

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту(декан факультету)

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 20__ р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ О. М. Петухова
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 20__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

на тему: «Управління товарним асортиментом підприємства»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи 10М

Комлик Дмитро Едуардович
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Ткачук Світлана Валеріївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2021р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код і назва)

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(назва)

Завідувач кафедри
маркетингу

Петухова О.М.

«30» жовтня 2020 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Комлик Дмитро Едуардович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління товарним асортиментом підприємства»

керівник роботи Ткачук С.В., к.е.н, доц

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “16” жовтня 2020 року № 834-КС;

2. Строк подання здобувачем роботи 30 січня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ "Тара - Сервіс"

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

Розділ 1. Теоретичні основи формування товарного асортименту

Розділ 2. Дослідження асортиментної політики ТОВ "Тара - Сервіс"

Розділ 3. Напрями підвищення ефективності удосконалення управління асориментом ТОВ «Тара - Сервіс», Список літератури, Висновки, Додатки

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 9 рисунках та 26 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 16 жовтня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи	до 28.09.2020 р.	виконано
2	Написання розділу 1	до 18.11.2020 р.	виконано
3	Робота над розділом 2, розділом 3	до 28.12.2020 р.	виконано
6	Завершення розділів 2 та 3	до 15.01.2021 р.	виконано
7	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 20.01.2021р.	виконано
8	Попередній захист дипломної роботи	26.01.2021 р.	виконано
9	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	до 30.01.2021 р.	виконано
10	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 03.02.2021 р.	виконано
11	Захист дипломної роботи	12.02.2021 р.	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Д. Е. Комлик
(прізвище та ініціали)

С.В. Ткачук
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

В дипломній роботі розглядається концепція асортиментної політики фірми, основні етапи її формування, методи дослідження ефективності формування асортименту підприємства. Враховано основні техніко-економічні показники та проаналізовано діяльність ТОВ "Тара - Сервіс", визначено ефективність управління асортиментною політикою та перспективи для товарних категорій, що дало змогу запропонувати напрямки розширення асортименту з урахуванням конкурентоспроможності діяльності місцевого ринку.

Метою дослідження є удосконалення управління товарним асортиментом торговельного підприємства в сучасних економічних умовах в Україні.

Об'єктом дослідження є управління товарним асортиментом компанії ТОВ «Тара - Сервіс».

На основі класифікації за факторами, що впливають на управління асортименту було обрано такий набір методів для процедури управління асортименту: матриця BCG; ABC-аналіз.

Дипломна робота складається з 84 сторінок, вступу, 3 розділів, 20 таблиць, 7 рисунки, висновку, списку використаної літератури, додатків.

Ключові слова: управління, асортимент, асортиментна політика, ABC-XYZ аналіз, матриця БКГ.

ANNOTATION

The thesis considers the concept of assortment policy of the company, the main stages of its formation, methods of studying the effectiveness of the formation of the range of the enterprise. The main technical and economic indicators are taken into account and the activity of Tara-Service LLC is analyzed, the efficiency of assortment policy management and prospects for product categories are determined, which allowed to suggest directions of assortment expansion taking into account competitiveness of local market activity.

The purpose of the study is to improve the management of the assortment policy of a commercial enterprise in modern economic conditions in Ukraine.

The object of research is the range of the company "Tara - Service".

Based on the classification by factors influencing the range management, the following set of methods was chosen for the range management procedure: BCG matrix; ABC analysis.

Thesis consists of 84 pages, introduction, 3 sections, 20 tables, 7 figures, conclusion, list of references, appendices.

Keywords: management, assortment, assortment policy, ABC-XYZ analysis, BCG matrix.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Асортиментна політика як складова маркетингової товарної політики.....	8
1.2. Фактори, що впливають на формування товарного асортименту на підприємстві.....	13
1.3. Методичний інструментарій для управління товарним асортиментом підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ТОВ «Тара - Сервіс».....	34
2.1. Аналіз ринку картону в Україні.....	34
2.2. Аналіз показників техніко-економічної діяльності ТОВ «Тара – Сервіс».....	36
2.3. Оцінка товарного асортименту портфеля ТОВ «Тара - Сервіс».....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «Тара - Сервіс».....	53
3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління товарним асориментом ТОВ «Тара-Сервіс».....	53
3.2. Створення інтернет сайту для ТОВ «Тара-Сервіс» та розрахунок ефективності впровадження запропонованого заходу для удосконалення управління товарним асортиментом.....	55
3.3. Закупівля нового обладнання для удосконалення управління товарним асортиментом, розрахунок ефективності впровадження запропонованого заходу.....	66
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Асортиментна політика займає найважливіше місце в товарній політиці промислового підприємства. Грамотно складений асортимент товарів та послуг дозволяє залучити платоспроможного покупця і досягти головної мети підприємницької діяльності – отримання максимально можливого прибутку. Асортимент і його різноманітність – мало не найважливіший елемент товарної політики будь-якого підприємства. Його величина і якісне задоволення потреб клієнтів тісно пов'язані, саме тому працювати над формуванням асортименту потрібно кожній компанії, незалежно від її розміру і пропонованих товарів або послуг. Тому дослідження шляхів та методів оптимізації асортименту підприємств є актуальним, набуває особливої значущості та практичної цінності.

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

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

Метою кваліфікаційної роботи магістра є визначення сутності та особливостей управління товарного асортименту підприємства.

Відповідно до мети в роботі визначено такі науково-методичні та практичні *завдання*:

- розглянути існуючі теоретичні і методичні підходи до управління товарним асортиментом та особливостей асортиментної політики;
- дослідити ефективність асортиментної політики вітчизняних

підприємств в умовах зростання конкуренції;

– розробити пропозиції щодо удосконалення управління товарним асортиментом підприємства.

Об'єктом дослідження є комерційна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та практичні аспекти управління товарного асортименту підприємства.

Методи досліджень, які були використані у кваліфікаційній роботі: аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія і моделювання, абстрагування і конкретизація, системний аналіз, а також матричні методи дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, закони України та інші нормативні акти, дані Державної служби статистики України, статистична та фінансова звітність ТОВ «Тара - Сервіс» та особисті дослідження автора.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у розвитку існуючих теоретичних положень щодо управління товарним асортиментом підприємства.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Дипломна робота складається з 84 сторінок, вступу, 3 розділів, 20 таблиць, 7 рисунки, висновку, списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Асортиментна політика як складова маркетингової товарної політики

Асортиментна політика – діяльність, пов'язана з плануванням та реалізацією низки заходів та стратегій для створення конкурентних переваг шляхом реалізації концепції позиціонування для забезпечення належного корпоративного прибутку [1].

У стратегічному плані асортиментна політика компанії повинна базуватися на концепції життєвого циклу товару, тобто на тому, що кожен товар має певний період стабільності ринку, який характеризується його продажами в часі. які засновані на врахуванні споживчої вартості товару та розширенні кола його потенційних споживачів.

На основі вивчення ринку та перспектив його розвитку компанія отримує початкову інформацію для вирішення проблем, пов'язаних з формуванням, плануванням асортименту та його вдосконаленням. спеціалізація, ціна, репутація тощо. Створення оптимального асортименту, який сприяє зростанню прибутку протягом тривалого періоду часу, є актуальним для компаній, які хочуть бути конкурентоспроможними. Формування асортименту - це діяльність зі складання набору товарів, що забезпечує задоволення фактичних або передбачуваних потреб, а також досягнення цілей, поставлених керівництвом організації [1].

Торговий асортимент представляє номенклатуру товарів, що є предметом продажу в роздрібній торговій мережі. Він включає асортимент товарів, вироблених багатьма компаніями, і розділений на дві товарні галузі:

продовольчі та непродовольчі товари. Враховуючи складність асортименту, існують прості і складні вироби. [2].

Асортиментна політика – це сфера діяльності керівника й фахівців підприємства, що являє з себе сукупність принципів, стратегій, що приводять до формування найбільш підходящих асортиментів продукції, що випускається підприємством, з погляду покращення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб споживачів. Цей напрям має важливе значення в сучасних умовах розвитку економіки, оскільки сучасні споживачі висувають підвищені вимоги до якості, асортименту товару та зовнішнього оформлення товару. Виділимо головні цілі асортиментної політики, що наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні цілі асортиментної політики

Процес формування асортименту товарів можна умовно розділити на три етапи.

1. Встановлюється укрупнений асортимент товарів - товари, об'єднані за спільними ознаками в певні сукупності (клас, група, вид товару), тобто

визначається асортиментний профіль магазинів. Ця робота проводиться з урахуванням діючих принципів розміщення роздрібно-торговельної мережі та на підставі маркетингових досліджень в області цільового ринку. Потім визначаються місце і роль магазину в загальній системі торгового обслуговування міста, району і т.д.

2. Встановлення кількісного співвідношення окремих груп товарів в магазині, тобто розраховується структура укрупненого асортименту.

3. Визначається розгорнутий асортимент, тобто здійснюється підбір конкретних різновидів товарів кожної групи за різними ознаками. При цьому в кожному магазині має бути забезпечено відповідність запропонованого асортименту товарів попиту населення. Враховують також вплив різних чинників на побудову асортименту товарів на кожному конкретному роздрібно-торговельному підприємстві.[2]

Під товарним асортиментом розуміється сукупність всіх товарів і послуг, вироблених і (або) реалізованих фірмою. Кожна компанія прагне до оптимізації товарного асортименту, тобто в нього повинні входити тільки ті товари і послуги, виробництво і збут яких, з одного боку, орієнтовані на потреби ринку, а з іншого - позитивно впливають на зростання підприємства, приносять йому прибуток і роблять його конкурентоспроможним.[3]

Товарний асортимент може складатися з окремих товарів і їх груп, до яких додаються послуги. Кожна товарна група може включати в себе товари, родинні по сфері застосування, наприклад косметичні товари або миючі засоби і т.д. [3].

У кожному товарну групу (*product mix*) можуть входити окремі товари і ряди товарів (*product line*). Під товарним поруч розуміється сукупність товарів, що мають однакову назву і призначення, але відрізняються один від одного характеристиками і цінами. Наприклад, може бути досить великий ряд шампунів від найдешевшого до найдорожчого[5].

Послуги, що входять в товарний асортимент фірми, можна розділити на дві групи:

- не зв'язані з обслуговуванням товарів, що реалізуються фірмою;
- що входять до обслуговування товарів, що реалізуються фірмою.

Програма маркетингу торгівлі включає в себе управлінські рішення за товарним асортиментом. До них можна віднести:

- рішення про широту асортименту, тобто числі входять до нього груп товарів і послуг;
- рішення про довжину товарного ряду конкретного товару або про рівень надання послуги [4].

Рішення про широту лінійки продуктів слід приймати, виходячи з простого припущення, що вона занадто вузька, якщо ви можете збільшити прибуток за рахунок її розширення, і занадто широка, якщо ви можете збільшити прибуток за рахунок її скорочення. Це добре узгоджується з наведеним вище визначенням асортиментної політики компанії.

Більш широкий асортимент затребуваний компаніями, охочими збільшити свою частку на ринку і забезпечити стабільну довгострокову прибутковість. Компанії, зацікавлені в отриманні високого прибутку в короткостроковій перспективі, як правило, обмежують свою продуктову лінійку окремими продуктами. Асортимент може бути розширений за рахунок збільшення товарних груп, що належать до сектору. Ви також можете збільшити кількість груп продуктів, що належать іншим галузям (наприклад, космічна група продуктів, щоб додати предмети домашнього вжитку, ювелірні вироби, модний одяг і т.д. Розширення асортименту за рахунок переходу в інші галузі називається диверсифікацією. Він пропонує конкурентну перевагу, так як збільшує здатність маневрувати в мінливому середовищі, забезпечує стабільну частку ринку, знижує ризик, пов'язаний зі збереженням нових продуктів, збільшує ефективність, дозволяє бізнесу розвиватися за рахунок впровадження в інших галузях і ін.

Рішення про розширення асортименту приймаються, щоб краще охопити ринок і задовольнити різні купівельні потреби. Це призводить до збільшення продажів і прибутку [3]. Асортимент продукції може бути

розширено вниз або вгору або одночасно вниз і вгору. Можливості розширення асортименту в координатах «якість - ціна» показані на рис. 1. 3. Розширення здійснюється, коли компанія, яка працює в верхньому сегменті ринку, також бажає працювати в нижньому сегменті. У цьому випадку він спочатку створює імідж своєї високоякісної і дорогої продукції, а потім розширює свій бізнес до сегмента, де потрібні більш низькі ціни, а не якість. Іноді таке розширення пов'язане з бажанням зайняти вільну нішу в нижньому сегменті. Наприклад, Xerox розширила свою лінійку копіювальних апаратів, додавши невеликі периферійні пристрої, оскільки їх ринок почав швидко зростати. [4]

Продумана політика щодо різних видів продукції не тільки впорядковує процес оновлення товарного асортименту, але і служить показником загальної тенденції діяльності підприємства і дозволяє контролювати ситуацію в процесі торгівлі. З огляду на зростаючу конкуренцію серед учасників ринку, різноманітна політика торгової компанії може пришвидшити розвиток мережі та збільшити кількість задоволених клієнтів. Крім того, невідповідність українського законодавства ринковим умовам призвела до обмежень на розвиток підприємств, які відіграють важливу роль у різних політиках підприємств, що прагнуть успіху та сприятливого становища. ринок товарів і послуг.[6]

Управління асортиментною політикою потрібно розглядати як складний процес, який орієнтований на досягнення низки часткових цілей задля реалізації загальної мети діяльності суб'єкта ринку, якою є ефективне та стабільне функціонування досягнуте за рахунок гармонійного поєднання споживчих потреб із підприємницькими можливостями.[9]

Наведений алгоритм управління асортиментною політикою підприємства сформовано із врахуванням загальновідомих управлінських підходів, серед яких процесний, системний та ситуаційний. Відповідно до нього управління асортиментною політикою підприємства передбачає розробку загальної концепції. Її реалізація потребує детально сформованої

стратегії за кожною асортиментною групою. Також управління асортиментною політики має обов'язково враховувати етапи життєвого циклу продукту, що дозволить своєчасно приймати рішення щодо кожного з них. [10]

1.2 Фактори, що впливають на формування товарного асортименту на підприємстві

Розглядаючи формування товарного асортименту, необхідно розглянути різноманітні трактування його основних понять. Поняття "діапазон" по-різному трактується в різних наукових джерелах, але значення не змінюється. Поряд із терміном 'асортимент' використовуються терміни 'товарний ряд', 'товарний ряд', 'виробнича програма', 'асортимент продукції', які мають майже однакове значення. [11].

