефективну оптимізацію виробничих процесів.

Прибуток від операційної діяльності зріс на 133,01%, вказуючи на успішну оптимізацію операцій та управління ресурсами. Адміністративні витрати зросли на 110,45%, що може вимагати подальшого удосконалення ефективності управління адміністративними процесами.

Прибуток до оподаткування та чистий прибуток показали вражаючі коливання, зменшення на 240,06% та 204,23% відповідно. Це вказує на значущі виклики чи труднощі, з якими підприємство стикається в процесі оподаткування та збереження чистого прибутку.

Аналіз рентабельності вказує на збільшення витрат на виробництво (збитковість виробничих витрат зросла з 16,42% у 2018 році до 25,96% у 2022 році). Коефіцієнт окупності виробничих витрат зменшився на 9,83%, що може вказувати на недостатню окупність витрат, пов'язаних із виробництвом. Рентабельність продажу зросла на 75,35%, але рентабельність операційних витрат також зросла на 5,89%.

Загальна та чиста рентабельність витрат господарської діяльності суттєво знизилася у 2022 році на 164,46% та 147,97% відповідно, що може бути наслідком загострення конкуренції, складних економічних умов або стратегічних помилок у фінансовому управлінні. Загальний рівень рентабельності підприємства показав від'ємний тренд, зниження на 149,32%

у 2022 році, що може свідчити про загальну нестабільність та неефективність управління підприємством.

2. За період 2021-2022 років відзначено стабільний спад виробництва хлібної продукції в Україні на 15-20%, обумовлений російським вторгненням. При цьому 20% хлібозаводів припинили діяльність..

Вплив російського вторгнення та воєнних дій призвів до зменшення виробництва хліба в Україні на 15-20% в січні-липні, або до скорочення роботи 20% хлібозаводів. Це стало причиною можливого підвищення цін на природний газ у майбутньому.

На прикладі підприємства видно, що обсяги виробництва хлібобулочних виробів значно скоротилися, з 30 до 2,5 т на добу протягом 2020-2022 років. Це було спричинено конкурентним тиском, втратою основного покупця та зростанням собівартості виробництва.

Слід зазначити, що розширення асортименту кондитерських виробів дозволило підприємству збільшити обсяги продажу та знизити збитки. Також варто відзначити стратегічну зміну фокусу на ринках Миргородського та Лубенського районів, але це не забезпечило зростання виробництва, яке зменшилося з 30 до 2,5 т хлібобулочних виробів на добу.

3. Аналіз товарного асортименту підприємства виявив важливі перспективи використання матричних методів, зокрема матриці портфельного аналізу. Цей інструмент дозволив провести глибокий аналіз та визначити стратегічну позицію кожного типу продукції у корпоративному портфелі. Незважаючи на виявлені проблеми, підприємство має потенціал для розвитку, збільшення ринкової частки та отримання більш високого прибутку.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ

3.1. Визначення основних напрямів формування товарного асортименту підприємства

Управління асортиментом продукції підприємства відображає визначений курс дій підприємства, що базується на стратегічному плануванні та попередньо визначених принципах. Цей підхід передбачає прийняття рішень щодо формування та управління асортиментом, забезпечення конкурентоспроможності продукції на високому рівні, пошуку оптимальних ринкових ніш та розробки стратегій упаковки, маркування та обслуговування.

Вважаємо, що формування асортиментної стратегії підприємства потребує врахування декількох факторів: чіткого уявлення про мету виробництва та збуту на перспективу, розробки стратегії виробництва й збуту, аналізу ринку та вимог споживачів, а також ретельного вивчення внутрішніх ресурсів підприємства - науково-технічних, виробничих, дослідницьких та збутових, як на сьогоднішній день, так і в майбутньому.

Після аналізу асортименту продукції підприємства за допомогою матриці «БКГ» було виявлено, що підприємство має незбалансований товарний портфель. Отже, нашою метою є розробка стратегій, які допоможуть зберегти позиції компанії на ринку хлібобулочних виробів та домогтися балансу в товарному портфелі.

На наш погляд, формування асортиментної стратегії передбачає наявність різноманітності та обсягу продукції на різних етапах життєвого циклу, що дозволяє забезпечити стабільне зростання підприємства з мінімальними ризиками. Крім того, підприємство повинне активно працювати над збільшенням частки ринку, забезпечуючи собі домінуючу

позицію на вибраних сегментах.

Отже, пропонуємо підприємству визначити ключові стратегічні напрями управління асортиментом. Для цього рекомендується провести дослідження конкурентного середовища в Полтавській області. На основі цього дослідження буде здійснено порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємства та розроблено конкретні стратегічні напрями управління асортиментом продукції.. Для цього рекомендуємо провести дослідження конкурентного середовища в Полтавській області.

На основі отриманих даних про діяльність конкурентів ми здійснимо порівняльний аналіз і побудуємо профіль конкурентоспроможності підприємства в контексті конкурентного середовища. На основі цього профілю будуть запропоновані конкретні стратегічні напрями управління асортиментом продукції.

За результатами нашого дослідження було виділено декілька основних конкурентів в Полтавській області, які представлені в додатку Б.

Аналізуючи основні конкуренти підприємства у Полтавській області, видно, що на даній території діє значна кількість підприємств, які використовуються аналогічною діяльністю та мають подібний потенціал для розвитку. Серед цих конкурентів можна виділити конкурент 1 та конкурент 2, які демонструють найбільший рівень розвитку.

Оцінюючи маркетингові зусилля та стратегії товарної політики підприємства у порівнянні з конкурент 1 та конкурент 2, використовуємо шкалу від 0 до 5 балів, де 5 означає найвищий рівень ефективності (табл. 3.1 та 3.2).

Дана оцінка допоможе визначити переваги та недоліки нашого підприємства щодо конкурентів, зокрема щодо маркетингових стратегій та методів товарної політики.

Відповідно до проведених розрахунків побудуємо профіль полярності підприємства відносно конкурент 1 та конкурент 2 (табл. 3.1).

Оцінка показників маркетингової діяльності аналізованого підприємства відносно основних конкурентів

Показники	Оцінка в балах		
	Аналізоване підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2
1. Частка ринку	3,8	2,7	4,5
2. Виробничий потенціал	2,8	2,2	4
3. Товар	4,9	1,9	2,8
4. Рівень цін на продукцію	4,0	3,8	4,0
5. Методи просування продукції	1,5	0,5	4,9
6. Можливості збуту	1,7	0,1	3,5
7. Пошук нових каналів збуту	1,3	0,2	4,5
8 Співпраця з незалежними посередниками	2,1	0,0	3,2
9. Наявність персоналу що відповідає за маркетингову діяльність	1,4	0,4	4,3
10. Рівень обслуговування клієнтів	4,5	1,3	2,5
Разом	25,6	14,1	39,4