Ряд дослідників визначає термін "асортимент" або дуже широко - "це колекція товарів, вироблених компанією, розділена на асортиментні групи та асортиментні позиції і характеризується шириною, глибиною та порівнянням", а точніше - це сукупність товарів, яка може бути сформована різними способами ". Чим вужче поняття, тим менше можливостей знайти різницю в його трактуванні. Деякі автори не розглядають поняття "асортимент товарів" окремо, а лише надають визначення поняття "асортимент товарів", ідентифікуючи ці два поняття. Провідний фахівець у галузі маркетингу Ф. Котлер зазначає, що для кожного асортименту потрібна своя маркетингова стратегія, а номенклатура характеризує лише перелік товарних груп та товарних одиниць. Між асортиментом та асортиментом існує поєднання цілого та частин. У той же час номенклатура характеризує виробничу діяльність на найвищому організаційному рівні порівняно із сферою застосування [11].

Деякі вчені вважають, що асортимент визначається, по-перше, компанією, що пропонує цей набір товарів, а по-друге, схожістю товарів за якоюсь ознакою. Наприклад, Ф. Котлер визначає асортимент товарів таким

чином: "сукупність усіх товарних груп, включаючи товари та одиниці товару, що пропонуються даним продавцем". Наприклад, Мороз Л. А. вважає, що: «асортимент - це сукупність асортиментних груп товарів, пропонованих компанією» [12].

Можна присвоїти маркування, що визначає асортимент: - впровадження через конкретні типи торгових точок;

- для конкретної категорії споживачів;
- продаж у конкретному ціновому діапазоні;
- для конкретної галузі застосування.

Створенню асортименту передують розробка асортиментної концепції компанії, яка полягає у цілеспрямованому побудові оптимальної асортиментної структури товарної пропозиції. При цьому за основу беруться, з одного боку, вимоги певних груп споживачів (сегментів ринку), а з іншого - прагнення до найбільш ефективного використання підприємством усіх видів ресурсів - сировинних, технологічних, фінансових, трудових і т.д. [12]

Мета асортиментної концепції - зорієнтувати фірму на випуск товарів, які найбільше відповідають структурі та різноманітності попиту конкретних покупців. Головна мета концепції - визначити оптимальну структуру асортименту. Критеріями оптимальності виступають вимоги споживачів до асортименту і якості товарів, ресурсні можливості, соціальні установки [12].

Поняття оптимального товарного асортименту можна розглядати як з боку споживача, так і з боку виробника.

Сьогодні змінюється і сама роль підприємств на ринку, так як відбувається їх перехід на активну ринкову поведінку, опрацьовується асортиментна політика на принципах маркетингу. Її найважливішою частиною є перегляд в асортименті продукції, а в деяких випадках суттєва перекваліфікація підприємств.[11]

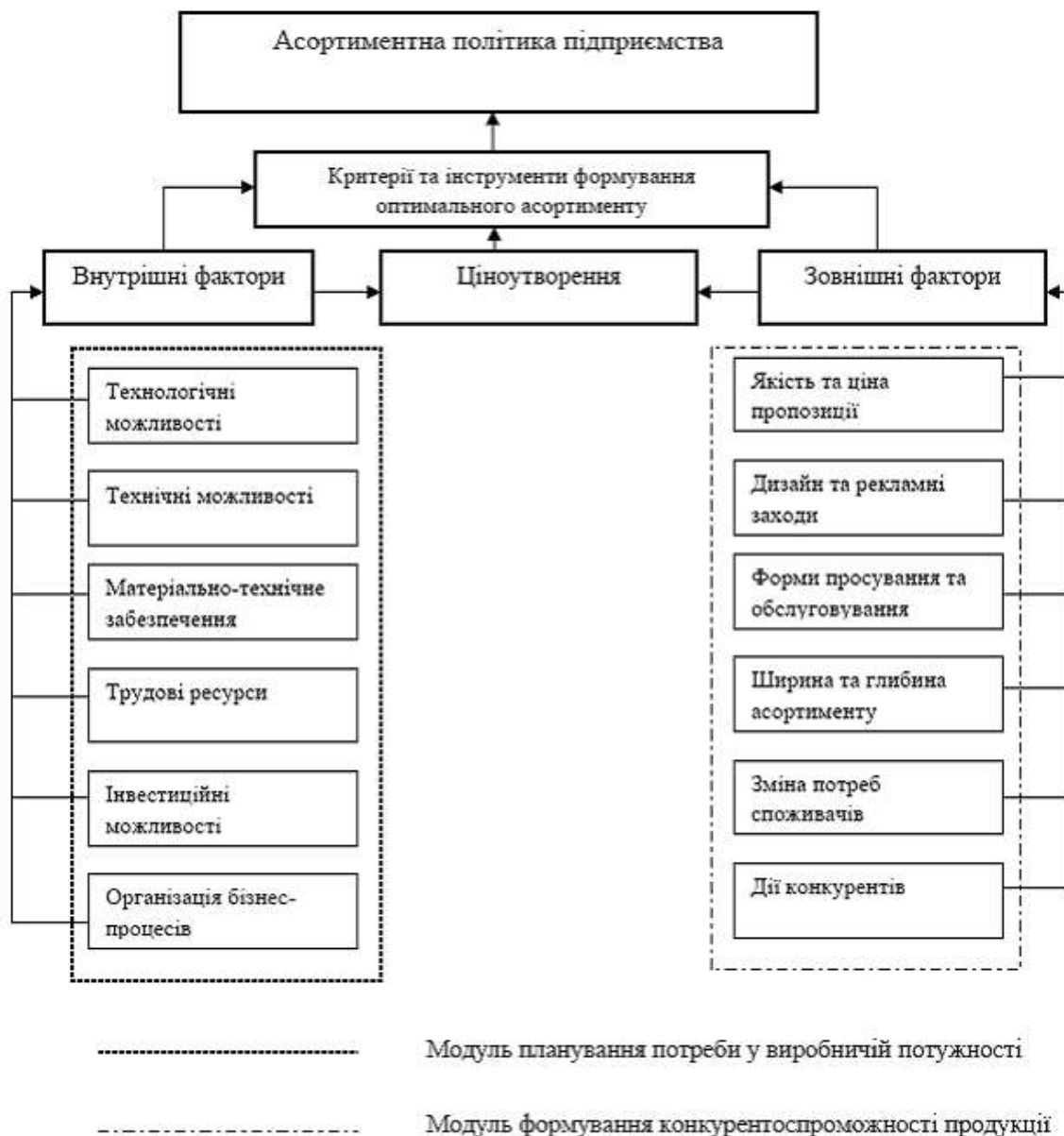


Рис. 1.2. Процес формування асортименту підприємства

Асортиментна політика передбачає маркетингові дослідження для виявлення найбільш популярних товарів. На основі цих досліджень формується набір оптимальних продуктів. На формування асортименту впливають такі фактори:

- 1) Загальні фактори: питання; прибутковість;
- 2) специфічні фактори: обсяг бізнесу; спеціалізація бізнесу; можливості виробництва та імпорту; стан матеріально-технічної бази компанії.

Вибір асортиментної стратегії повинен включати оцінку змін грошового потоку внаслідок змін базового діапазону, а також перспективи декларування

грошового потоку. Розширення різних діапазонів призводить до збільшення витрат. Крім того, виробник повинен прийняти деякі рішення щодо товарної лінійки. Згодом компанія розширює асортимент своєї продукції. Існує два шляхи розширення товарної лінійки: накопичення або насичення .[11]

1. Розширення товарної лінійки. Збільшення асортименту відбувається, коли компанія перевищує поточне виробництво.

2. Насиченість товарної лінійки. Збільште асортимент, додавши нові моделі до поточної бази.

Причинами насичення асортименту є:

- 1) додатковий дохід;
- 3) залучення невикористаних виробничих потужностей;
- 4) бажання бути провідною компанією з повним асортиментом;
- 5) Усунути прогалини, щоб не заважати продажу товарів серед конкурентів.

Якщо компанія випускає більше одного асортименту, поговоріть про товарний ряд. Номенклатура товарів - усі товарні групи, пропоновані покупцям на деяких ринках.

При нерівномірній структурі асортименту спостерігається падіння прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних ринках і, як результат, зниження економічної стабільності компанії. [12].

Система формування асортименту включає наступні складові, що наведені на рис1.3.

Складові системи формування асортименту	визначення поточних і перспективних потреб покупців, аналіз способів використання даної продукції й особливостей купівельної поведінки споживачів на відповідних ринках
	оцінка існуючих товарів-аналогів за тими ж напрямками
	критична оцінка виробів, що випускаються, тільки з позицій покупця
	вирішення питань про додавання виробів в асортимент чи виключення з асортименту
	розгляд пропозицій щодо створення нових продуктів, удосконалення існуючих
	розробка специфікацій нових або поліпшених продуктів відповідно до вимог покупців
	вивчення можливостей виробництва нових чи удосконалених товарів, включаючи питання цін, рентабельності, собівартості
	проведення випробувань нових продуктів
	розробка рекомендацій для виробничих підрозділів підприємства щодо якості, фасону, ціни, найменування, упаковки, сервісу
	оцінка та перегляд усіх асортиментних груп і позицій

Рис.1.3 Складові системи формування асортименту

Отже, асортиментна політика передбачає:

- визначення реальних і перспективних потреб у товарах;
- розрахунок основних показників асортименту і оцінку його раціональності;
- виявлення джерел товарних ресурсів, необхідних для формування раціонального асортименту;
- оцінку можливостей організації для освоєння виробництва окремих товарів;
- вибір і обґрунтування напрямків формування асортименту.[12].

Основні напрямки формування асортименту	скорочення
	стабілізація
	удосконалення
	оновлення
	розширення
	гармонізація

Рис. 1.4 Основні напрямки формування асортименту

Скорочення асортименту - це кількісна та якісна зміна стану набору товарів за рахунок зменшення його ширини та повноти в результаті зменшення попиту, недостатньої пропозиції, збитковості або низької рентабельності виробництва певних товарів. ширина, повнота та новизна через протилежні причини зменшення асортименту. Розширення асортименту разом із збільшенням ваги товару є важливим з точки зору насичення ринку товарами. Однак ця сфера асортиментної політики не виключає інших напрямків, які її доповнюють, надаючи нові аспекти. Стабілізація асортименту - це стан товарного набору, який характеризується високою стабільністю в часі та низькими значеннями Фактора новизни. Це досить рідкісний стан, характерний переважно для товарів із щоденними потребами [13].

Оновлення асортименту - це якісна та кількісна зміна запасу товару, що характеризується збільшенням новизни.

Удосконалення асортименту - це зміна стану товарного набору з метою підвищення його раціональності [13].

Гармонізація діапазону - наближення реального діапазону до оптимальних або кращих еквівалентів,

Оцінивши якість товару на кожному з ринків, необхідно вилучити збитковий товар. Необхідно враховувати комбіновану інформацію з усіх ринків, де вона продається, щоб встановити фактичні продажі та рівень економічної ефективності в динаміці, яку кожен її товар надає виробнику. Морально застарілі та економічно неефективні товари можуть бути конфісковані, хоча на них може бути попит. Основний висновок із вищесказаного - виробник повинен організувати систематичну перевірку поведінки товару на ринку, його життєвого циклу. Тільки тоді буде отримана повна та достовірна інформація, яка дозволить приймати правильні рішення як елемент внутрішнього управління. Подальша діяльність та розвиток компанії багато в чому залежить від правильності прийнятих рішень при формуванні асортиментної політики [14].

Отже, завдання створення оптимального асортименту є актуальним для компаній у сучасному конкурентному середовищі. Насправді ринок визначає необхідний асортимент і завдання компанії: краще реагувати на попит і ефективніше, ніж конкуренти. Тому проблема виникає у пошуку оптимального асортименту продукції, який допомагає зберегти бажаний прибуток у довгостроковій перспективі. Розглянемо основні методи формування товарної лінійки:

Цей метод складається з двох етапів:

1) Аналіз товарної лінії - етап, який передбачає постійний збір інформації про продажі та прибуток для кожної товарної одиниці та визначення частки окремих товарних одиниць у продажах та прибутку товарної лінійки. Тут також визначається ринковий профіль товарної лінійки;

2) прийняти рішення про довжину товарної лінійки, необхідність її оновлення, коригування або зменшення. Критерієм оптимальної довжини є операційний прибуток компанії [5].

Перевага цього методу полягає в тому, що карта позиціонування, підготовлена на першому етапі аналізу, відображає позицію товарної лінійки компанії порівняно з продукцією конкурентів. Ця картка також корисна для розробки маркетингової стратегії товарної лінійки. Недоліком цього методу є те, що при заповненні виробничої лінії існує ризик переміщення одних товарів на інші, схожі за характеристиками (замінні товари). Крім того, цей метод характеризується недостатньою формалізацією запропонованого підходу до вирішення проблеми асортименту, відсутністю кількісних оцінок. Цей метод може бути використаний при прийнятті рішення про представлення нового товару в асортименті, може призвести до бажання отримати додатковий прибуток, бажання використовувати невикористані виробничі потужності, спроби стати провідною компанією з широким асортиментом. Тобто на основі критеріїв максимізації прибутку, збільшення продажів). Виходячи з цілей підприємства, існує два напрямки оцінки товарів:

1) кількісна оцінка на основі даних бухгалтерського обліку. Цей тип оцінки складається з:

а) аналізу структури продажів, який показує абсолютну та відносну важливість окремих товарів та груп товарів у загальному обсязі продажів, а також відхилення від запланованих значень показників за попередні періоди. АВС-аналіз на основі закону Парето використовується як інструмент для аналізу структури збуту: 20% компонентів будь-якого явища, 80% визначають його появу. Згідно з цим аналізом, продукти поділяються на три класи відповідно до обраних критеріїв: продаж, прибуток, окупність витрат;

б) аналіз відшкодування витрат: розрахунок витрат і доходів дозволяє визначити, який асортимент принесе максимальний дохід за певних умов;

в) аналіз торгового обороту, тобто швидкості торгівлі товарами або часу, протягом якого продаються запаси. Прискорення торгівлі є головним критерієм оцінки роботи торгового підприємства, оскільки воно означає скорочення часу перебування в товарах в обігу [5];

2) оцінка на основі інформації про зовнішнє середовище. Цей тип оцінки включає вивчення ринкового сприйняття асортименту, використання оцінки товару на основі судження споживачів, використання методів стратегічного аналізу товару. До таких методів належать: аналіз життєвого циклу товару та аналіз портфеля [6].

Позитивним аспектом цього методу є те, що його можна використовувати для перевірки структури асортименту продукції. Однак деякими екологічними факторами нехтують, такими як конкуренція, постачальники, ситуація на економічному ринку, науково-технічний прогрес. Цей метод може бути використаний, коли метою компанії є зменшення часу утримання товарів в обігу. Метод оптимізації структури спектру за наявності ряду обмежень. Іншим способом визначення оптимальної структури масштабу є використання математичних методів, особливо лінійного програмування [7].

Процедуру оптимізації товарної лінійки можна скоротити до того, як буде обмежена система обмежень. Більшість найбільш задовільних обмежень,

властивих підприємствам, це: обмеження продажу, обсяг виробництва, наявність ресурсів, ціна. Інші типи обмежень можуть бути розраховані. Останнє, що слід визначити, - це критерій оптимізації запропонованих обмежень. Як правило, показником, для якого оптимізована структура асортименту, є максимальний прибуток компанії.

Матриця BCG відома концепціями планування портфеля. Під час будівництва вісь X вказує на продаж акцій компанії. Це співвідношення продажів усієї продукції компанії протягом певного періоду. Вісь Y вказує на темпи зростання продажів продукції порівняно з попереднім періодом. Це коефіцієнт продажів цього товару за поточний період і коефіцієнт продажів цього ж товару за попередній період. Точка розбиття темпів зростання товару - Середній темп зростання всіх видів господарської діяльності за розрахунковий період. Розмір пункту, в якому маркується товар, означає обсяг продажу товару або прибуток від його продажу. Чим більше точка, тим більший виграш пропорційно [9].

За результатами побудови матриці BCG виділяють чотири групи продуктів: "Зірки", "Молочні корови", "Дикі коти", "Собаки".

Ця матриця пропонує наступні набори стратегічних рішень: - "Зірки" - захист та зміцнення;

- по можливості позбудьтеся «собак», якщо немає причин утримувати їх;
- «Молочні корови» потребують суворого контролю та перерозподілу надприбутку серед перспективних нових проектів;

- «Дикі коти» - це предмет спеціального дослідження, спрямованого на відповідь на питання, чи можуть вони за певних умов (інвестицій) стати "зірками".

Матриця Мак-Кінсі (Матриця Мак-Кінсі) на 3 аспекти перевершена, ніж БЦЖ-матриця (БЦЖ-матриця). Привабливість ринку використовується як параметр привабливості галузі, а не зростання ринку. Привабливість ринку включає більше факторів, що визначають привабливість сектору/ринку, ніж просто темпи зростання ринку.

Конкурентоспроможність змінює частку ринку як параметр оцінки конкурентоспроможності. Конкурентна перевага також включає більше факторів, які можуть визначати конкурентну перевагу стратегічного підрозділу, ніж просто частка ринку.

Нарешті, матриця GE працює у форматі матриці 3 * 3, тоді як матриця BCG працює у форматі 2 * 2.

Формування товарного асортименту здійснюється за певною послідовністю. Можна запропонувати певний алгоритм.

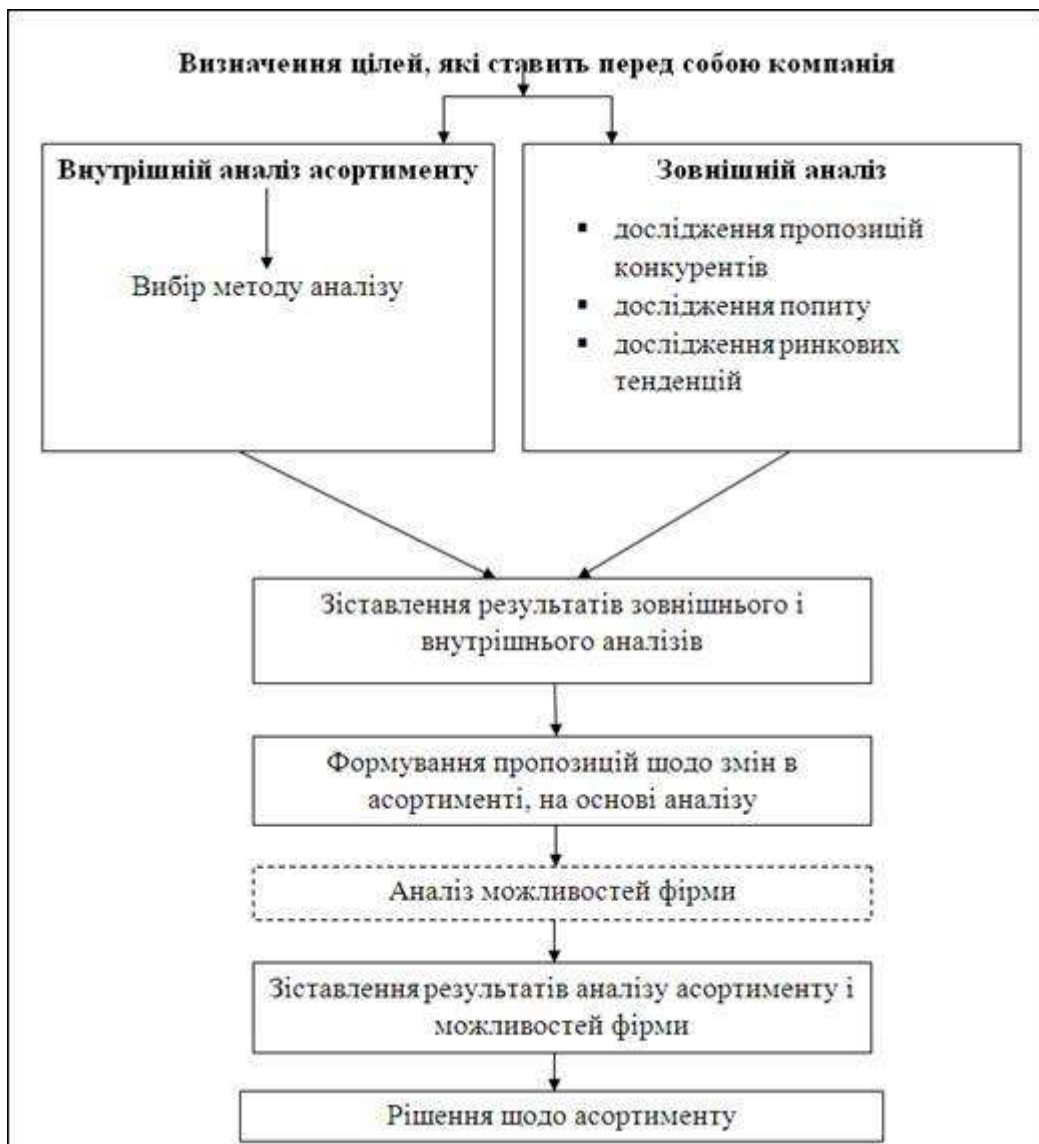


Рис.1.5 Алгоритм формування оптимального товарного асортименту

Метод експертної оцінки. Найпоширеніший з асортиментних методів, але не завжди найефективніший. Перевага використання методу рецензування

полягає в тому, що він дозволяє враховувати та оцінювати неформальні фактори, такі як зовнішній вигляд товару [17].

Оптимізуючи асортимент, потрібно знайти найкраще рішення щодо збільшення прибутку, доступності ресурсів, зростання продажів та завоювання нових ринків. На наш погляд, до складу експертної комісії корисно включати таких працівників компанії: - головного технолога або технолога асортименту, який відповідає за технологічний розвиток та координацію нового продукту;

- менеджер з маркетингу та продажів, який оцінює попит на подібні товари та формулює підтримку реклами нового товару;

- менеджер з логістики або постачання. Він повинен проаналізувати забезпечення необхідною сировиною для встановлених контактів, організацію транспорту;

- бухгалтер або фінансовий менеджер, який оцінює потенційну прибутковість (рентабельність) продажу нового товару [18].

Формування оптимальної структури асортименту за цим методом є визначенням набору показників, які експерти оцінюють за десятибальною шкалою. Як правило, напрямами аналізу вибираються перспективи, економічна привабливість товарної позиції, наявність ресурсів. Рішення щодо набору показників для кожного напрямку приймає відповідний департамент [18].

Після відбору показників експерти з відповідних відомств присуджують їм бали. Потім для кожного аналізованого елемента підраховується загальний бал з урахуванням його ваги, а також частки в загальній сумі балів. На підставі результатів рейтингу, проведених експертною комісією, на основі обраних критеріїв (перелік критеріїв може бути розширений до кількості, необхідної для остаточного рішення) необхідно вивести інтегральний коефіцієнт для кожного виду нового товару. За результатом формується структура асортименту. При використанні будь-якого з асортиментних методів необхідно враховувати час присутності товару на ринку, аналіз присутності

цього товару в конкуренції та існуючі ринкові тенденції, наприклад, зростаюча популярність здорового способу життя вимагає наявності спеціальної продукції в асортименті. Виконуючи таку діагностику асортименту, компанія може визначити перспективи розвитку асортименту на найближчий період, знайти напрямок підвищення його прибутковості, розробити різні стратегії підтримки або відновити баланс товарного асортименту [17].

1.3 Методичний інструментарій для управління товарним асортиментом підприємства

Для раціонального управління асортиментом та визначення пріоритетних напрямків розвитку слід сформувавши алгоритм вдосконалення управління товарним асортиментом на підприємствах малого бізнесу. Актуальність вдосконалення управління товарним асортиментом обумовлюється смаками та вподобаннями споживачів, потребами сучасного ринку, що постійно змінюються. Щоб забезпечити постійний розвиток, необхідно покращувати продукцію підприємства, це надасть йому конкурентні переваги.

Основним завданням процесу управління товарним асортиментом підприємства є створення найоптимальнішого балансу між величиною запасів, їх гнучкістю, швидкістю переміщення, наявністю та витратами, спрямованими на реалізацію цих процесів.

На основі проаналізованих підходів ми зробили такі висновки та сформувавши схему формування та управління товарним асортиментом на підприємствах малого бізнесу (рис. 1.6.):

- слід ретельно вивчити наявний асортимент і сформувавши критерії для планового;
- потрібно дослідити ринок, на якому функціонує підприємство, діяльність конкурентів, особливості законодавства в даній сфері;
- виявити можливості підприємства, сильні та слабкі сторони;
- оцінити ресурсне забезпечення підприємства;

- управління повинно бути системним і цілеспрямованим.

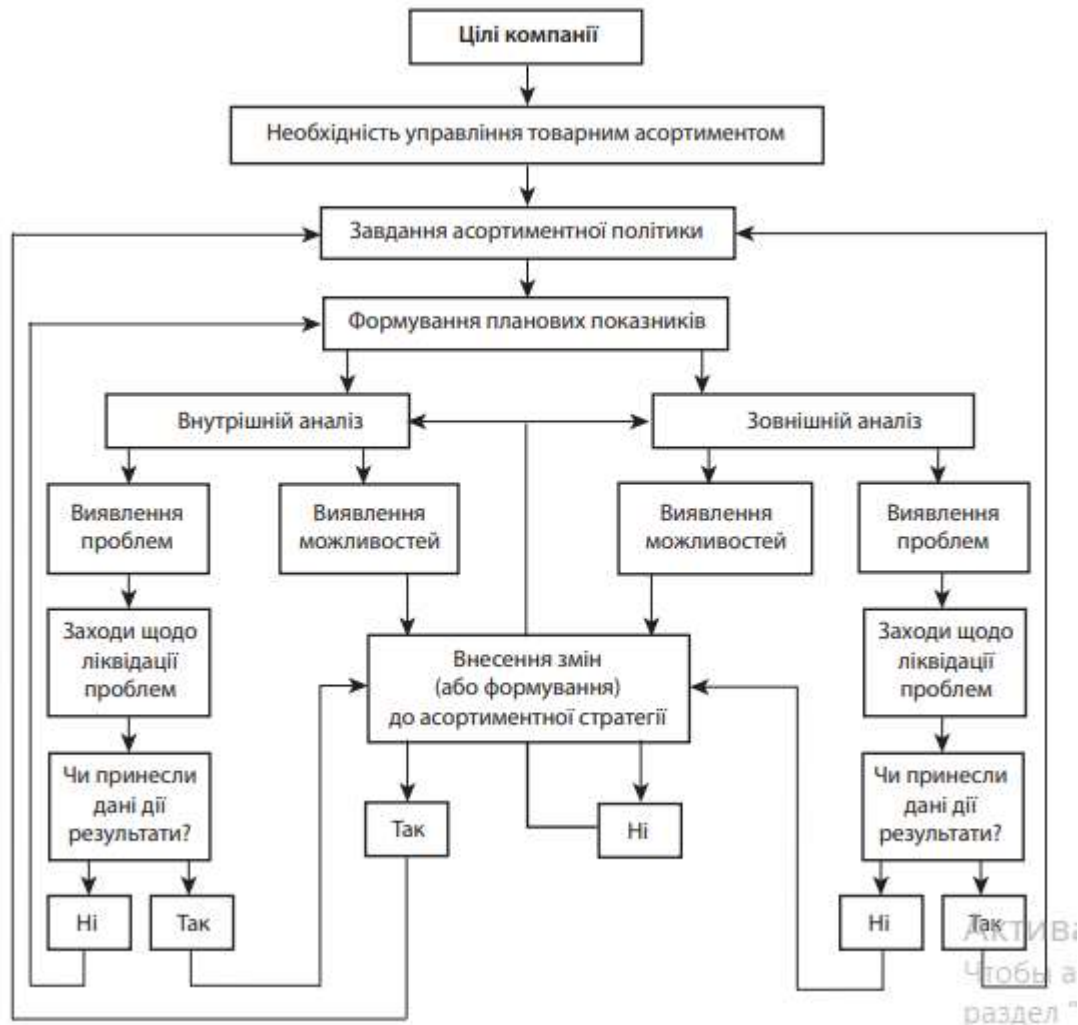


Рис.1.6. Алгоритм формування та управління товарним асортиментом
Для удосконалення процесу управління слід коригувати роботу таких підсистем:

1) Управлінсько-організаційна:

- відповідність структури управління специфіці підприємства;
- наявність професіональних менеджерів у сфері управління товарним асортиментом;
- використання переваг малого підприємства (висока гнучкість і швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі, орієнтація на творчість та нестандартні підходи ведення бізнесу, не бюрократичні та спрощені процедури управління, швидкість обороту капіталу, незначні накладні витрати, неформальні підходи до планування і контролю);

- пошук шляхів подолання недоліків малих підприємств (погані умови придбання ресурсів, обмежені можливості отримання кредитів, незначна внутрішня управлінська спеціалізація, обмеженість інформаційних ресурсів, дослідження зовнішнього середовища, підвищений ризик діяльності).