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

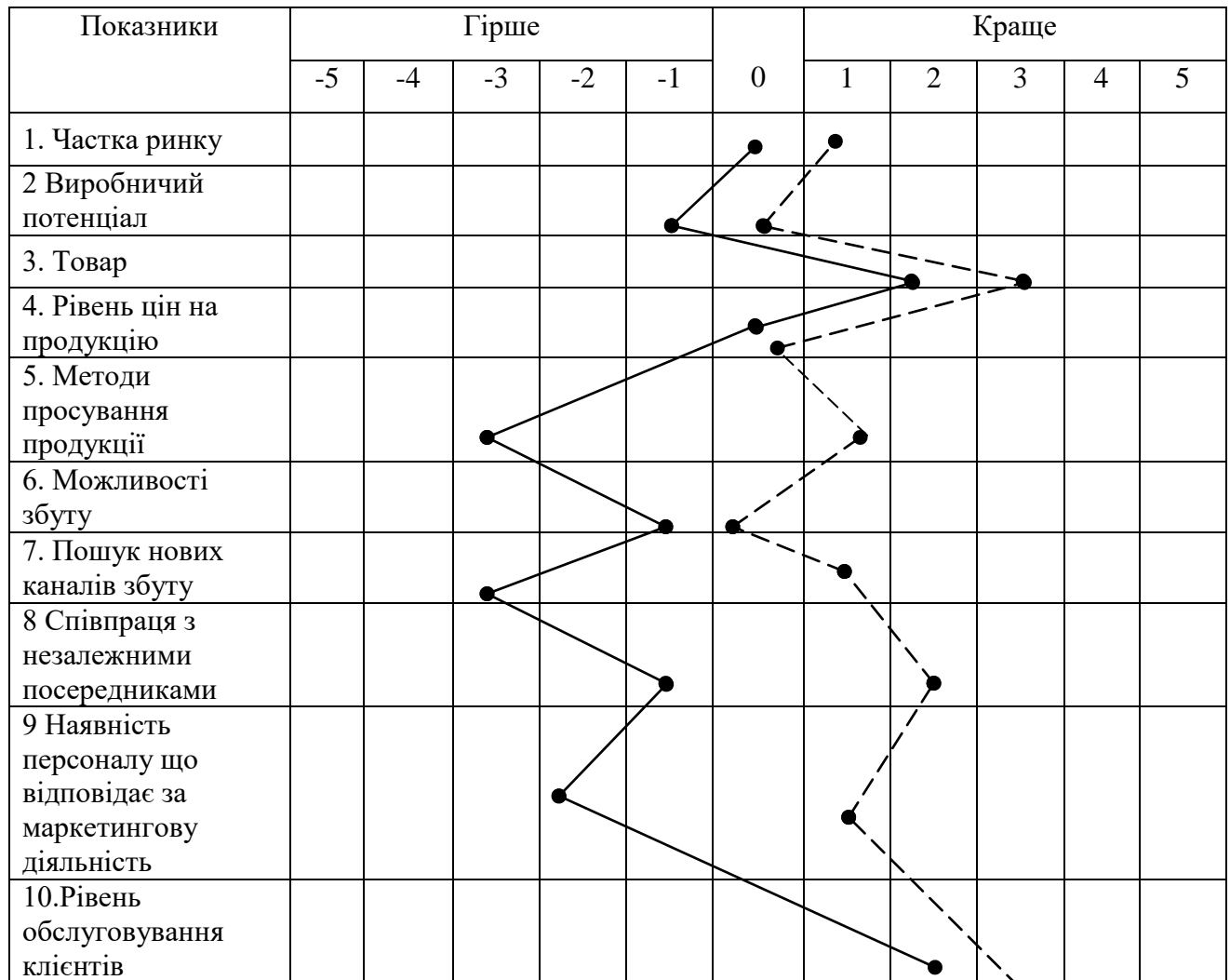
З проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство в порівнянні конкурентами має ряд недоліків у своїй діяльності. Але поряд з тим, підприємство має позитивну ситуацію з таким показником, як товар, тому, що підприємство виготовляє досить широкий асортимент продукції. За результатами аналізу такий показник як рівень обслуговування клієнтів також знаходиться на досить високому рівні в порівнянні з конкурентами.

Багато показників, які були розглянуті при проведенні дослідження знаходяться в зоні приблизної рівності. Це такі показники як частка ринку, виробничий потенціал, рівень цін на продукцію співпраця з незалежними посередниками, можливості збуту. Незважаючи на це, підприємство має потенціал і потребує певних дій для досягнення кращих

позицій ніж у конкурентів.

Таблиця 3.2

Профіль полярності маркетингової діяльності аналізованого підприємства відносно основних конкурентів



●—● - в порівнянні з конкурентом 1;

●- - ● - в порівнянні з конкурентом 2.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Досить погану позицію займають такі показники діяльності підприємства, як методи просування, пошук нових каналів збуту та наявність персоналу що відповідає за маркетингову діяльність. Саме вирішення цих питань – є першочерговим завданням підприємства.

Для отримання більшого уявлення про недоліки товарної політики

підприємства в порівнянні з конкурентами, проведемо її оцінку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Оцінка товарної політики аналізованого підприємства відносно
основних конкурентів**

Показники	Оцінка в балах		
	Аналізоване підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2
1. Якість продукції	4,5	3,5	4,2
2. Розробка інноваційної продукції	4,9	1,5	2,7
3. Упакування	3,2	1,0	4,3
4. Насиченість товарної номенклатури	4,9	0,5	1,9
5. Широта асортименту	3,3	0,7	2,0
6. Рекламна кампанія	2,1	0,1	4,9
7. Використання маркетингових інструментів в процесі виготовлення і просування продукції	1,7	0,2	4,8
8. Проведення маркетингових досліджень, щодо змін у товарному наборі	3,0	2,0	5,0
9. Імідж торгової марки	1,8	0,6	4,9
Разом	29,4	10,1	34,7

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Відповідно до проведених розрахунків побудуємо профіль полярності продукції підприємства відносно конкурентів (табл. 3.4).

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство має досить високі досягнення за такими показниками як, якість продукції, широта асортименту, насиченість товарної номенклатури, розробка інноваційної продукції та упакування.

Також підприємство за результатами дослідження має ряд проблем, у порівнянні з конкурентами, за такими показниками як: рекламна кампанія, використання маркетингових інструментів в процесі виготовлення і просування продукції, проведення маркетингових досліджень, щодо змін у товарному наборі, а також імідж торгової марки.

**Профіль полярності товарної політики аналізованого підприємства
відносно основних конкурентів**

Показники	Гірше					0	Краще					
	-5	-4	-3	-2	-1		1	2	3	4	5	
1. Якість продукції						●	●					
2. Розробка інноваційної продукції									●	●		
3. Упакування						●			●			
4. Насиченість товарної номенклатури									●	●		
5. Широта асортименту								●	●			
6. Рекламна кампанія									●			
7 Використання маркетингових інструментів в процесі виготовлення і просування продукції									●			
8. Проведення маркетингових досліджень, щодо змін у товарному наборі										●		
9. Імідж торгової марки									●			

●—● - в порівнянні з конкурентом 1

●- - ● - в порівнянні з конкурентом 2

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Однією з причин цих невдач, на нашу думку, є відсутність відділу маркетингу на підприємстві, в результаті чого спостерігається не доопрацювання в процесі просування продукції.

Таким чином, проведений аналіз маркетингової діяльності та товарної політики підприємство, дозволив зробити певні висновки щодо проблем діяльності підприємства. На нашу думку, основними проблемами підприємства, які необхідно вирішити в першу чергу, є:

- необхідність впровадження відділу маркетингу на підприємстві;
- недостатньо збалансований товарний портфель підприємства;
- неефективна робота в напрямках збутової діяльності,

- ігнорування керівництвом підприємства діяльності щодо просування продукції;

- не завантаженість виробничих потужностей;

Отже, визначимо стратегічні напрями для удосконалення діяльності підприємства, які дозволять підприємству отримати конкурентні переваги в перспективі.

Вважаємо, що для того, щоб підприємство збільшив частку ринку, налагодив постійний збут та отримав бажані прибутки, необхідно в першу чергу сформуванню ефективну товарну політику та посилити увагу відносно просування продукції на ринок хліба та хлібобулочних виробів.

Відносно товарної політики, ми пропонуємо, розглянути такі напрями:

- підтримання високого рівня якості хлібобулочних та кондитерських виробів, внаслідок чого підприємство матиме постійних споживачів і залучить нових;

- розширення асортименту пряників та печива, що в свою чергу надасть можливість збільшити обсяги виробництва;

- досягнення оптимальних обсягів випуску хліба, при яких виробництво стане більш прибутковим;

- поліпшення зовнішнього і естетичного виду упаковки, щоб вона сприяла просуванню товару на ринок і залучала покупців, а також створювала приємне враження, виділялася і була краще від упаковки конкурентів.

- забезпечити впізнаваність товарної марки шляхом зображення її на продукції для підвищення іміджу підприємства.

Ми вважаємо, що для групи товарів «Булочні вироби» необхідно вибрати стратегію «Підтримання конкурентних переваг», тобто вкладати кошти у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки.

На наш погляд, для збереження своєї частки на ринку підприємство повинно впроваджувати різноманітні маркетингові стратегії, такі як:

- збільшення акценту на контроль якості продукції для підвищення

довіри споживачів.

- спрямування рекламних кампаній на конкурентні переваги свого товару, надаючи їм виразність і вагомість.
- підвищення рівня обслуговування клієнтів з метою поліпшення їхнього досвіду взаємодії з брендом.
- створення та утримання тривалих відносин зі споживачами, що дозволяє зберігати їхню лояльність.
- зміцнення та розширення партнерських зв'язків з торговими посередниками, сприяючи ефективному поширенню продукції.
- розширення асортименту товарів, враховуючи не лише діяльність конкурентів, але й відповідно до змін у споживчих уподобаннях.
- адаптація асортименту з урахуванням потреб потенційних споживачів для забезпечення відповідності їх очікуванням.
- модифікація базової моделі товарів для врахування нових тенденцій та вимог ринку.
- розробка специфічних рекламних стратегій та стимулюючих методів, спрямованих на конкретні сегменти ринку та їх унікальні особливості.