2) Фінансова:

- визначення пріоритетних джерел фінансування – найдешевших та найефективніших;
- залучення додаткових джерел фінансування;
- оптимізація структури капіталу усередині фірми;
- зменшення фінансових ризиків.

3) Збуту:

- «планування та організування збуту;
- організування після продажного обслуговування;
- мотивування працівників, які займаються збутом продукції;
- контролювання процесу збуту продукції;
- системний взаємозв'язок процесу збуту з процесом постачання.

4) Постачання:

- створення довготривалих і міцних ділових зв'язків з постачальниками, проведення переговорів з постачальниками;
- своєчасне й оптимальне забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами відповідної комплектності та якості;
- участь у розробці стандартів підприємства по матеріально-технічному постачанню якості продукції, що випускається;
- контроль якості, кількості, комплектності матеріально-технічних ресурсів;
- розробка і впровадження заходів щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, зниження витрат, пов'язаних із транспортуванням і збереженням;

- вилучення в підрозділах підприємства наднормативних залишків матеріалів, передача їх на склад сировини і матеріалів, в інші підрозділи і належне оформлення таких операцій;
- розробка пропозицій по заміні дорогих і дефіцитних матеріалів, сировини більш доступними за ціною» [16].

Для вдосконалення управління всі наведені вище функції повинні здійснюватися в комплексі та системно. Часто на підприємствах малого бізнесу функції різних підсистем виконує одна структурна одиниця. У цьому випадку важливо, щоб менеджери були достатньо кваліфікованими, володіли повною і достовірною інформацією та не зловживали правом прийняття рішень.

Слід зазначити, що подібні методи різні автори пов'язують з методами оцінки або з конституційними, управлінськими та методами оптимізації рамок. Ці сфери можна розглядати як частину товарної політики компанії, оскільки оцінка, навчання, управління та оптимізація структури є частиною товарної політики компанії. Традиційно одним із найпоширеніших методів аналізу портфеля бізнесу є аналіз ABC-XYZ, оскільки показники продажів є ключовим показником політики ефективності продукту [16].

Методи ABC та XYZ зазвичай використовуються для вивчення скорочення запасів. Ці методи називаються методом Парето (20/80, "дюйми"), і одна п'ята (20%) від загальної кількості об'єктів, як правило, дає близько 80 відсотків результатів. Як результат, решта 80% внеску становить лише 20%.

Суть принципу Парето полягає в тому, що немає сенсу приділяти однакову увагу об'єктам з невеликим зворотним зв'язком та об'єктам, які потрібно вирішити, для досягнення мети [15].

Отже, роль методу ABC полягає у визначенні об'єктів першочергового значення, які потребують найбільшої уваги, та вторинних об'єктів, для яких інвестиції не є практичними. Відмінність цього методу полягає в тому, що вся лінійка продуктів поділяється на три, а не дві групи [15].

Метод ABC - це метод вимірювання та контролю запасів, який складається з розподілу терміну проданого запасу на три неоднорідні підгрупи (A), B та C на основі формального алгоритму.

ABC-аналіз є одним з найкращих методів для використання у всіх сферах бізнесу. Аналіз ABC дозволяє: - визначити найважливіші сфери діяльності;

- спрямування підприємницької діяльності на збільшення економічної вартості та зменшення витрат в інших секторах на усунення зайвих функцій та видів робіт;

- Підвищення ефективності організаційних та управлінських рішень завдяки цілеспрямованій орієнтації [15].

Вивчено залежність та відповідність таких факторів в управлінні потоком матеріалів за допомогою ABC-аналізу: - розташування та кількість матеріалів, отриманих в окремому місці чи групі;

- кількість та вартість матеріалів, що використовуються для окремих предметів та груп;

- кількість рахунків-фактур, виставлених постачальниками, і сума оплати за цими накладними;

- кількість постачальників та їх оборот;

- кількість та вартість інших матеріалів при аналізі витрат [15].

Згідно з різними підходами до закупівель та управління запасами, аналіз ABC може значно зменшити витрати [15].

Найпоширеніший алгоритм передбачає наступну послідовність кроків: сума депозиту всіх товарів ділиться на кількість товарів; товари, сума платежів яких перевищує отримане число в 6 разів - належить до групи A; Підгрупа C містить товари, внесок яких у 2 і більше разів менший за отриманий результат; всі інші товари належать до групи B.

Отримана група товарів - це невелика група важливих товарів, рівень запасів яких необхідно постійно контролювати, щоб точно визначити витрати,

пов'язані із придбанням, доставкою та зберіганням, а також розмір та терміни замовлення.

Товари групи В - середнє рейтингове значення за значимістю; їх регулярно контролюють та збирають інформацію * про можливе поповнення запасів.

Товари групи С - це переважно товари, на які припадає щонайменше частка від загальної суми інвестицій в запаси; не проводяться розрахунки розміру замовлення та періоду; поповнення реєструється, але рівень запасів не контролюється.

Група Х охоплює товари, попит на які є відносно однорідним, а продажі цих товарів добре передбачувані. [15]

Група Y включає товари, споживання яких різняться (переважно сезонні товари) та здатність прогнозувати попит.

Група Z охоплює товари з попитом, попит на які виникає лише окремо, і складно передбачити такий попит [16].

Якщо в аналізі ABC вирішальним фактором при віднесенні товарів до групи є внесок конкретного товару, то в аналізі XYZ така роль приписується ступеню однорідності попиту та точності його прогнозування.

Група X охоплює товари, попит на які є відносно однорідним, а продажі цих товарів є хорошими.

Група Y складається з товарів із коливанням споживання (переважно сезонних товарів) та здатністю прогнозувати середній попит.

Група Z охоплює товари, попит на які є поодиноким, і складно передбачити такий попит.

Основними перевагами 'ABC-XYZ-аналізу' є можливість збільшення частки високорентабельних продуктів у товарному асортименті компанії, здатність визначати ключові товарні лінії, отримувати аналітичну базу для розробки інструментів для оптимізації товарної політики. Методологічні методи аналізу ABC. Таким чином, було запропоновано використовувати модифіковану матрицю аналізу ABC для сортування асортименту продукції

виробника машини відповідно до задоволеності споживача параметрами товару, де в параметрах матриці використовували відносну важливість атрибутів товару та кількості атрибутів, які слід вдосконалити [17].

Аналіз ABC-XYZ найчастіше використовується в управлінні комерційними підприємствами. ABC-аналіз машинобудівних підприємств може бути застосований у наступних сферах: - аналіз структури продажів товарних груп;

- аналіз структури споживачів - регіональний аналіз структури товарообігу. Ми можемо погодитися з С. В. Литвиненком, який зазначає, що ABC-аналіз має багато недоліків: 1) безумовне використання результатів ABC-аналізу в компанії може призвести до зосередження уваги на невеликій кількості продуктів, що зменшує ступінь диверсифікації ділового ризику;

2) товар, який на основі аналізу ABC рекомендується вилучити з товарного портфеля фірми, може внести значний внесок у змінні та постійні витрати, а вилучення цього товару з портфеля негативно вплине на загальну прибутковість. прибутковість усього товарного портфеля та компанії як виробничо-економічної системи.[18]

З метою виключення перелічених негативних наслідків використання результатів ABC-аналізу в процесі формування товарної політики підприємства Литвиненко С.В. пропонує використання концепції операційного лівериджу, що дозволяє ув'язати наслідки виключення товару з портфелю з можливими змінами рентабельності та підприємницького ризику.

Не дістав широкого розповсюдження в українських наукових літературних джерелах, натомість є достатньо популярним серед російських науковців метод портфельного аналізу запропонований спеціалістами фірми «Маркон», що може бути використаний як для поточного, так і для стратегічного управління на основі комбінованого аналізу якісних та кількісних характеристик асортиментних позицій [19].

Матриця "Маркон" є простою аналітичною структурою, що комбінує інформацію, важливу для поточного стратегічного керування. Відповідно до

цього методу вихідні дані групуються на якісні, визначальні, типові характеристики конкретних виробів і кількісні, що включають основні економічні дані, у матриці Маркона використовуються три параметри:

- 1) загальна валова маржа (MCU), маржинальний дохід або маржинальний прибуток;
- 2) валова маржа на одиницю продукту;
- 3) відсоток валової маржі (МСІ).

Перевагою методу є те, що при маркетинговому аналізі асортименту всі параметри, що характеризують внутрішню ситуацію (обіг, кількість, загальний запас прибутку, тощо) використовуються одночасно. Основний недолік точності переносу змінних витрат на конкретний виріб. До третьої групи належать методи аналізу життєвого циклу товару і портфельного аналізу. Основою аналізу товарного портфелю є концепція життєвого циклу товару. Метод аналізу за допомогою ЖЦТ. Оптимізація асортименту товарів, які одночасно продаються на ринку, але відрізняються за ступенем новизни, дозволяють гарантувати підприємству відносно стабільні загальні умови забезпечення обсягів реалізації, покриття витрат і рівня прибутку. Хоча на ринку не присутня група товарів, що розробляються, вона враховується, оскільки поступово готується до виходу на ринок. При цьому приділяється увага співвідношенню товарних груп та їх частки на ринку. Практика свідчить, що в ідеальному випадку частка основної групи товарів має становити 75- 85%. У товарній групі є товари, які перебувають на стадії спаду. Якщо підприємству не вдасться підтримувати оптимальний асортимент, то воно має здійснити елімінавання, тобто виведення їх з асортименту.

Найрозповсюдженіший метод аналізу продуктового портфелю компанії є метод аналізу матрицею Бостонської Консалтингової Групи. Після проведення аналізу дослідниками виділяються чотири групи товарів, до кожної групи потрапляють товари з відповідними характеристиками: «дійні корови», «зірки», «собаки» і «важкі діти». Для кожної з виокремлених груп існує попередньо розроблена стратегія прийняття управлінських рішень. Через

відсутність необхідної інформації про компанії в конкурентів, часто виникають складності з побудовою цієї матриці. Тому дослідником була розроблена адаптована Матриця BCG. Суть адаптованої матриці полягає в тому що компанія використовує тільки внутрішньої інформації підприємства і на основі цього робить відповідні висновки.

Адаптовано матрицю будуються за наступними принципами:

- Вісь X – частка продажів продукту в обсязі продажів компанії;
- Вісь Y – темпи росту продажів продукту стосовно попереднього періоду;
- Точку розподілу товарів за темпами зростання. Темпи росту товарної групи визначається як середній Темп приросту всіх товарів окремій групі за відповідний період. Точка розподілу товарів за розміром частки в обсязі продажів визначається шляхом експертної оцінки після нанесення на матрицю всіх товарів. Розміри точки що визначає товар або групу товарів залежить від того, наскільки вагомий внесок приносить дана товарна одиниця до прибутку компанії.

Оцінка за методом Боровинського. Методики що були розглянуті вище є класифікаторами наявного у компанії асортименту, але не відповідають на питання відносно отриманих ззовні пропозицій. Запропонована Дмитром Боровинським концепція дозволяє визначити місткість ринку, а також рівень продажів конкурентів завдяки комплексному аналізу сегменту, що досліджується.

Як показує практика, портфельний підхід до формування товарного асортименту підприємства не можна назвати універсальним. По-перше, це пов'язано з тим, що при формуванні асортиментного портфелю з використанням відомих матричних методів виходять з того, що він повинен забезпечувати баланс надходження коштів від прибуткових товарних позицій з високим попитом та використання коштів для просування нових товарів та розвитку привабливих ринків, або підтримки товарів на кінцевих стадіях життєвого циклу. Але підтримувати такий баланс коштів не завжди доцільно

з точки зору ефективності діяльності підприємства. До того ж підприємства мають можливість фінансування певних напрямків діяльності за рахунок.

Висновок до розділу 1

Одним з ключових факторів успіху та конкурентоспроможності будьякого підприємства є формування ефективної асортиментної політики. Більш того, в умовах мінливої ринкової середовища питання управління асортиментним портфелем стає найбільш актуальним, адже саме від збалансованого і високоякісного асортименту залежить дохід підприємства. Прагнення підприємства до нарощування прибутковості базується на ефективності використання виробничого потенціалу, який обов'язково повинен відповідати раціональній, чітко сформульованій асортиментної політики. Однак до сих пір на більшості підприємств управління асортиментом не є безперервним і структурованим процесом, тісно взаємопов'язаним з іншими процесами і службами на підприємстві. Вельми часто формування та реалізація асортиментної політики лежить в області відповідності виробничим можливостям.

Саме тому для багатьох співробітників підприємств управління асортиментом полягає лише в періодичному скорочення, оновленні або розширенні асортиментного ряду. Існуючі традиційні підходи до управління і формування асортименту не відповідають поточним ринковим умовам. Однією з проблем всіх підходів є те, що вони вивчають окремі елементи процесу управління асортиментом, а не всю систему цілком. Навіть при використанні одного з найпопулярніших і широко поширених підходів - категорійного менеджменту, охоплюються далеко не всі аспекти процесів підприємства з управління асортиментом. Що важливо, цей підхід усвідомлено обмежує кількість осіб, відповідальних за асортимент, що в подальшому тягне за собою неузгодженість цілей різних співробітників і

відділів, і як наслідок, призводить до фінансових втрат підприємства. Таким чином, в даний час відсутній комплексний, системний підхід до формування та реалізації асортиментної політики.

Такий підхід, який дозволить подивитися на проблеми управління асортиментом зверху, спираючись на цілісне бачення і системне мислення, а також допоможе керівникам підприємств приймати більш ефективні рішення в області управління і реалізації асортименту.

Підводячи підсумки, зазначимо, що системний підхід вкрай важливий для успішного управління як поточними асортиментом, так і процесом запуску новинок. Від правильно побудованих бізнес-процесів в галузі управління асортиментом залежить ефективність як окремого проекту по розробці нового продукту, так і продуктового портфеля в цілому. Тільки системний підхід дозволить активізувати всі відділи підприємства в процесі управління асортиментом і знизити ризик виникнення більшості великих проблем.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ «ТАРА-СЕРВІС»

2.1. Аналіз ринку картону в Україні

Як відзначають гравці на ринку, в Україні за європейськими мірками ринок картону розвинений недостатньо сильно. Наприклад, на сьогоднішній день ринок гофротари в Україні в три рази менше, ніж в Польщі, яка є однією з країн-експортерів вторинної сировини в Україні, що вказує на те, що у них є заводи по первинній переробці макулатури і виробництва картонно-паперових виробів.

Підприємства з виробництва картонно-паперових виробів запускаються в Україні в першу чергу виходячи з географічного розташування конкурентів. Якщо один з регіонів країни перенасичений виробниками, новим гравцям на ринку необхідно провести аналіз інших регіонів, де розвинене сільське господарство, але з низькою конкуренцією вже існуючих компаній з виробництва картону і гофрокартону. Так як в даній ніші можна завоювати частку ринку виходячи з принципу "хто перший, той і господар".

Плюс картонну тару не вигідно возити на великі відстані, тому виробники в силах завоювати замовників, які розташовані недалеко від виробництва. З огляду на сукупність усіх витрат, транспортування на великі відстані не релевантні для даного виробу.

З цієї ж причини, виходячи з статистики Державної фіскальної служби України, ми маємо низькі показники експорту. Хоча в київському КБК стверджують, що на експорт відправляють коробковий картон, туалетний папір, рушники, серветки, папір-основу і гофротару, яку купують Білорусь і Молдова.

Для забезпечення сировиною всіх виробників необхідно створити сировинну базу, розвивати культуру збору макулатури, відкривати пункти

прийому і отримати підтримку на законодавчому рівні, роблячи цей ринок більш прозорим. Саме через малу кількість сировини, яке сьогодні є в Україні, український ринок макулатури залишається непривабливим для іноземного інвестора.

Також необхідно, щоб в Україні прийняли закон про упаковку, і почав працювати принцип розширеної відповідальності виробника, коли виробник і імпортер товарів приймає на себе зобов'язання по утилізації випущеної або ввезеної продукції в кінці її життєвого циклу. Тоді частина витрат по збору паперової та пластикової упаковки буде закриватися за рахунок виробників. Тобто їм необхідно закладати в собівартість продукції витрати на збір і напрямок на переробку відходів упаковки. Таким чином, витрати на збір, особливо від населення, будуть виправдовуватися.

Пакувальний картон - це найдешевший і популярний вид картону, основною сферою застосування якого є упаковка різних товарів і продукції. Якісний двошаровий картон для упаковки або, наприклад, тришаровий повинен відповідати держ стандартам по ряду ознак: висока міцність, жорсткість і вологостійкість.

За своїм типом пакувальний гофрований картон може бути двошаровим, тришаровим, п'ятишаровим і семишарових. Принципово дані види картону не відрізняються. Різниця полягає лише в кількості шарів гофри і паперу - під конкретний вид продукції підбирається своя кількість шарів.

Характеристика ринкової позиції підприємства та його частки на ринку, результати в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка зміни частки підприємства на ринку

Роки	Загальний обсяг продажу на ринку, тис. грн.	Приріст обсягу ринку до попереднього періоду, %	Обсяг продажу товарів, тис. грн.	Приріст обсягу продажу до попереднього року, %	Частка на ринку. %
2017	10204300	-	8301,8	-	0,08
2018	10980900	7,07	8328,5	0,32	0,07
2019	26243600	58,16	10970	24,08	0,04

Виходячи з даних табл. 2.1 можна сказати, що загальний обсяг продажу на ринку кожного року збільшувався, а в 2018 році приріст склав 58,16%.

Підприємство теж збільшувало обсяг продаж в 2019 він склав 24,08. Підприємство не було готове до такого значного зростання загального обсягу продажу тому за даний період поступово втрачає частку на ринку.

Збільшення обсягу продажів на ринку може судити про збільшення попиту на вироби з паперу та картону а саме в 2019. Підприємству варто збільшити свої виробничі потужності щоб збільшити обсяг продажу продукції та збільшити свою частку на ринку виробів з паперу та картону.

2.2. Аналіз показників техніко-економічної діяльності ТОВ «Тара-Сервіс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тара-Сервіс» зареєстроване за адресою: Україна, 41600, Сумська область, місто Конотоп, вулиця Чехова, будинок 2, квартира 14. Виробничий цех розміщений за адресою: Сумська область, місто Конотоп, вулиця Богдана Хмельницького, будинок 89. Це підприємство яке виготовляє гофрований папір та картон, паперову та картонну тару.

Підприємство є юридичною особою, яке володіє, користується на власний розсуд належними йому основними фондами, цінними паперами та іншим майном, має самостійний баланс, власні і основні оборотні засоби, круглу печатку із своїм найменуванням, відповідні штампи, фірмові бланки із своєю назвою та інші реквізити. А також відокремлене майно, право від свого імені укладати угоди, набувати майнові та немайнові права, нести обов'язки, виступати в суді, арбітражному чи третейському суді в якості позивача, відповідача, третьої особи та має інші ознаки юридичної особи.

Трудова діяльність на підприємстві здійснюється на основі укладених трудових договорів, контрактів, в інших формах, передбачених чинним законодавством України.

Підприємство забезпечує громадянину, праця якого використовується, умови та охорону праці, її оплату не нижче встановленого в країні мінімального рівня, а також інші соціальні, економічні гарантії, включаючи соціальне.

Основними властивостями асортименту є його ширина, глибина і збалансованість.

Ширина асортименту - це загальна кількість різних товарних категорій, що входять в асортимент. Чим ширше асортимент, тим більше ймовірності того, що запити покупця будуть задоволені, і тим ширше коло покупців ми зможемо залучити.

З одного боку, чим ширше асортимент, тим більш різноманітні потреби можуть бути задоволені. Широкий асортимент дозволяє встановлювати різні торгові націнки (від мінімальної до максимальної), зберігаючи при цьому загальний прибуток магазину. Підвищується число імпульсних покупок, збільшується число різних сегментів покупців. З іншого боку, при надвисокої широті асортименту споживачеві важко орієнтуватися в такому різноманітті, це ускладнює вибір потрібного товару. Управляти занадто широким асортиментом також нелегко - це призводить до величезних логістичним витратам і в більшості випадків до надлишку заморожених в товарному запасі оборотних коштів.

Глибина асортименту - загальна кількість товарних позицій усередині кожної товарної категорії в асортименті. Чим глибше представлена категорія, тим точніше ми зможемо вгадати потреби нашого покупця, тим більший вибір надамо йому чим глибше асортимент - тим вище спеціалізація магазину. Як правило, глибоким асортиментом управляти легше, але він привертає до себе досить обмежена кількість покупців. Зате ці покупці готові платити більшу

ціну в очікуванні особливого вибору, вони більш лояльні до магазину, де задовольняються їх найтонші потреби.

Розглянемо широту та глибину асортименту продукції на підприємстві ТОВ «Тара-Сервіс» в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ширина і глибина асортименту підприємства ТОВ «Тара-Сервіс»

Ширина	Глибина
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Чотирьохклапанні коробки	Коробка № 1 (170 X 170 X 170), бура
	Коробка № 2 (500 X 300 X 340), бура
	Коробка № 3 (600 X 600 X 600), бура
	Коробка № 4 (528 X 260 X 340), бура
Самозбірні картонні коробки	Коробка № 5 (160 X 160 X 20), бура
	Коробка № 6 (155 X 100 X 100), бура
	Коробка № 7 (205 X 205 X 125), біла
	Коробка № 8 (165 X 50 X 50), бура
Лотки	Лоток Картонний (390 X 290 X 110)
	Пористий лоток
Архівні коробки	Бокс Архівний (325 X 250 X 80), Бурий
	Коробка № 9 Архівна (535 X 295 X 345), бура

Було проаналізовано ширину і глибину асортименту. Товарний асортимент розбитий на групи і підгрупи. Кількість асортиментних груп характеризує ширину, а кількість різновидів товарів у кожній асортиментній групі – глибину асортименту. На підприємстві невелика кількість товарних категорій, а з глибини асортименту можна зрозуміти що підприємство спеціалізується на виробництві картонної тари.

Чотирьохклапанні коробки - найбільш поширений вид гофроупаковки, яке складається з п'яти-або тришарового картону, має чотирьохклапанний дно і кришку. Збирається така коробка за допомогою скотч-плівки. Цей різновид коробів користується величезною популярністю в наш час, так як ідеально підходить для використання в промислових цілях.

Головні переваги Чотирьохклапанних коробок:

- Чотирьохклапанні коробки легко складаються і розкладаються;
- Можлива повторна утилізація;
- Ідеально підходить для транспортування тендітної продукції;
- Пропускає необхідну кількість повітря всередину;
- Не видає неприємного і специфічного запаху;
- Відрізняється міцністю на розрив;
- Можливість тривалого зберігання різної продукції.

Самозбірні картонні коробки відмінний, універсальний і практичний варіант для пакування речей не дуже великого розміру, наприклад, посуду, сувенірів та інших дрібних речей. Завдяки кришці, дуже практичний у використанні. На відміну від картонних ящиків не потрібно застосовувати скотч. Можна зберігати в розкладеному вигляді до моменту потреби. До самозбірних коробок належать коробки для піци які підприємство збуває в ресторани міста.

Невеликі лотки з картону з посиленими бортами. Такі лотки зручно використовувати там, де для транспортування або зберігання товару необхідно вентилявання і складування однієї коробки на іншу. Їх закупають сільськогосподарські підприємства області та кондитерські фабрики.

Архівні коробки - переважно використовуються для організації зберігання документації. Також використовуються при переїздах.

Аналіз динаміки структури асортименту продукції підприємства наведено в табл.2.3.

Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «Тара-Сервіс»

№ п/п	Найменування продукції (видів, товарних груп)	Реалізовано продукції, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
		2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Чотирьохклапанні коробки	3144,1	3191,2	42,52	42,49	-0,03
2.	Самозбірні картонні коробки	3359	3397,4	45,43	45,23	-0,2
3.	Лотки	591,3	602,7	7,99	8,02	0,03
4.	Архівні коробки	299,4	319,5	4,05	4,25	0,2
	Разом	7393,8	7510,7	100,0	100,0	

Проаналізувавши таблицю 2.3 можемо зробити висновок, що відхилення в структурі асортименту є мінімальними.

В 2019 році в порівнянні з 2018 роком було менше реалізовано самозбірних картонних коробок та чотирьохклапанних коробок на 0,2% та 0,03% відповідно.

Збільшилась реалізація лотків та архівних коробок на 0,03% та 0,2% відповідно.

На основі даних форми № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2018 - 2019 було проаналізовано основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Тара - Сервіс» (табл.2.4.).

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Тара -
Сервіс»**

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	7393,8	7510,7	116,90	1,58
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	5282,4	5847,6	565,20	10,70
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	1319,90	858,30	-461,60	-34,97
4. Витрати на збут	тис. грн.	31,3	27,5	-3,80	-12,14
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	6633,60	6733,40	99,80	1,50
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	760,2	777,3	17,1	2,25
8. Прибуток (збиток) чистий	тис. грн.	623,36	637,39	14,02	2,25
9. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	89,72	89,65	-0,07	-0,08
10. Рентабельність діяльності (продаж)	%	8,43	8,49	0,06	-
11. Рентабельність продукції	%	11,46	11,54	0,08	-

Проаналізувавши дані таблиці 2.4 можна зробити висновок що:

- у 2019 році виручка від реалізації продукції збільшилась на 116,9 тис. грн., і повні витрати на її виробництво збільшились на 99,8 тис. грн.;
- збільшення прибутку реалізації продукції відбулося відповідно на 17,1 тис. грн.;

- У 2019 році у порівнянні з 2018 роком прибуток чистий збільшився на 14,02тис. грн.;

- зменшення витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції у 2019 році було 0,07 коп. ;

- продаж продукції зменшилась на 0,06, а рентабельність збільшилась на 0,08%.