На наш погляд, для групи товарів «Пряники» і «Торти» необхідно обрати стратегію інтенсифікації зусиль - вкладання коштів у розвиток цієї групи. Ми пропонуємо, обрати стратегію інтенсивного росту, яка передбачає збільшення обсягу продажу, ринкової частки та прибутку шляхом інтенсифікації наявних ресурсів підприємства.

На нашу думку, необхідні наступні маркетингові дії, щодо розвитку цієї групи:

- перерозподіл частини коштів із прибуткових груп, а саме з такої групи як «Хліб», в дану групу товарів;
- пошук незалежних інвесторів, та створення умов співпраці з ними;
- збут існуючого товару новим покупцям на нових ринках, для збільшення обсягів продажу;
- освоєння нових територіальних ринків збуту;

- створення вигідних умов для співпраці з посередниками;
- орієнтація на рекламу та просування продукції.

Для групи товарів «Хліб», ми пропонуємо, використати стратегію підтримання конкурентних переваг. Це передбачає наступні дії:

- постійний контроль якості продукції;
- підтримання високого рівня сервісного обслуговування;
- використання встановлених контактів зі споживачами за рахунок нових вигідних умов;
- співпраця з торговими посередниками;
- перерозподіл прибутку: одна частина – для допомоги зростаючим господарським одиницям, інша – для підтримки існуючого положення;
- використання засобів позиціонування товарів у боротьбі з конкурентами на ринку;
- підтримання позитивного іміджу товарів і підприємства у споживачів;
- створення реклами та засобів стимулювання продаж у місцях продажу товарів;
- використання методів стимулювання збуту (премій, подарунків).

Відносно групи товарів «Борошно», яка є неперспективною, пропонуємо застосувати стратегію елімінації. Враховуючи те, що вільний продаж «Борошна» не користується попитом, на нашу думку, необхідно поступово виводити цю групу з ринку. Необхідно зупинити виробництво даного продукту для продажу, а виробляти його лише для внутрішнього використання самим підприємством. Залишок «Борошна», що на сьогодні є на складі підприємства необхідно розподілити: одну частину направити на потреби підприємства для виробництва власної продукції, іншу допродати. Таким чином, підприємство звільниться від частини витрат і не буде мати вид товару, який не має перспектив.

Політика просування, на нашу думку, може бути реалізована за такими напрямками:

- підвищення інтенсивності використання рекламної діяльності, не лише в місцях реалізації продукції, а й в місцях постійного скупчення великої кількості споживачів;
- використання методів стимулювання збуту (премій, подарунків);
- формування і підтримання позитивного іміджу товарів і підприємства у реальних і потенційних споживачів;
- персональний продаж (підготовка власних збутових агентів);
- забезпечення інформації споживачам про нові види продукції, про нагороди, які отримує підприємство на різних виставках-ярмарках.

Таким чином, вважаємо, що запропоновані нами стратегічні напрями відносно формування товарної політики підприємства дозволять підприємству удосконалити свою діяльність та посилити свої позиції на ринку хліба.

3.2. Вибір стратегії розвитку ринку для товарного асортименту підприємства

Для того, щоб підприємство покращило свої позиції на ринку, на нашу думку, йому необхідно провести певні зміни у своїй діяльності шляхом розробки та вибору стратегії розвитку ринку для своєї товарної політики.

Для більш повного уявлення про ринок на який підприємству необхідно орієнтувати формування своєї товарної політики, пропонуємо, використання матриці керованої політики DPM «Shell».

На нашу думку, використання цієї матриці відкриє перед підприємством можливість докладніше оцінити своє положення на ринку і внести корективи у свою стратегію. Оскільки матриця дозволяє оцінити привабливість різних сегментів та конкурентоспроможність підприємства у кожному з них, вона може бути ефективно використана при прийнятті рішень щодо стратегії охоплення ринку. Таким чином, матриця управління політикою може стати інструментом для збалансування загроз і можливостей ринкового середовища підприємства з

його сильними та слабкими сторонами.

Отже, для прийняття стратегічного рішення щодо вибору стратегії розвитку ринку для товарної політики, побудуємо матрицю керованої політики DPM «Shell» відносно підприємства.

Для побудови матриці керованої політики необхідне проведення аналізу сильних та слабких сторін підприємства, а також загроз та можливостей підприємства для його ефективної діяльності. Отже, першим етапом є побудова матриці SWOT.

Проаналізуємо фактори зовнішнього середовища підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Аналіз факторів внутрішнього середовища аналізованого підприємства

Фактори внутрішнього середовища	Оцінка якості					Важливість
	5	4	3	2	1	
1	2	3	4	5	6	7
1. МАРКЕТИНГ:						
Популярність компанії на ринку	+					0,04
Частка ринку			+			0,04
Репутація відносно якості			+			0,05
Репутація відносно обслуговування					+	0,05
Реклама				+		0,06
Ефективність продажів				+		0,04
Імідж торгової марки					+	0,02
2. ФІНАНСИ:						
Вартість капіталу					+	0,05
Доступність капітальних ресурсів				+		0,02
Прибутковість капіталу			+			0,03
Фінансова стабільність		+				0,05
3. ВИРОБНИЦТВО:						
Сучасне встаткування		+				0,04
Задоволення купівельного попиту					+	0,05
Дотримання строків поставок		+				0,04
.Асортименти продукції					+	0,05
Витрати на виробництво				+		0,02
Технічний рівень виробництва			+			0,03

Продовж. табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7
4. ОРГАНІЗАЦІЯ:						
Кваліфікація керівництва				+		0,04
Малий штат співробітників					+	0,04
Кваліфікація й здатності менеджерів				+		0,05
Реакція на зміну ринкової ситуації				+		0,04
Відданість роботі співробітників			+			0,03
Ініціативність керівництва		+				0,04
Оперативність прийняття рішень			+			0,05

Побудуємо матрицю аналізу сильних і слабких сторін підприємства (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6

Матриця аналізу сильних і слабких сторін аналізованого підприємства

Важливість	Оцінка якості				
	Дуже слабе	Слабе	Нейтральне	Сильне	Дуже сильне
Вища	Репутація відносно обслуговування; Вартість капіталу; Задоволення купівельного попиту; Асортимент продукції.	Реклама; Кваліфікація й здатності менеджерів	Репутація відносно якості; Оперативність прийняття рішень	Фінансова стабільність	
Середня	Малий штат співробітників	Ефективність продажів; Кваліфікація керівництва Реакція на зміну ринкової ситуації	Частка ринку	Сучасне устаткування Дотримання строків поставок; Ініціативність керівництва	Популярність компанії на ринку
Нижча	Імідж торгової марки	Доступність капітальних ресурсів; Витрати на виробництво	Прибутковість капіталу; Технічний рівень виробництва; Відданість роботі співробітників		

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи матрицю слабких і сильних сторін можна сказати, що слабкі сторони підприємства переважають над сильними. Треба відзначити, що самими проблемними факторами є ті, які розташовані у верхньому лівому куті матриці - проблемної області, а саме: репутація відносно обслуговування; вартість капіталу; задоволення купівельного попиту; асортименти продукції; малий штат співробітників; реклама; кваліфікація й здатності менеджерів; ефективність продажів; кваліфікація керівництва; реакція на зміну ринкової ситуації.

Таким чином, підсумуємо результати проведеного аналізу щодо сильних і слабких сторін діяльності підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Підсумок аналізу щодо сильних і слабких сторін діяльності
аналізованого підприємства**

Фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони	Наслідки
1	2	3	4
МАРКЕТИНГ	Популярність компанії на ринку, займає вагому частку ринку	Низький рівень обслуговування, низький імідж торгової марки; невисока репутація відносно якості, середня ефективність продажів, недостатня реклама	Падіння рівня продажів, можливо, втрата клієнтів
ФІНАНСИ	Висока прибутковість капіталу, фінансова стабільність	Невисока вартість капіталу доступність капітальних ресурсів	Благополучний фінансовий стан фірми
ВИРОБНИЦТВО	Високотехнологічне сучасне устаткування, своєчасна поставка продукції	Недостатньо широкий асортимент продукції, більші витрати на виробництво, невисокий ступінь задоволення купівельного попиту	Втрата клієнтів, збільшення вартості продукції
ОРГАНІЗАЦІЯ	Ініціативне керівництво, досить віддані організації працівники	Недостатня кваліфікація керівництва й менеджерів низька реакція на зміну ринкової ситуації, більше необхідного число співробітників; відсутність відділу маркетингу та працівників з необхідними маркетинговими знаннями	Нескоординована робота підприємства

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Погані показники в сфері маркетингу свідчать про невикористання всіх

необхідних маркетингових інструментів у діяльності підприємства, це є істотним мінусом організаційного фактору, і є однією з причин проблем зі збутом, просуванням продукції, рекламою та іміджем торгової марки підприємства. Бажано якнайшвидше змінити сформовану ситуацію.