Отже, зважаючи на вищезазначені показники, виробничо-господарська діяльність ТОВ «Тара - Сервіс» у 2019 році суттєво погіршилась. Тому потрібно здійснювати заходи щодо покращення його становища та збільшувати прибуток і скоротити витрати.

2.3. Оцінка товарного асортименту портфеля ТОВ «Тара-Сервіс»

Раціоналізувати ресурси, а відповідно і оптимізувати роботу компанії, можна за допомогою ABC-аналізу - економічно обґрунтованого методу ранжирування сировини, запасів та інших важливих для підприємства «об'єктів». Застосування результатів ABC-аналізу дозволяє підвищити рівень логістики підприємства і, тим самим, мінімізувати ризики, скоротити витрати і збільшити прибуток. Головне завдання будь-якого підприємства - збільшення прибутку. Для цього можна вкластись додаткові кошти і збільшити обсяги робіт, можна закупити нове обладнання або програмне забезпечення та вдосконалити виробничий процес, а можна піти найпростішим шляхом и витягти максимум з того, що вже є.

Раціоналізувати ресурси, а відповідно и оптимізувати роботу компанії, можна за допомогою ABC-аналізу - Економічно обґрунтованого методу ранжирування сировини, запасів та других важливих для підприємства «об'єктів». Застосування результатів ABC-аналізу дозволяє підвищити рівень логістики підприємства і, тим самим, мінімізувати ризики, скоротити витрати и збільшити прибуток.

Для оптимізації портфеля товарів підприємства та максимізації обсягів

реалізації використовують ABC – аналіз емпіричним методом він полягає в розділенні товарів на групи на основі усереднених результатів раніше проведених досліджень. Найбільш поширений варіант передбачає наступні межі: внесок у результат А – 80% і внесок у результат В – 15%. Потім знаходяться відповідні значення частки об'єктів А і частки об'єктів В.

ABC - аналіз для ТОВ «Тара-Сервіс» було виконано емпіричним методом.

Таблиця 2.5

ABC – Аналіз товарного асортименту ТОВ «Тара-Сервіс»

Назва товару	Обсяги реалізації в грошовому виразі тис, грн	Частка в обсягах реалізації, %	Частка в обсягах реалізації з накопичуванням, %	Група
Коробка № 1	1104	14,7	14,7	А
Коробка № 2	1071,5	14,3	29	А
Коробка № 3	1056,4	14	43	А
Коробка № 4	819,3	10,9	53,9	А
Коробка № 5	731,6	9,7	63,6	А
Коробка № 6	694,7	9,2	72,8	А
Коробка № 7	568,8	7,7	80,5	В
Коробка № 8	542,2	7,2	87,7	В
Лоток Картонний	388,1	5,2	92,9	С
Пористий лоток	214,6	2,9	95,8	С
Бокс Архівний	212,2	2,8	98,6	С
Коробка № 9	107,3	1,4	100	С
Разом	7510,7	100	-	

За даними таблиці 2.5 до групи А потрапили коробка № 1 (170 X 170 X 170), бура, коробка № 2 (500 X 300 X 340), бура, коробка № 3 (600 X 600 X 600), бура, коробка № 4 (528 X 260 X 340), бура, коробка № 5 (160 X 160 X 20), бура, коробка № 6 (155 X 100 X 100), бура так як основними покупцями являються заводи міста та області, які потребують тару для своїх готових виробів. До групи В потрапили товари з середнім обсягом реалізації такі як: коробка № 7 (205 X 205 X 125), біла, коробка № 8 (165 X 50 X 50), бура. Лоток картонний (390 X 290 X 110), пористий лоток, бокс архівний (325 X 250 X 80), бурий, коробка № 9 архівна (535 X 295 X 345), бура потрапили до групи С. Вони мають незначні обсяги реалізації, Від закупівлі товарів, які увійшли до групи С, з одного боку, можна взагалі відмовитися, так як дохід від них мінімальний. З іншого боку, покупцям часто важливо мати вибір, а тому оптимальний варіант все ж таки виробляти ці товари, але в мінімально-допустиму кількість.

Головне завдання будь-якого підприємства - збільшення прибутку. Для цього можна вкласти додаткові кошти і збільшити обсяги робіт, можна закупити нове обладнання або програмне забезпечення та вдосконалити виробничий процес, а можна піти найпростішим шляхом і витягти максимум з того, що вже є.

При XYZ-аналізі та ж сукупність об'єктів розбивається на основі їх ранжування в залежності від характеру споживання. Група Х включає ресурси, які мають стабільне споживання, і, отже, прогноз їх споживання можна зробити з високою точністю; група Y - ресурси, потреба в яких змінюється відповідно до відомими факторами (наприклад, сезонність), із середніми можливостями їх прогнозування; група Z - ресурси, що споживаються нерегулярно, точність їх прогнозування невелика.

Основна ідея XYZ-аналізу полягає в угрупованні об'єктів по однорідності аналізованих параметрів, інакше - за коефіцієнтом варіації. XYZ-аналіз - математично-статистичний метод, що дозволяє аналізувати і прогнозувати стабільність продажів окремих видів товарів і коливання рівня

споживання ресурсів. Цей метод зазвичай застосовується для ранжирування та групування асортиментних позицій за ступенем прогнозованості обсягу попиту або оборотності товару. Метод XYZ-аналізу схожий з ABC-аналізом і ґрунтується на тому ж принципі - товари поділяються на три групи X, Y, Z, виходячи із значення коефіцієнта варіації за певний період часу. Цей аналіз ділить об'єкти за ступенем відхилення від середнього показника, вираховується за кілька періодів. ABC-аналіз дозволяє розрахувати внесок товару або товарної групи в результат, а XYZ аналіз показує стабільність або нестабільність попиту. Чим стабільніша попит на товар, тим легше ним керувати, тим нижче потреба в товарних запасах, тим легше планувати рух запасу

Підсумком проведення XYZ-аналізу є ранжування об'єктів аналізу за трьома групами:

- Група X - коефіцієнт варіації не перевищує 10%. Це товари, які характеризуються стабільністю продажів і, як наслідок, високими можливостями прогнозу продажів. Коливання попиту незначні, попит на них стійкий, отже, за цими товарами можливо робити оптимальні запаси і використовувати математичні методи прогнозу попиту і оптимального запасу.

- Група Y - товари, які мають коливання в попиті і як наслідок, середній прогноз продажів. Коефіцієнт варіації становить від 10% до 25%. Відхилення від середньої величини продажів існує, але воно коливається в розумних межах - в межах 25%.

- Група Z - товари з нерегулярним споживанням, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу продажів невисока. Коефіцієнт варіації перевищує 25% і може бути більш 100%. Це може бути група товарів, які привозили на замовлення клієнтів або недавно надійшла в продаж.

На підприємстві ТОВ «Тара-Сервіс» є обсяг продаж різних товарів у грошовому виразі. Для коректного застосування аналізу ми взяли період який дорівнює одному року. Результати аналізу записані в таблиці 2.6.

XYZ аналіз обсягів продаж продукції на ТОВ «Тара-Сервіс»

Назва товару	Період							Група
	Січень-Лютий, тис.грн.	Березень-Квітень, тис.грн.	Травень-Червень, тис.грн.	Липень-Серпень, тис.грн.	Вересень-Жовтень, тис.грн.	Листопад-Грудень, тис.грн.	Коеф. варіації, V, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коробка №1	171,3	184,9	193,7	203,5	184,6	166	7,53	X
Коробка №2	199,3	169,1	181,9	186,6	165,3	169,3	7,33	X
Пористий лоток	31	33	39,2	36,4	38,7	36,6	8,99	X
Коробка №4	98,1	155,3	125,9	134,5	159,4	146,1	16,57	Y
Коробка №5	139	100,3	98,6	126,8	137,9	129	14,81	Y
Коробка №7	101,7	97,1	82,3	73,4	99,3	115	15,61	Y
Коробка №8	81,4	69,3	89,9	112,7	99,6	89,2	16,48	Y
Лоток Картонний	53,8	59,3	66,9	73,5	75,2	59,4	13,27	Y
Бокс Архивний	27,1	32,7	35,6	37,3	41,5	38	14,06	Y
Коробка №3	139,5	268	191,2	144,8	141,5	171,4	28,06	Z
Коробка №6	188,3	161,5	74,9	88,2	74,6	107,2	41,51	Z
Коробка №9	10,4	23,8	18,1	22,6	14,8	17,6	27,72	Z

В результаті ми отримуємо таку класифікацію товарів. Коробка № 1 (170 X 170 X 170), бура, коробка № 2 (500 X 300 X 340), бура, пористий лоток мають самий стійкий попит, так як коефіцієнт варіації становить всього 7,53%, 7,33%, 8,99% відповідно. Тобто обсяг продажів в середньому по місяцях відхиляється на відповідні відсотки. Компанії варто приділити особливу увагу складських запасів даних товарів. До групи «Y» потрапили досить багато різних видів продукції, компанії слід оперативно відстежувати складські запаси. Товари групи «Z» продаються не регулярно, їх запаси можуть бути скорочені і фірма може працювати за попереднім замовленням.

Наступний крок - об'єднання ABC - XYZ. Ось така вийшла таблиця. У ній товари розташовані в різних осередках в залежності від продажності і стабільності продажів товарних категорій

Таблиця 2.7

Матриця ABC-XYZ

AX	AУ	AZ
Коробка №1 Коробка №2	Коробка №4 Коробка №5	Коробка №6 Коробка №3
BX	BУ	BZ
	Коробка №7 Коробка №8	
CX	CУ	CZ
Пористий лоток	Лоток Картонний Бокс Архивний	Коробка №9

Категорії AX, AУ, BX, CX (утримання і розвиток): це категорії товарів, які необхідно утримувати і розвивати - переводити в категорію рівня вище. На продукти цієї категорії є постійний попит, тому їх необхідно мати в наявності і покращувати.

Категорія AZ (аналіз): тут нестабільні замовлення від важливих клієнтів. Важливо проаналізувати, чому товари продаються нестабільно і виправляти ситуацію або зрозуміти, як перевести цих клієнтів в категорію AX і AУ.

Категорія CZ (зниження активності): тут знаходяться товари, з якими необхідно перестати виробляти, щоб не витратити час та ресурси компанії.

Групи BУ з високим і середнім рівнем товарообігу, вимагають збільшення страхового запасу, тому що мають недостатню стабільність споживання.

На основі цілей ФОП Тара-Сервіс ми визначили пріоритетні показники роботи в досліджуваний період, використовуючи табл. 2.8.

Відповідність цілей ФОП Тара-Сервіс певним показникам його роботи

№	Цілі підприємства	Показники роботи підприємства
1	Зростання ефективності продажу послуг, у 2020 р. Збільшення прибутку прибутку.	Рентабельність продажів каналу розподілу. Витрати на роботу в каналі розподілу.

Визначившись із показником роботи, який є пріоритетним для підприємства, оберемо метод аналізу, необхідний для ухвалення стратегії розвитку каналів розподілу послуг. Аналіз буде проведений за допомогою матриці «Потенціал зростання/частка поставок каналу розподілу» (рис.3.3).

Асортиментний портфель Тара-Сервіс нараховує 4 стратегічних напрямків:

- Чотирьохклапанні коробки;
- Самозбірні картонні коробки;
- Лотки;
- Архівні коробки.

Необхідно проаналізувати рівень збалансованості асортиментного портфеля за адаптованою матрицею БКГ (табл. 2.9) та запропонувати стратегічні рішення для кожної СОБ.

Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ для ТОВ Тара-Сервіс

Найменування асортиментної групи (СОБ)	Обсяги продажу по СОБ, тис. грн.	
	2018 р.	2019 р.
Чотирьохклапанні коробки	3144,1	3191,2
Самозбірні картонні коробки	3359	3397,4
Лотки	591,3	602,7
Архівні коробки	299,4	319,5
Всього	7393,8	7510,7

Адаптована матриця БКГ будується на основі двох параметрів: темпів зростання обсягів реалізації; питомої ваги окремої СОБ у загальному асортиментному портфелі фірми.

Розраховуємо темпи зростання обсягів реалізації 2019 р. по відношенню до 2018 р. для кожної СОБ:

- Чотирьохклапанні коробки: $(3192,2/3144,1)*100 = 101,52\%$
- Самозбірні картонні коробки: $(3397,4/3359)*100 = 101,14\%$
- Лотки: $(602,7/591,3)*100 = 101,92\%$
- Архівні коробки: $(319,5/299,4)*100 = 101,71\%$

Розраховуємо питому вагу кожної окремої СОБ у загальному асортиментному портфелі фірми за 2019 р. (оскільки матрицю будуємо лише за цей рік):

- Чотирьохклапанні коробки: $(3192,2/7510,7)*100 = 42,49\%$
- Самозбірні картонні коробки: $(3397,4/7510,7)*100 = 45,23\%$
- Лотки: $(602,7/7510,7)*100 = 8,02\%$
- Архівні коробки: $(319,5/7510,7)*100 = 4,25\%$

Для побудови матриці необхідно визначити, де саме проходить середина ліній. Для цього сумуємо мінімальне та максимальне значення по кожному критерію та ділимо суму на 2:

- середина лінії матриці для критерію «темп зростання обсягів реалізації»: $(101,14+101,92)/2 = 101,53\%$;

- середина лінії матриці для критерію «питома вага кожної окремої СОБ у загальному асортиментному портфелі фірми»: $(45,23 + 4,25)/2 = 24,74\%$.

Будуємо адаптовану матрицю БКГ та розташовуємо СОБ у відповідних квадрантах (рис. 2.1.).

За результатами Самозбірні картонні коробки потрапляють у групу «Знак питання», Лотки та Архівні коробки потрапляє у третій квадрант «Дійні корови», Чотирьохклапанні коробки потрапляють до першого квадранту «Зірка».

Темпи зростання обсягів реалізації, %	Питома вага СОБ, %										
	низький					високий					
		0,7	4,7	14,7	24,7	34,7	44,7	54,7	64,7	74,7	
велика	101,9	«Дійна корова»					Зірка»				
	101,8	Велика частка каналу					Велика частка каналу розподілу –				
	101,7	4	розподілу – низький			3	високий потенціал зростання				
	101,6	потенціал зростання					1				
незначна	101,5	«Собака»					«Знак питання»				
	101,4	Незначна частка каналу					Незначна частка каналу розподілу –				
	101,3	розподілу – низький					високий потенціал зростання				
	101,2	потенціал зростання					2				
	101,1										

Рис. 2.1. Адаптована матриця Бостон Колсантинг Груп для ТОВ Тара-Сервіс.

Структура асортиментного портфеля ТОВ Тара-Сервіс за результатами адаптованої матриці БКГ представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Структура асортиментного портфеля ТОВ Тара-Сервіс за результатами адаптованої матриці БКГ

Показники	Значення	
	тис. грн.	%
Загальний обсяг продаж, в т.ч.	7510,7	100
«Знак питання»	3397,4	45,23
«Зірка»	3191,2	42,49
«Дійна корова»	922,2	12,27
«Собака»	-	-

Проаналізуємо рівень збалансованості асортиментного портфеля:

- частка асортиментних позицій із групи «Дійна корова» 12,27% (нормативне значення: не менше, ніж 45 – 50 %);
- частка асортиментних позицій із групи «Зірка» 42,49% (нормативне значення не менше, ніж 20 – 30%);

- частка асортиментних позицій із групи «Знак питання» 45,23% (норма: не менше, ніж 20 – 15 %);
- частка асортиментних позицій із групи «Собака» відсутні.

Отже, після проведеного аналізу можна визначити конкретні шляхи реалізації кожної стратегії, обґрунтувати її ефективність. Потрібно концентрувати увагу на підтримці конкурентних переваг та інвестувати у маркетингову діяльність. Варто розширити асортимент послуг, покращувати його та проводити рекламу.

Висновок до розділу 2

Управління товрано асортиментом займає одне з найважливіших місць в маркетингу підприємства. Асортиментна політика впливає на збут продукції і від її ефективності залежать фінансові показники роботи підприємства і імідж підприємства на ринку. У математичній моделі наведено аналіз динаміки збуту продукції, який дозволяє планувати збут продукції на кілька періодів вперед.

Проаналізувавши основні техніко-економічні показники можна зробити висновок що у 2019 році виручка від реалізації продукції збільшилась на 116,9 тис. грн., і повні витрати на її виробництво збільшились на 99,8 тис. грн.; збільшення прибутку реалізації продукції відбулося відповідно на 17,1 тис. грн.; у 2019 році у порівнянні з 2018 роком прибуток чистий збільшився на 14,02 тис. грн.; зменшення витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції у 2019 році було 0,07 коп.

Згідно провееному аналізу ABC-XYZ категорії AX, AY, BX, CX (утримання і розвиток): це категорії товарів, які необхідно утримувати і розвивати - переводити в категорію рівня вище. На продукти цієї категорії є постійний попит, тому їх необхідно мати в наявності і покращувати.

Категорія AZ (аналіз): тут нестабільні замовлення від важливих клієнтів. Важливо проаналізувати, чому товари продаються нестабільно і виправляти ситуацію або зрозуміти, як перевести цих клієнтів в категорію AX і AY.

Категорія CZ (зниження активності): тут знаходяться товари, з якими необхідно перестати виробляти, щоб не витратити час та ресурси компанії.

Групи BY з високим і середнім рівнем товарообігу, вимагають збільшення страхового запасу, тому що мають недостатню стабільність споживання.

За результатами матриці БКГ Самозбірні картонні коробки потрапляють у групу «Знак питання», Лотки та Архівні коробки потрапляє у третій квадрант «Дійні корови», Чотирьохклапанні коробки потрапляють до першого квадранту «Зірка».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРИМЕНТОМ ТОВ «ТАРА-СЕРВІС»

3.1. Напрямки щодо удосконалення управління товарним асориментом ТОВ «Тара-Сервіс».

Формування оптимального асортименту, який сприяє оптимізації прибутку, збереження бажаного прибутку на тривалий період часу надзвичайно актуальні для підприємств, які прагнуть бути конкурентоспроможними. Розвиток підприємства є складною системою, де відбувається обіг великої кількості товарів, з різними властивостями та характеристиками. Використання складних торговельно-технологічних схем реалізації, реклами товару дають змогу укласти господарські зв'язки з постачальниками товарів та послуг, що призводить до активної діяльності підприємства як господарської одиниці.

Для отримання найкращих результатів діяльності та оптимізації співвідношення системи – «витрати – збут» необхідно систематично проводити дослідження, пов'язані з вивченням повноти асортименту, перспектив розвитку товарів у майбутньому та досягнення найвищих результатів економічної діяльності. Оптимізація асортиментної політики підприємств торгівлі на ринку і, відповідно, підвищення їх конкурентоспроможності є основою розвитку торгівлі в Україні

Посилення конкуренції між комерційними підприємствами вимагає комплексного підходу до управління стратегією допомоги, що в умовах ринкової економіки забезпечує стабільну ринкову позицію та збільшує прихильність споживачів. Споживчий попит є головним фактором, що впливає на формування бренду, і він покликаний збільшити потреби населення і одночасно - стимулювати потребу в його розширенні.

Важливим фактором формування товару є ціна товару. Покупець повинен здійснити онлайн-покупку або перелік цін, які він або вона заплатить за цю покупку. Тому одним із критеріїв чіткої структури видів товарів у магазині є забезпечення порівняння різних товарів і цін.

Створення в компанії широкого кола активів дозволяє задовольнити потреби споживачів, підвищуючи економічні показники бізнесу та рівень ділових послуг. Від своєчасного планування та вдосконалення активів компанії, значною мірою, залежно від розміру задоволення потреби, витрат на соціальні потреби, пов'язаних із придбанням товарів. Відсутність у компанії певної продукції, її вузький або нестабільний тип, який не відповідає потребам споживачів, створює незадовільний попит, збільшуючи час, витрачений громадою на отримання необхідних товарів, та негативний вплив на економічний успіх. Таким чином, при створенні товарно-матеріальних цінностей основною вимогою є високе задоволення попиту споживача при найменших витратах часу на придбання та підтримання роботи заводу[16].

Відсутність асортиментної політики призводить до нестабільної асортиментної структури через вплив випадкових чи змінних факторів, втрату контролю над конкурентоспроможністю та комерційною ефективністю товарів. Поточні рішення, що приймаються менеджером у таких випадках, часто базуються виключно на інтуїції, а не на тверезому розрахунку, заснованому на довгострокових інтересах. Продумана асортиментна політика дозволяє не тільки оптимізувати процес оновлення асортименту, але й служити оригінальним показником загальної орієнтації підприємства, дозволяє контролювати ситуації, що виникають в процесі торгівлі. Зі зростанням конкуренції серед учасників ринку асортиментна політика торгової компанії виступає каталізатором розвитку мережі та збільшення кількості задоволених споживачів.

Реалізація програми розширення асортименту пов'язана з джерелами фінансування, які компанія вибирає залежно від суми, строку та інших необхідних коштів. Також існуюча невідповідність українського

законодавства кон'юнктурі ринку, що тягне за собою обмеження розвитку підприємств, відіграє значну роль в асортиментній політиці підприємства, яке прагне досягти успіху та зайняти вигідне місце на ринку товарів та послуг.

Важливим напрямом удосконалення управління асортиментом на підприємстві ТОВ «Тара-Сервіс» є налагодження довготривалих ділових зв'язків з крупними споживачами пропонованої продукції, з причини того, що дані дії допоможуть чітко реагувати на потреби споживача, що змінюються, і запропонувати для задоволення останніх певні товари, які у свою чергу забезпечать постійний збут продукції. Як міри щодо залучення можна запропонувати наступні дії збільшення асортименту:

- застосування гнучкої системи знижок;
- укладання прямих договірних зв'язків;
- зниження витрат на зберігання і транспортування продукції;
- забезпечення рекламної діяльності на підприємстві;
- скорочення документообігу і так далі.

3.2. Створення інтернет сайту для ТОВ «Тара-Сервіс» та розрахунок ефективності впровадження запропонованого заходу для удосконалення управління товарним асортиментом

Web-сайт - це своєрідний інтерфейс між підприємством та його оточенням - партнерами, постачальниками, клієнтами. Тому створення сайту є одним з головних завдань підприємницької діяльності, в тому числі і в мережі Internet.

Нині все більша кількість компаній починає використовувати Internet для обміну інформацією та оптимізації роботи з клієнтами. Найпоширенішою формою присутності у мережі є створення сайту (Web-представництва).

Структурована інформація сайту дає змогу партнерам і клієнтам отримати повне уявлення про підприємство і його діяльність.

Споживач одержує з рекламних банерів сайту і комерційних та ділових видань багато корисних Web-адрес, з яких можна дізнатися ціни, замовити товари.

Такий спосіб передачі повідомлень потенційним клієнтам ефективніший за звичайні засоби комунікації: пошту, телефон, факс. За допомогою таких обов'язкових елементів, як інтерфейс або навігація, клієнт може самостійно вибрати необхідну для вивчення інформацію. Сайт є доповненням до рекламної кампанії, забезпечуючи можливість зворотного зв'язку й інтерактивної роботи з даними підприємства.

Сайт зазвичай має систему управління контентом (Content Management System (CMS)). Головною функціональністю сайту можна вважати управління контентом, а також функціонування інтерактивних модулів, які допомагають взаємодіяти і обмінюватися інформацією з відвідувачами сайту. Важливою особливістю є також наявність контролю й аналізу за відвідуваністю, управлінням рекламою, а також наявність системи замовлень.

Основні функціональні можливості, якими можна управляти за допомогою вбудованого інтерфейсу сайту, - управління структурою, редагування змісту, інтерактивні сторінки, електронний магазин, статистика відвідування, управління рекламою, оптимізація під пошукові машини, управління дизайном.

Якщо інтерфейс сайту підприємства забезпечує роботу з банерною рекламою, то він дає змогу власникові сайту розміщувати рекламу партнерів і стати учасником безкоштовних систем обміну рекламною інформацією.

Промисловий підхід до створення Web-представництва стає однією з найважливіших тенденцій розвитку проектування сайтів і віртуальних організацій.

Нова ідеологія Web-виробництва інформаційної індустрії сприяє залученню до електронних ринків малих і середніх підприємств, надаючи їм можливість за прийнятною ціною придбати достатньо функціональні рішення,

що відповідають їх вирішуваним задачам. Зазвичай розвинутий комерційний Web-сайт підприємства містить такі розділи:

- інформацію про підприємство (історія створення, основні досягнення, мета ведення електронної комерції, відгуки клієнтів і партнерів);
- пропозиції продукції підприємства (цінові і технічні характеристики, каталоги, умови постачання й сервісного обслуговування, опис переваг);
- розділ технічної підтримки (консультації, рекомендації та особливості застосування);
- додаткову інформацію про діяльність компанії (аналітичні матеріали, статистика тощо);
- форми для замовлення продукції;
- лічильник кількості відвідувачів;
- рубрику поточних новин;
- реєстраційну форму для відвідувачів, що є потенційними клієнтами.

Створення Інтернет сайту – це один з методів для покращення роботи підприємства.

Для реалізації даної мети потрібно:

Розміщення сайту в Інтернеті – 1500 грн. на місяць.

$1500 * 12 = 18000$ грн.

Реєстрація доменного імені сайту – 300 грн. на місяць.

$300 * 12 = 3600$ грн.

Забезпечення функціонування зареєстрованого домена – 150 грн. за місяць.

$150 * 12 = 1800$ грн.

Визначимо розмір бюджету запропонованого заходу:

$18000 + 3600 + 1800 = 23400$ грн. або 23,4 тис. грн.

Прогнозне значення чистого доходу (виручки) від впровадження електронної системи документообігу у абсолютному виразі визначимо методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок в табл.3.1.

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст ЧД, тис. грн.	225	244	272	217	213	255	205

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Для цього визначимо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл.3.2).

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції, внаслідок впровадження заходу, за допомогою стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Для того, щоб розрахувати формулу 3.2 необхідно звернутися до табл. 3.2.

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації продукції Оі, тис. грн.	225	244	272	217	213	255	205	1631
Осер	233							
Відхилення	8	-11	-39	16	20	-22	28	-
ΔO^2	64	121	1521	256	400	484	784	3630

Знаходимо середнє арифметичне прогнознх значень чистого доходу від реалізації продукції:

$$O_{\text{сер}} = (225 + 244 + 272 + 217 + 213 + 255 + 205) / 7 = 1631 / 7 = 233 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{3630}{7}} = 22,77 \quad (3.3)$$

Визначасмо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} \times 100\% = \frac{22,77}{233} \times 100\% = 9,7\% \quad (3.4)$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний чистий дохід від реалізації продукції (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 244 тис. грн. як середнє

значення ряду, песимістичне (найменше) значення (П) – 205 тис. грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 272 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (272 + 4 * 244 + 205) / 6 = 234,33 \text{ тис. грн.}$$

$$234,33 / 7510,7 * 100 \% = 3,12 \%$$

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$7510,7 + 234,33 = 7745,03 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст повних витрат на реалізацію продукції.

У 2019 р. повні витрати на підприємстві ТОВ «Тара-Сервіс» склали 6733,4 тис. грн. (табл. 2.1). Змінні витрати: 5858,06 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році:

$$5858,06 * 3,12 / 100 = 182,77 \text{ тис. грн.}$$

Створення власного сайту підприємства потребує витрат у розмірі 23,4 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 182,77 + 23,4 = 206,17 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$6733,4 + 206,17 = 6939,57 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = ОП - \text{Приріст повних витрат} = 234,33 - 206,17 = 28,16 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$777,3 + 28,16 = 805,46 \text{ тис. грн.,}$$

де 777,3 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.1)

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$28,16 * (1 - 0,18) = 23,09 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$637,39 + 23,09 = 660,48 \text{ тис. грн.}$$

де 637,39 тис. грн. – базове значення чистого прибутку (табл.2.1).