Сильні сторони фінансового фактору трохи перевершують слабкі, необхідно відзначити, що до переваг сильних сторін ставиться фінансова стабільність підприємства. Головна проблема у виробничому факторі – недостатньо широкий асортимент продукції, а це приводить до того, що підприємства не може повністю задовольнити купівельного попиту.

Проаналізуємо зовнішнє середовище підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Аналіз факторів зовнішнього середовища аналізованого підприємства

Фактори зовнішнього середовища	Оцінка якості					Важливість
	5	4	3	2	1	
1	2	3	4	5	6	7
ФАКТОРИ ПРЯМОГО ВПЛИВУ:						
1. ПОКУПЦІ:						
Великі клієнти	+					0,05
Дрібні клієнти		+				0,04
Загроза неплатежу з боку покупця				+		0,04
Загроза втрати покупця		+				0,05
Важливість появи нового покупця			+			0,04
2. КОНКУРЕНТИ:						
Переваги		+				0,05
Слабкість				+		0,04
Боротьба з конкурентами			+			0,04
3. ПОСТАЧАЛЬНИКИ:						
Надійність	+					0,05
Необхідність пошуку нового постачальника		+				0,03
Репутація	+					0,04
Ціни поставок		+				0,05
4. ЗАКОНОДАВЧА БАЗА:						
Стабільність законів, по яких працює фірма			+			0,05
Можливість появи нових законів		+				0,03
Субсидії	+					0,05
Податки				+		0,04
ФАКТОРИ НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ:						
Рівень соціально-економічного розвитку				+		0,02
Рівень науково-технічного розвитку економіки				+		0,03
Рівень науково-технічного розвитку галузі				+		0,04
Економічні кризи усередині країни					+	0,03

Використовуючи дані аналізу факторів зовнішнього середовища побудуємо матрицю основних загроз і можливостей підприємства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Матриця основних загроз і можливостей аналізованого підприємства

Загроза	Можливість	Наслідки для фірми	Можливі заходи для запобігання загрози або не використання можливостей
Втрата клієнта		Фінансові втрати, а у випадку втрати великого клієнта, значні; можливо, зменшення зарплати співробітників або скорочення штату. Падіння репутації фірми	Усілякі міри для втримання клієнта: знижки, додаткові послуги. Пошук альтернативних рішень проблеми із клієнтом
	Поява клієнта	Додатковий ринок збуту, додаткове джерело надходження фінансових коштів	Знижки, розстрочки платежу, додаткові послуги, укладання договору на тривалий строк.
Переваги конкурентів		Втрата клієнтів як існуючих, так і потенційних; втрата займаної частки ринку	Знаходження й усунення причин відставання від конкурентів. Постаратися «обійти» конкурента іншими перевагами.
	Слабкість конкурентів	Збільшення займаної частки ринку, поява нових клієнтів	Постаратися усталити свої позиції на даній ніші ринку. При дуже тяжкому становищі конкурента, запропонувати йому об'єднатися для усунення інших конкурентів
Втрата постачальника		Зрив поставок, фінансові збитки, втрата клієнтів, падіння авторитету фірми, пошук нового постачальника	Поліпшення ділових відносин, розгляд і, якщо можливо, рішення існуючої проблеми; мати контракт із постачальником на екстрені замовлення
	Поява нового постачальника	Вибір між постачальниками, найбільш прийнятних умов для висновку контрактів	Переукладання договорів має сенс робити тільки тоді, коли новий постачальник має гарну репутацію або значно більше вигідні умови для співробітництва.
Введення додаткових податків		Підвищення вартості продукції	Спроба одержання податкових пільг
	Надання державою субсидій	Зниження вартості продукції, розширення підприємства й збільшення обсягів виробництва	Спроба одержання нових субсидій

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

На основі проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства побудуємо SWOT-аналіз для підприємства використовуючи найбільш вагомні фактори (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

SWOT-аналіз для підприємства аналізованого підприємства

Сильні сторони			Слабкі сторони		
№	Назва фактора	Зваж. оцінка	№	Назва фактора	Зваж. оцінка
1	2	3	4	5	6
1	Популярність компанії на ринку	0,2	1	Низький рівень обслуговування	0,05
2	Прибутковість капіталу	0,09	2	Низький імідж торгової марки	0,02
3	Фінансова стабільність	0,2	3	Невисока репутація відносно якості	0,15
4	Високотехнологічне устаткування	0,16	4	Середня ефективність продажів,	0,08
5	Своєчасна поставка продукції	0,16	5	Недостатня реклама	0,12
6	Ініціативне керівництво	0,16	6	Невисока вартість капіталу	0,05
7	Відданість роботі співробітників	0,09	7	доступність капітальних ресурсів	0,04
				Недостатньо широкий асортимент продукції	0,05
				Більші витрати на виробництво	0,04
				Невисокий ступінь задоволення купівельного попиту	0,05
				Недостатня кваліфікація керівництва менеджерів	0,1
				Низька реакція на зміну ринкової ситуації	0,08
Разом		1,06	Разом		0,83
Середнє значення		0,15	Середнє значення		0,07
Можливості			Загрози		
1	Наявність великих клієнтів	0,25		Загроза неплатежу з боку покупця	0,08
2	Наявність дрібних клієнтів	0,16		Загроза втрати покупця	0,2
3	Поява клієнта	0,12		Переваги конкурентів	0,2
4	Поява нового постачальника	0,12		Втрата постачальника	0,25
5	Надання державою субсидій	0,25		Введення додаткових податків	0,08
Разом		0,9	Разом		0,81
Середнє значення		0,18	Середнє значення		0,16

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Визначимо точку, яка визначає позицію підприємства на ринку у

вигляді рисунку 3.1.

$$y = \text{«Сильні сторони»} - \text{«Слабкі сторони»} = 0,15 - 0,07 = 0,08$$

$$x = \text{«Можливості»} - \text{«Загрози»} = 0,18 - 0,16 = 0,02$$

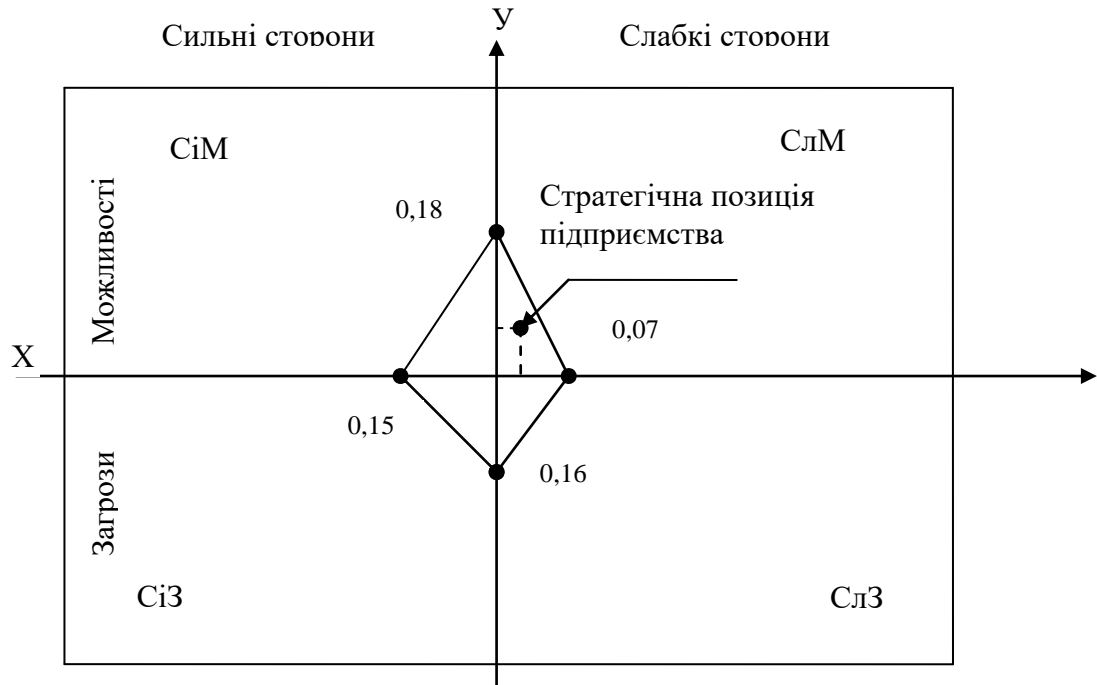


Рис.3.1. Стратегічна позиція підприємства

Після проведення SWOT – аналізу підприємства можна зробити висновок, що на підприємстві переважають слабкі сторони, але підприємство має сприятливі ринкові можливості. Для поліпшення своєї ситуації підприємства необхідно використати стратегію спрямовану на мінімізацію слабких сторін на основі використання зовнішніх можливостей – стратегія Міні-Максі.

Підприємству необхідно посилити конкурентні позиції у тих сферах своєї діяльності, де це можливо, з одночасною ліквідацією слабких сторін. Підприємству доцільно звернути увагу на зниженні рівня витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції.

На другому етапі побудови матриці DPM необхідно визначити основні сегменти на яких здійснює свою діяльність підприємство.

Географія споживачів підприємства досить поширена, насамперед це Полтавська область, а також Київська, Сумська, Харківська, Миколаївська,

Херсонська, Житомирська, Дніпропетровська області. Основними покупцями продукції підприємства є великі торгівельні організації, а також дрібні приватні заклади з реалізації хліба та хлібобулочних виробів. На території міста Миргород та Миргородського району основними покупцями готової продукції підприємства на протязі багатьох років є бюджетні організації (школи, дитячі садки, військові бази, лікарні, санаторії) та приватні заклади громадського харчування. Таким чином, ми пропонуємо розділити споживачів продукції підприємства на чотири сегмента, а саме:

- сегмент 1 – Бюджетні організації;
- сегмент 2 – Організації громадського харчування (їдальні, ресторани, кафе);
- сегмент 3 – Великі роздрібні торгівельні заклади (супермаркети, універсами);
- сегмент 4 – Малі приватні торгівельні заклади (магазини, кіоски, лотки).

На третьому етапі побудови матриці DPM необхідно виділити основні фактори, що впливають на стан та діяльність підприємства.

З проведеного аналізу сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз підприємства, ми пропонуємо обрати наступні фактори, які і використаємо при побудові матриці керованої політики DPM:

Фактори привабливості ринкового сегмента :

1. Наявність платоспроможного попиту;
2. Середньомісячна кількість споживачів;
3. Рівень прибутковості сегмента;
4. Рівень конкуренції в середині сегмента;
5. Необхідність пошуку нових споживачів

Фактори конкурентоспроможності:

1. Популярність підприємства на ринку
2. Рівень сервісного обслуговування споживачів;
3. Широта та повнота асортименту продукції;

4. Імідж торгової марки підприємства
5. Якість продукції;
6. Використання реклами

Наступним нашим кроком в побудові матриці керованої політики є розроблення оцінки привабливості й конкурентоспроможності для підприємства. Оцінка привабливості ринкового сегмента та конкурентоспроможності на поточний період зображена в таблицях 3.11, 3.12, а оцінки на перспективний період – в таблицях 3.13., 3.14.

Таблиця 3.11

**Оцінка привабливості ринку хліба аналізованого підприємства
(поточні оцінки)**

Кри- терії	ВК	Діапазон оцінок			Поточні оцінки в сегментах							
		Низька 0-3,3	Середня 3,3-6,7	Висока 6,7-10	1		2		3		4	
					О	ОЗ	О	ОЗ	О	ОЗ	О	ОЗ
1*	0,25	Миргород- ський район	Полтавська обл..	Центральний регіон України	4,3	1,08	2,4	0,6	6,9	1,73	4,3	1,08
2*	0,25	Менше 35,7 тис. осіб	35,7-53,1 тис. осіб	Більше 53,1 тис. осіб	2,8	0,70	3,2	0,8	4,5	1,00	3,2	0,8
3*	0,15	Менш ніж 10%	10-14%	Понад 14%	3,4	0,51	2,9	0,44	6,7	1,01	3,3	0,49
4*	0,20	Понад 6 конкурентів	3-6 конкурентів	Менш ніж 3 конкуренти	3,0	0,60	6,9	1,38	0,7	0,14	3,2	0,64
5*	0,15	Регулярно використо- вується.	Іноді використо- вується	Ніколи не використо- вується	3,2	0,48	2,4	0,36	2,7	0,41	2,4	0,36
Σ	1,00	-	-	-	-	3,37	-	3,58	-	4,29	-	3,37

1*- наявність платоспроможного попиту;

2* - середньомісячна кількість споживачів;

3* - рівень прибутковості сегмента;

4* - Рівень конкуренції в середині сегмента;

5* - Необхідність пошуку нових споживачів.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Оцінку факторів проведемо за 10 бальною шкалою.

Ваговий коефіцієнт (ВК) показує внесок кожного фактора до привабливості ринку або конкурентоспроможності підприємства на ньому.

Зважена оцінка (ЗО) утворюється внаслідок добутку бальної оцінки

кожного фактора та його вагового коефіцієнта.

Таблиця 3.12

**Оцінка конкурентоспроможності аналізованого підприємства на ринку
хліба Полтавської області (поточні оцінки)**

Кри- терії	ВК	Діапазон оцінок			Поточні оцінки в сегментах							
		Низька 0-3,3	Середня 3,3-6,7	Висока 6,7-10	1		2		3		4	
					О	ОЗ	О	ОЗ	О	ОЗ	О	ОЗ
1*	0,15	Висока	Середня	Низька	3,7	0,56	3,6	0,54	5,7	0,86	4,8	0,72
2*	0,10	Низький	Середній	Високий	4,2	0,42	3,7	0,37	4,2	0,42	3,1	0,31
3*	0,15	Менше 80 видів продукції	80- 110видів продукції	Більше 110 видів продукції	3,4	0,51	4,2	0,63	6,2	0,93	5,4	0,81
4*	0,20	Задовільний	Хороший	Відмінний	2,8	0,56	3,0	0,6	5,2	1,04	3,4	0,68
5*	0,25	Низька	Середня	Висока	6,5	1,63	4,5	1,13	4,1	1,03	5,1	1,28
6*	0,15	Низьке	Задовільне	Регулярне	1,2	0,18	2,1	0,32	2,7	0,41	0,2	0,03
Σ	1,00	-	-	-	-	3,86	-	3,59	-	4,69	-	3,83

1* - Популярність підприємства на ринку

2* - Рівень сервісного обслуговування споживачів;

3* - Широта та повнота асортименту продукції;

4* - Імідж торгової марки підприємства

5* - Якість продукції;

6* - Використання реклами.

Таблиця 3.13

**Оцінка привабливості ринку хліба аналізованого підприємства
(перспективні оцінки)**

Кри- терії	ВК	Діапазон оцінок			Перспективні оцінки в сегментах							
		Низька 0-3,3	Середня 3,3-6,7	Висока 6,7-10	1		2		3		4	
					О	ОЗ	О	ОЗ	О	ОЗ	О	ОЗ
1	0,25	Миргород- ський район	Полтавська обл..	Центральний регіон України	6,7	1,68	3,4	0,85	7,8	1,95	7,2	1,8
2	0,25	Менше 35,7 тис. чол	35,7-53,1 тис. осіб	Більше 53,1 тис. осіб	3,5	0,88	3,7	0,93	8,5	2,13	6,2	1,55
3	0,15	Менш ніж 10%	10-14%	Понад 14%	6,8	1,02	3,3	0,49	8,2	1,23	7,0	1,05
4	0,20	Понад 6 конкурентів	3-6 конкурентів	Менш ніж 3 конкуренти	6,9	1,38	7,2	1,44	9,1	1,82	8,1	1,62
5	0,15	Регулярно викор.	Іноді викор.	Ніколи не викор.	4,5	0,68	3,8	0,57	6,7	1,01	5,1	0,77
Σ	1,00	-	-	-	-	5,64	-	4,28	-	8,14	-	6,79

**Оцінка конкурентоспроможності аналізованого підприємства на ринку
хліба Полтавської області (перспективні оцінки)**

Кри- терії	ВК	Діапазон оцінок			Перспективні оцінки в сегментах							
		Низька 0-3,3	Середня 3,3-6,7	Висока 6,7-10	1		2		3		4	
					О	ОЗ	О	ОЗ	О	ОЗ	О	ОЗ
1	0,15	Висока	Середня	Низька	5,5	0,83	4,8	0,72	6,8	1,02	6,7	1,01
2	0,10	Низький	Середній	Високий	8,2	0,82	7,2	0,72	8,7	0,87	6,8	0,68
3	0,15	Менше 80 видів продукції	80-110видів продукції	Більше 110 видів продукції	5,7	0,86	4,2	0,63	6,7	1,01	6,5	0,98
4	0,20	Задовільний	Хороший	Відмінний	8,5	1,70	8,2	1,64	9,2	1,84	6,9	1,38
5	0,25	Низька	Середня	Висока	6,7	1,68	7,5	1,88	7,1	1,78	6,3	1,58
6	0,15	Низьке	Задовільне	Регулярне	6,5	0,98	5,4	0,81	9,3	1,39	6,7	1,01
Σ	1,00	-	-	-	-	6,87	-	6,4	-	7,91	-	6,64

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

На основі даних таблиць 3.14 та 3.15 будуємо матриці DPM для підприємства (рис. 3.2-3.4).

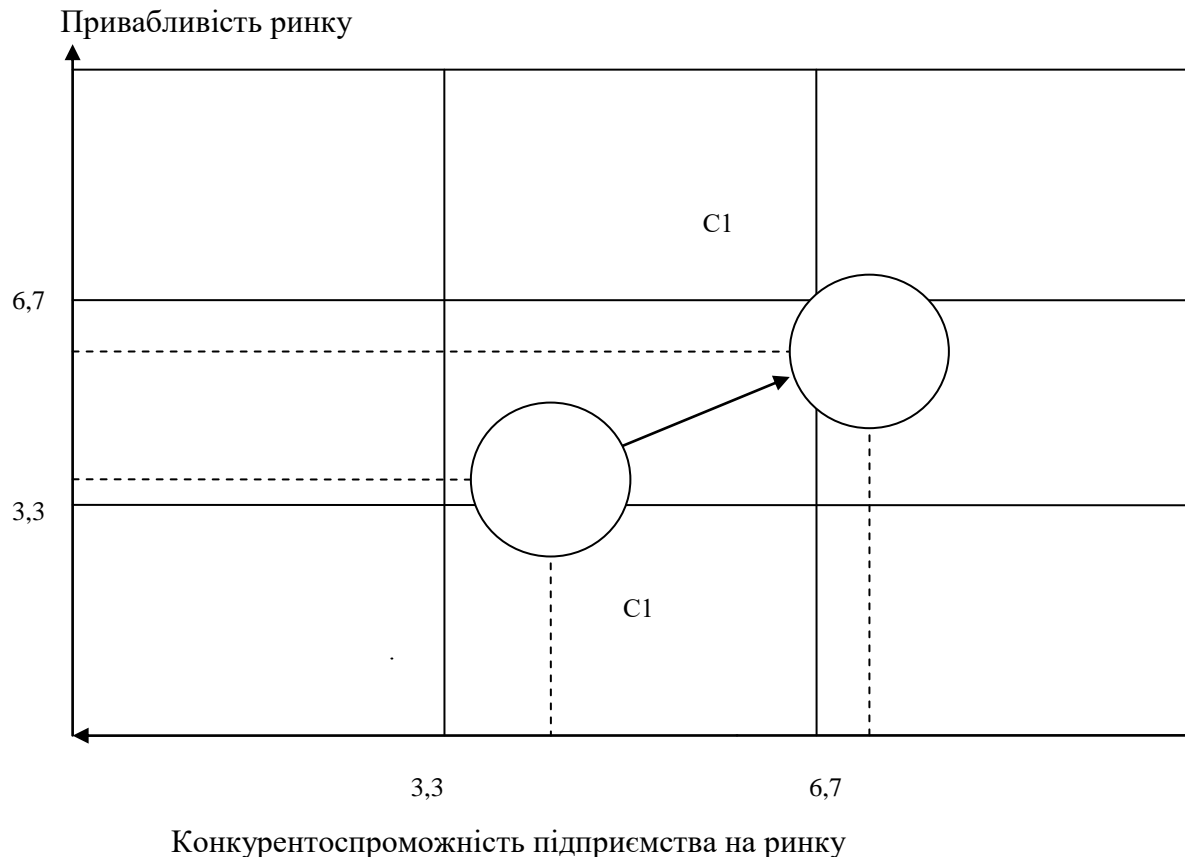


Рис. 3.2. Матриця DPM для підприємства (сегмент «Бюджетні організації»)

З рисунку 3.2 виходить, що сегмент «Бюджетні організації» на даному етапі є сегментом з середньою привабливістю. Він приносить прибуток підприємству, але останнім часом підприємства почало втрачати свої позиції в даному сегменті. «Бюджетні організації» є досить вигідним сегментом для підприємства. На нашу думку, на території м. Миргорода та Миргородського району підприємство може зайняти лідируючі позиції в запропонованому сегменті. Даний сегмент є стабільним, з перспективою зростання, та з середньою нормою прибутку.

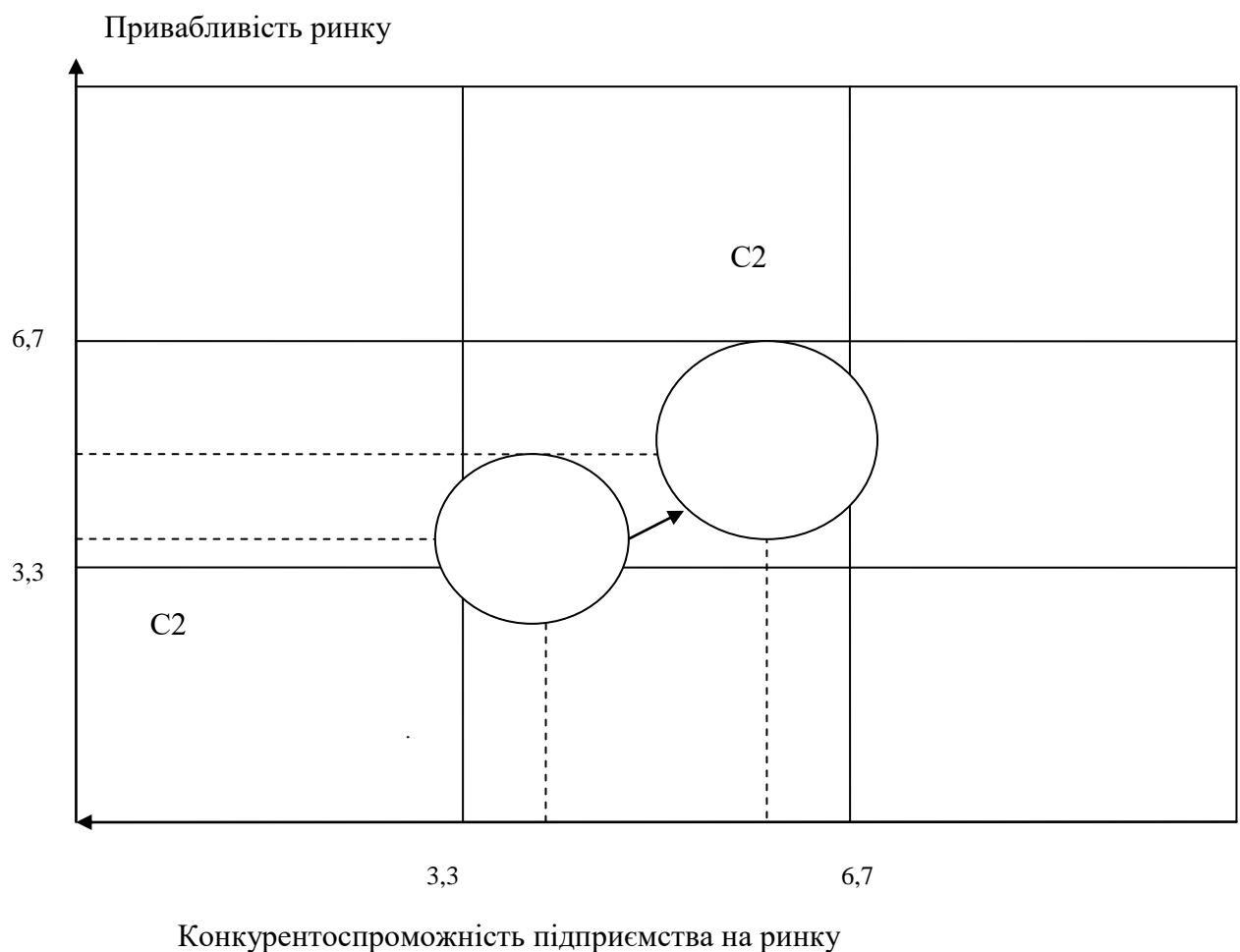
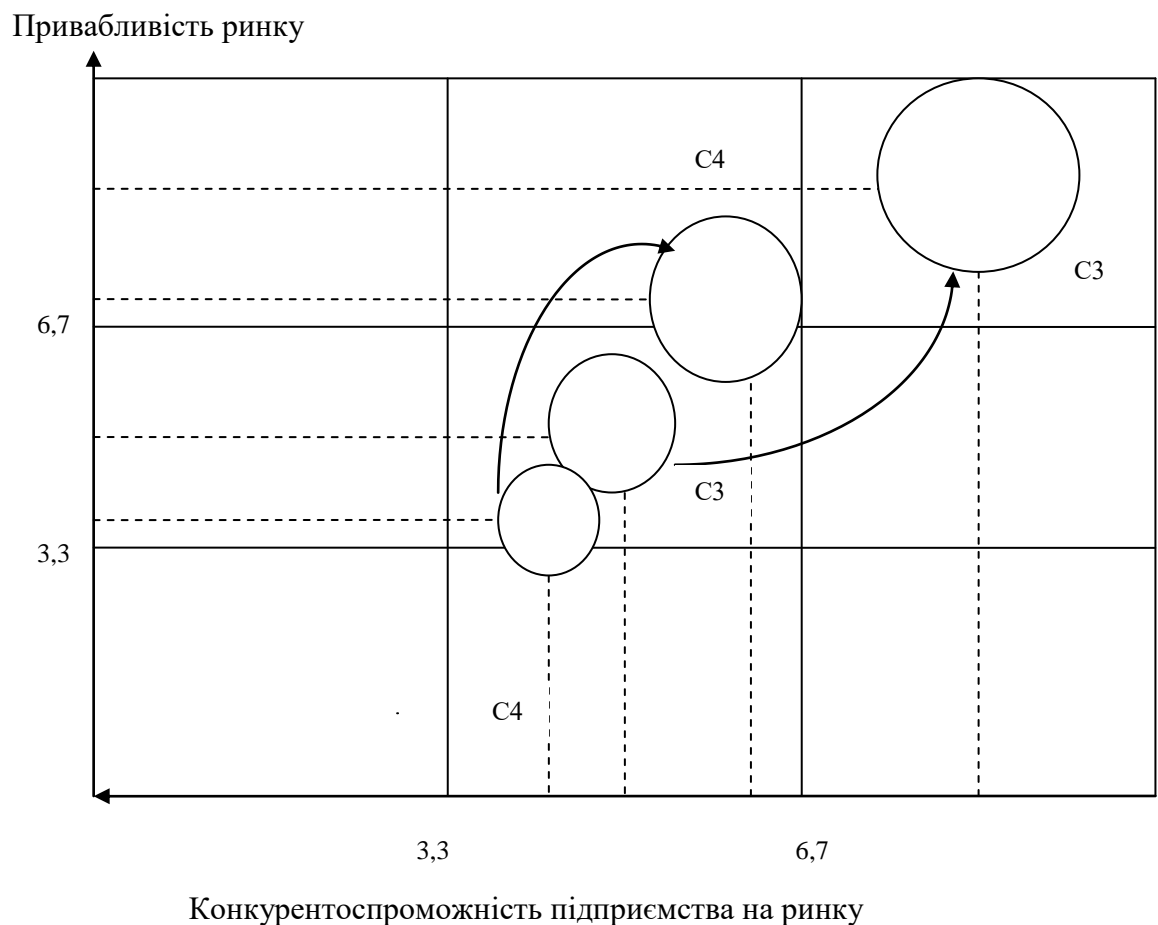


Рис. 3.3. Матриця DPM для підприємства (сегмент «Організації громадського харчування»)

Рисунок 3.3 свідчить, що сегмент «Організації громадського харчування» є сегментом з середньою привабливістю. Жодних особливих

сильних сторін або можливостей додаткового розвитку не має. На нашу думку, необхідно обережно інвестувати у цей сегмент, але тільки тоді, коли є впевненість, що віддачу буде отримано швидко. Необхідний постійний аналіз економічного становища даного сегмента. За рахунок таких обережних дій, ситуація в сегменті «Організації громадського харчування» дещо покращаться, як видно з матриці DPM, але зміни будуть незначні, і сегмент залишиться майже на тому ж рівні.



С 3 – сегмент «Великі роздрібні торговельні заклади»;

С 4 – сегмент «Малі приватні торговельні заклади»

Рис. 3.4. Матриця DPM для підприємства (сегменти «Великі роздрібні торговельні заклади» та «Малі приватні торговельні заклади»)

З рисунку 3.4 можна відзначити, що сегменти «Великі роздрібні

торгівельні заклади» та «Малі приватні торговельні заклади» є найбільш перспективними та найбільш привабливими для підприємства. На нашу думку, сегмент «Великі роздрібні торговельні заклади» та «Малі приватні торговельні заклади» має досить високі шанси на прибутки в майбутньому. Підприємство має досить стійкі позиції у сегменті «Великі роздрібні торговельні заклади» на сьогодні, а у разі обережного інвестування та використання засобів з просування продукції, а також утримання стійких невисоких цін на продукцію, матиме можливість зайняти лідируючі позиції в даному сегменті.

Що стосується сегменту «Малі приватні торговельні заклади», то як видно з матриці DPM, підприємства має досить високі шанси зайняти більш вигідні позиції у даному сегменті, оскільки якість продукції, а також репутація підприємства є достатньо високими. Необхідно інвестувати в даний сегмент, здійснюючи при цьому детальний аналіз інвестицій.

Таким чином, матриця керованої політики DPM «Shell» дала змогу побачити нам основні сегменти споживачів, на які необхідно направити діяльність підприємства. Основну увагу, на нашу думку, необхідно приділити сегментам «Великі роздрібні торговельні заклади» та «Малі приватні торговельні заклади», адже вони є найбільш перспективними і привабливими для підприємства.

Привабливість сегмента «Великі роздрібні торговельні заклади» зростає вищими темпами, ніж сегмента «Малі приватні торговельні заклади», тому підприємству доцільно інтенсифікувати проникнення на сегмент «Великі роздрібні торговельні заклади» за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції. А це можливо зробити лише у випадку появи нових каналів розподілу, збільшення замовлень існуючих споживачів продукції, та створення конкурентних переваг. В цьому сегменті необхідно реалізовувати всі асортиментні групи товарів.

Що стосується сегмента «Малі приватні торговельні заклади» то тут необхідно використати стратегію захисту завойованої позиції шляхом

створення вигідних умов співпраці з малими приватними організаціями. Також необхідно ретельно досліджувати вподобання споживачів та реалізовувати лише ті види продукції, які користуються попитом на даний період часу.

Висновки до розділу 3

1. Ключовим аспектом для досягнення успіху підприємства на ринку хлібобулочних виробів є ретельно розроблена товарна політика та стратегії маркетингу. Зокрема, наголос робиться на важливості підтримання високої якості продукції, розширенні асортименту та поліпшенні зовнішнього вигляду товарів.

Для групи «Булочні вироби» рекомендовано стратегію «Підтримання конкурентних переваг», де основний акцент робиться на контролі якості, ефективній рекламі та розвитку зв'язків з посередниками. Це дозволить підприємству не лише утримувати поточну частку ринку, але й привертати нових споживачів.

Групам «Пряники» та «Торти» рекомендовано обрати стратегію інтенсифікації, фокусуючись на розширенні ринків збуту та стимулюванні продажів. Це може включати в себе введення нових продуктів, перерозподіл рекламних бюджетів та активне просування на ринках з великим потенціалом.

Для групи «Хліб» рекомендовано стратегію підтримання конкурентних переваг, зосереджуючись на контролі якості, співпраці зі споживачами та посередниками. Важливим є також використання ефективних засобів позиціонування товарів у конкурентному середовищі.

У випадку групи «Борошно», рекомендується стратегія елімінації через зупинення продажів та перерозподіл залишків для внутрішнього використання. Це дозволить підприємству звільнити ресурси та уникнути витрат на продукт, який не має перспектив на ринку.

Загалом, впровадження запропонованих стратегій дозволить підприємству не лише утримати стабільні позиції на ринку, але й активно розвиватися, привертаючи нових клієнтів та забезпечуючи стійкий фінансовий ріст.

2. Використання матриці керованої політики DPM «Shell» надало можливість визначити стратегічні напрямки розвитку. Проведений SWOT-аналіз вказав на наявність слабких сторін, але високий потенціал ринкових можливостей. Рекомендовано застосування стратегії «Міні-Максі» для мінімізації слабких сторін при використанні зовнішніх можливостей.

Детально визначено чотири сегмента споживачів, зосереджена увага на сегментах «Великі роздрібні торговельні заклади» та «Малі приватні торговельні заклади» як найбільш перспективних. Запропоновано стратегії для підвищення конкурентоспроможності в цих сегментах.

На завершальному етапі визначено основні фактори, що впливають на діяльність підприємства, підкреслено перспективність сегментів «Великі роздрібні торговельні заклади» та «Малі приватні торговельні заклади» для розвитку.

Отже, підприємство має активно розвивати сегменти «Великі роздрібні торговельні заклади» та «Малі приватні торговельні заклади», використовуючи стратегії, які оптимально враховують його сильні сторони та ринкові можливості.

ВИСНОВКИ

1. Товарна політика в підприємстві представляє собою комплекс заходів, спрямованих на створення та управління продукцією підприємства з метою задоволення потреб споживачів та досягнення власних цілей. Основна мета продукту, який пропонує підприємство на ринку, - забезпечити задоволення потреби та привернути увагу для придбання, використання чи споживання. Продукція є основою всього підприємницького комплексу, де важливо розглядати її як засіб для задоволення конкретної потреби, а потім як продукт праці, готовий до продажу.

На сучасному ринку конкурентоспроможність продукції стає визначальним фактором для здобуття позиції підприємства. Конкурентоспроможність, з точки зору підприємництва, це перевага продукту, яка сприяє успішному збуту в умовах конкуренції.

2. Більшість підприємств має свій товарний асортимент, який представляє собою сукупність товарів, пов'язаних за їхнім функціональним призначенням. Аналіз товарного асортименту вимагає отримання інформації про його збалансованість, наявність прибуткових чи неприбуткових бізнес-одиниць. Ця інформація є ключовою при прийнятті стратегічних рішень щодо певних видів продукції.

Для аналізу товарного набору підприємства можуть скористатися різноманітними стратегічними інструментами:, такі як матриці Бостонської консалтингової групи, консультаційних фірм Мак-Кінсі і Артура Д. Літгла, а також матриця керованої політики DPM "Shell". Вони надають інформацію про товарний набір і стратегії управління товарами, що дозволяє підприємству коригувати власні цілі відповідно до ситуації на ринку.

3. Об'єкт дослідження - товариство з додатковою відповідальністю, що спеціалізується у харчовій промисловості, зокрема виробництві хлібобулочних, кондитерських і макаронних виробів, з чотирма технологічними лініями загальною потужністю 30 т хлібобулочних виробів,

11 т пряників і 0,3 т кремових кондитерських виробів.

Під час переходу до ринкової економіки виникли труднощі зі збутом продукції через збільшення конкуренції на ринку хліба та хлібобулочних виробів. Наразі підприємство виготовляє понад 30 видів тортів, 20 видів тістечок та 20 видів пряників, використовуючи натуральну сировину.

4. Аналіз основних фондів показав зниження їхньої вартості на 24,7% - з 3813 тис. грн у 2021 році до 3266 тис. грн у 2022 році. Зменшення вартості машин та обладнання на 229,1% та транспортних засобів на 6,3% зумовлене технологічним застарінням та невдалими інвестиціями.

Фінансові результати відображають стабільний ріст чистого доходу від реалізації продукції на 90,57% у 2022 році порівняно з 2018 роком. Собівартість реалізованої продукції зросла на 111,34%, але валовий прибуток збільшився на 234,16%, свідчачи про ефективну оптимізацію виробничих процесів.

Прибуток до оподаткування та чистий прибуток показали коливання, зменшення на 240,06% та 204,23% відповідно. Це вказує на значущі виклики або труднощі, з якими підприємство стикається в процесі оподаткування та збереження чистого прибутку.

Аналіз рентабельності вказує на збільшення витрат на виробництво (збитковість виробничих витрат зросла з 16,42% у 2018 р. до 25,96% у 2022 р.). Рентабельність продажу зросла на 75,35%, але рентабельність операційних витрат також зросла на 5,89%.

Загальна та чиста рентабельність витрат господарської діяльності суттєво знизилася у 2022 році на 147,97%, що є наслідком загострення конкуренції, складних економічних умов або стратегічних помилок у фінансовому управлінні. Загальний рівень рентабельності підприємства показав від'ємний тренд, зниження на 149,32% у 2022 році, що свідчить про загальну нестабільність та неефективність управління підприємством.

5. Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність та товарну політику підприємство можна зробити висновки, що підприємство на сьогодні має ряд недоліків у своїй діяльності.

По-перше останнім часом підприємство почало отримувати менший прибуток. Насамперед це пов'язано з великою конкуренцією на ринку хліба, тому необхідно застосовувати заходи з просування продукції, щоб привернути увагу нових споживачів і утримати вже існуючих. Саме такі заходи на підприємство сьогодні діють обмежено.

Проаналізувавши за допомогою матриці БКГ товарний набір підприємство було виявлено другий недолік діяльності підприємства, а саме товарний набір, який є не достатньо збалансованим. Також, основна проблема з якою стикається кожний вид продукції підприємства – це ринок збуту.

Незважаючи на велику конкуренцію та певні недоліки в товарній політиці, підприємство має великий потенціал щодо досягнення значних позицій на ринку.

Підсумовуючи вищезазначене, пропонуємо підприємству впровадити наступні зміни в товарній політиці, що допоможуть йому подолати проблеми, які склалися на сьогодні та збільшити свою ринкову частку:

6. На нашу думку, для формування товарної політики керівництву підприємства необхідно збалансувати товарний портфель підприємства. На нашу думку, це можливо за рахунок порівняння маркетингової діяльності та товарної політики підприємства відносно двох основних конкурентів, якими на нашу думку є конкурент 1 та конкурент 2.

7. Для визначення основних переваг та недоліків в діяльності підприємства побудувати профіль полярності підприємство відносно конкурентів. Проведений аналіз товарного набору за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) свідчить про те, що на сьогодні підприємство має вид товару, який не приносить прибутку і є збитковим, а саме «Борошно». Ми пропонуємо поступове виключення даного виду з товарного портфелю підприємства.

8. На нашу думку, для виробу стратегії розвитку ринку для товарної політики, необхідний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, тобто побудова SWOT-аналізу. За результатами такого аналізу встановили, що підприємство необхідно використати стратегію

спрямовану на мінімізацію слабких сторін на основі використання зовнішніх можливостей – стратегія Міні-Максі.

9. На нашу думку, для формування товарної політики підприємству необхідно виділити споживачів продукції підприємства та розділити їх на окремі сегменти. Це дасть змогу сформуванню більш точні пропозиції щодо дій з товарним асортиментом для окремих споживачів. Ми розділили споживачів на такі сегменти:

сегмент 1 – Бюджетні організації;

сегмент 2 – Організації громадського харчування;

сегмент 3 – Великі роздрібні торгівельні заклади;

сегмент 4 – Малі приватні торгівельні заклади.

10. Пропонуємо, проведення оцінки привабливості ринкового сегмента та конкурентоспроможності на поточний період. А також оцінку на перспективний період, що дасть змогу побачити нам стан ринку хлібу та хлібобулочних виробів на сьогодні, а також конкуренту ситуацію, що встановилася на ринку та змодельовати бажаний розвиток подій в майбутньому для підприємства в порівнянні з конкурентами.

11. Для більш повного уявлення про ситуацію на підприємстві та для більш точної розробки товарної політики, ми пропонуємо, використання матриці керованої політики DPM «Shell», оскільки вона дає змогу оцінити привабливість різних сегментів та конкурентоспроможність Підприємство на кожному з них. Побудова матриці керованої політики DPM «Shell» надасть можливість підприємству побачити основні сегменти споживачів, на які необхідно направити діяльність товариства. Основну увагу, на нашу думку, необхідно приділити сегментам «Великі роздрібні торгівельні заклади» та «Малі приватні торгівельні заклади», адже вони є найбільш перспективними і привабливими для підприємства.