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Очікувані результати від впровадженого заходу

Назва показника, що змінюється	Одиниці виміру	Величина показника
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	тис. грн.	234,33
Приріст повних витрат	тис. грн.	206,17
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	28,16
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	23,09

Отже, внаслідок створення власного сайту на ТОВ «Тара-Сервіс» чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 234,33 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 206,17 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 28,16 тис. грн., а приріст чистого прибутку становитиме 23,09 тис. грн.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати (початкові інвестиції), додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту нинішню вартість проекту, гарантований (дисконтований) термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 4% від 82% приросту змінних витрат, який буде отримано внаслідок впровадження даного заходу:

$$206,17 * 0,04 * 0,82 = 6,76 \text{ тис. грн.}$$

$$K_n (\text{III}) = 6,76 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень розраховується за формулою 3.3:

$$T = \frac{K_n (\text{III})}{\Delta \text{ЧП}} \quad (3.5)$$

Отже, термін окупності складе:

$$T = 6,76 / 23,09 = 0,29 \text{ року}$$

Додатковий чистий прибуток ($\Delta\Pi_{\text{ч}}$) склав : 23,09 тис. грн.

Доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя розрахуємо враховуючи, що захід має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 40 %.

Оскільки впровадження запропонованих заходів не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧПГ} = \Delta\Pi_{\text{р}} = \text{ОП} - \Delta \text{ПВ}_{\text{пр}} = 28,16 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i,$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту, приймаємо на рівні 25 %.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років. α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Отже, $a_1 = 0,7143$, $a_2 = 0,5102$, $a_3 = 0,3644$, $a_4 = 0,2603$, $a_5 = 0,1859$.

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту для даного нововведення буде дорівнювати:
 $28,16 \times (0,7143 + 0,5102 + 0,3644 + 0,2603 + 0,1859) = 57,31$ тис. грн.

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = 57,31 - 6,76 = 50,55 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = 6,76 / 11,46 = 0,58 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 57,31 / 5 = 11,46 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 50,55 / 6,76 = 7,48 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПІ} = 57,31 / 6,76 = 8,48 > 1.$$

Результати виконаних розрахунків показників економічної ефективності запропонованого заходу слід звести у табл. 3.4.

Основні показники ефективності створення сайту

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1	2	3
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	6,76
2. Додатковий прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	23,09
3. Сума нинішніх вартостей	тис. грн.	57,31
4. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	50,55
5. Термін окупності недисконтований	роки	0,29
6. Термін окупності дисконтований	роки	0,58
7. Індекс доходності		7,48
8. Індекс прибутковості		8,48

На основі виконаних розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження запропонованого заходу, що підтверджується такими показниками:

- ЧНВ є позитивним значенням = 50,55 тис. грн.
- Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,58 року, що є прийнятним, так значно менше терміну економічного життя проекту.
- $ID > 0$, $IP > 1$, що свідчить про високу ефективність проекту.

Розрахунок очікуваних результатів та показників економічної ефективності від створення сайту та показ впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства наведені в табл. 3.5.

Аналізуючи показники таблиці 3.5 можемо сказати, що в проектному році, порівняно із 2019 роком чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 234,33 тис. грн. у абсолютному значенні та на 3,12 % у відносному значенні.

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності
ТОВ «Тара-Сервіс»**

Показники	Одиниці виміру	2019 р.	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	7510,7	7745,03	234,33	3,12
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	6733,4	6939,57	206,17	3,06
Прибуток від реалізації	тис. грн.	777,3	805,46	28,16	3,62
Чистий прибуток	тис. грн.	637	660,48	23,09	3,62
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	89,65	89,60	-0,05	-0,06
Рентабельність діяльності (продаж)	%	8,49	8,53	0,04	x
Рентабельність продукції	%	11,54	11,61	0,06	x

Повні витрати на реалізацію продукції збільшилися на 206,17 тис. грн., прибуток від реалізації збільшився на 28,16 тис. грн., чистий прибуток зріс на 23,09 тис. грн.. Отже, запропонований захід призведе до покращення ефективності діяльності підприємства. Рентабельність діяльності збільшилась на 0,04 %, та рентабельність продукції збільшилась на 0,06 %.

Отже, запропонований захід призведе до покращення ефективності діяльності підприємства.

3.3. Закупівля нового обладнання для удосконалення управління товарним асортиментом, розрахунок ефективності впровадження запропонованого заходу.

До основних цілей асортиментної політики слід віднести: задоволення запитів споживачів; залучення нових покупців; освоєння нових ринків; завантаження виробничих потужностей; оптимальне використання

технологічних знань і досвіду підприємства; зниження витрат, пов'язаних із структурою асортименту; збільшення оборотності виробничих запасів; забезпечення оптимального прибутку тощо. Безумовно, особливо в умовах нестального розвитку для українських підприємств мета отримання максимально-можливого прибутку є найбільш важливою, оскільки її досягнення свідчатиме про розширення можливостей підприємства більш активно управляти асортиментом. Однак в деяких випадках підприємства в структурі випуску зберігають навіть збиткові види продукції, якщо їх випуск дає можливість завантажити виробничі потужності за основними видами продукції, а отже дозволить збільшити базу розподілу витрат.

Щоб виробляти більш складну та більш якісну тару для постійних покупців, які являють собою інші промислові підприємства. Постачати для них тару вищого гатунку та різноманітного характеру.

Встановимо нову лінію для виробництва гофрованого картону. А також нарізка листів. Для цього, як правило, використовується рилоочно-різальний верстат. На другому етапі відбувається гофрування. Для нього використовуються вали з хвилястим профілем, які надають картону хвилястості. Дані вали нагріваються до 180 ° С. Далі спеціальний блок в автоматичному режимі наносить на картон клей, після чого склеює кілька шарів між собою. Після цього відбувається сушка матеріалу та процес його затвердіння.

Розглянемо, що являє собою лінія для виробництва гофрованого картону. Така установка включає в себе комплекс високопродуктивного напівавтоматичного і автоматичного обладнання. Сучасний ринок промислових верстатів рясніє як вітчизняними, так і зарубіжними лініями, великий асортимент пропонують китайські виробники.

Однак вибір обладнання краще здійснювати самостійно, враховуючи як ваші фінансові можливості, так і потреби в потужності, що купується установки. Для початківця бізнесу часто рекомендують лінію з максимальною швидкістю 120 м / хв при ширині полотна 2200 мм.

Установка для виробництва гофрованого картону складається з наступного основного і допоміжного обладнання: друкованих секцій, столу подачі, просекательно-риловочно секції, ротаційної висічки, автоматизованого лістоукладчіка, фальцевально-склеює машини, риловочно-різального верстата, міні-слоттера, пакувального столу, макулатурного преса, диссольвера, вимірювальних приладів.

Для реалізації даної мети потрібно:

Закупівля обладнання – 24000 грн..

Транспортування – 3500 грн.

Обслуговування – 200 грн на місяць.

$200 * 12 = 2400$ грн.

Визначимо розмір бюджету запропонованого заходу:

$24000 + 3500 + 2400 = 29900$ грн. або 29,9 тис. грн.

Прогнозне значення чистого доходу (виручки) від впровадження електронної системи документообігу у абсолютному виразі визначимо методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок в табл.3.6.

Таблиця 3.6

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст ЧД, тис. грн.	285	317	338	297	273	305	325

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Для цього визначимо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл.3.7).

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції, внаслідок впровадження заходу, за допомогою стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.11)$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.12)$$

Для того, щоб розрахувати формулу 3.12 необхідно звернутися до табл.

3.7.

Таблиця 3.7

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації О _і , тис. грн.	285	317	338	297	273	305	325	2140
Осер	306							
Відхилення	21	-11	-32	9	33	1	-19	-
ΔO^2	441	121	1024	81	1089	1	361	3118

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сер}} = (285 + 317 + 338 + 297 + 273 + 305 + 325) / 7 = 2140 / 7 = 306 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{3118}{7}} = 21,1 \quad (3.13)$$

Визначасмо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} \times 100\% = \frac{21,1}{306} \times 100\% = 6,89\% \quad (3.14)$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 305 тис. грн. як середнє значення ряду, песимістичне (найменше) значення (П) – 273 тис. грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 338 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$\text{ЧД} = (O + 4 \times B + P) / 6 = (338 + 4 * 305 + 273) / 6 = 305,17 \text{ тис. грн.}$$

$$305,83 / 7510,7 * 100\% = 4,06\%$$

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$7510,7 + 305,17 = 7815,87 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст повних витрат на реалізацію продукції.

У 2019 р. повні витрати на підприємстві ТОВ «Тара-Сервіс» склали 6733,4 тис. грн. (табл. 2.1). Змінні витрати: 5858,06 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році:

$$5858,06 * 4,06 / 100 = 237,84 \text{ тис. грн.}$$

Встановлення нової лінії виробництва потребує витрат у розмірі 29,9 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 237,84 + 29,9 = 267,74 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$6733,4 + 267,74 = 7001,14 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = \text{ОП} - \text{Приріст повних витрат} = 305,17 - 267,74 = 37,43 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$777,3 + 37,43 = 814,73 \text{ тис. грн.},$$

де 777,3 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції
(табл. 2.1)

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$37,43 * (1 - 0,18) = 30,69 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$637,39 + 30,69 = 668,08 \text{ тис. грн.}$$

де 637,39 тис. грн. – базове значення чистого прибутку (табл.2.1).

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Очікувані результати від впровадженого заходу

Назва показника, що змінюється	Одиниці виміру	Величина показника
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	тис. грн.	305,17
Приріст повних витрат	тис. грн.	267,74
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	37,43
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	30,69

Отже, внаслідок встановлення нової лінії підготовки обладнання і сировини на ТОВ «Тара-Сервіс» чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 305,17 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 267,74 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 37,43 тис. грн., а приріст чистого прибутку становитиме 30,69 тис. грн.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати (початкові інвестиції), додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту нинішню вартість проекту, гарантований (дисконтований) термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 4% від 82% приросту змінних витрат, який буде отримано внаслідок впровадження даного заходу:

$$267,74 * 0,82 * 0,04 = 8,78 \text{ тис. грн.}$$

$$K_n(\text{III}) = 8,78 + 29,9 = 38,68 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень розраховується за формулою 3.15:

$$T = \frac{K_n(\text{III})}{\Delta\text{ЧП}} \quad (3.15)$$

Отже, термін окупності складе:

$$T = 38,68 / 30,69 = 1,26 \text{ року}$$

Додатковий чистий прибуток ($\Delta\Pi_{\text{ч}}$) склав : 30,69 тис. грн.

Доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя розраховуємо враховуючи, що захід має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 25 %.

Оскільки впровадження запропонованих заходів передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧПГ} = \Delta\Pi_{\text{ч}} = 30,69 + 0,2 * 29,9 = 36,67 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i,$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 40 %) = 0,4.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років. α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Отже, $a_1 = 0,7143$, $a_2 = 0,5102$, $a_3 = 0,3644$, $a_4 = 0,2603$, $a_5 = 0,1859$.

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту для даного нововведення буде дорівнювати:

$36,67 \times (0,7143 + 0,5102 + 0,3644 + 0,2603 + 0,1859) = 74,63$ тис. грн.

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПИ = 74,63 - 38,68 = 35,95 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{ПИ}{HB_{cp}} = 38,68 / 14,92 = 2,59 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 74,63 / 5 = 14,92 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{П} = 35,95 / 38,68 = 0,93 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{П} = 74,63 / 38,68 = 1,93 > 1.$$

Результати виконаних розрахунків показників економічної ефективності запропонованого заходу слід звести у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Основні показники ефективності створення сайту

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1	2	3
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	38,68
2. Додатковий прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	30,69
3. Сума нинішніх вартостей	тис. грн.	74,63
4. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	35,95
5. Термін окупності недисконтований	роки	1,26
6. Термін окупності дисконтований	роки	2,59
7. Індекс доходності		0,93
8. Індекс прибутковості		1,93

На основі виконаних розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження запропонованого заходу, що підтверджується такими показниками:

- ЧНВ є позитивним значенням = 35,95 тис грн.
- Строк повернення інвестицій гарантований складає 2,59 року, що є прийнятним, так значно менше терміну економічного життя проекту.
- $ID > 0$, $PI > 1$, що свідчить про високу ефективність проекту.

Розрахунок очікуваних результатів та показників економічної ефективності від створення сайту та показ впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства наведені в табл. 3.10

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності
ТОВ «Тара-Сервіс»**

Показники	Одиниці виміру	2019 р.	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	7510,7	7815,87	305,17	3,9
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	6733,4	7001,14	267,74	3,82
Прибуток від реалізації	тис. грн.	777,3	814,73	37,43	4,6
Чистий прибуток	тис. грн.	637,39	668,08	30,69	4,6
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	89,65	89,50	-0,15	0,17
Рентабельність діяльності (продаж)	%	8,49	8,55	0,06	-
Рентабельність продукції	%	11,54	11,64	0,1	-

Аналізуючи показники таблиці 3.10 можемо сказати, що в проектному році, порівняно із 2019 роком чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 305,17 тис. грн. у абсолютному значенні та на 3,9% у відносному значенні.

Повні витрати на реалізацію продукції збільшились на 267,74 тис. грн., прибуток від реалізації збільшився на 37,43 тис. грн. , чистий прибуток зріс на 30,69 тис. грн. Отже, запропонований захід призведе до покращення ефективності діяльності підприємства. Рентабельність діяльності збільшилась на 0,06 %, та рентабельність продукції збільшилась на 0,1 %.

Отже, запропонований захід призведе до покращення ефективності діяльності підприємства.

Висновок до розділу 3

Підвищення конкуренції між підприємствами потребує комплексного підходу до процесу управління товарною політикою, що у ринковій економіці гарантує стабільне місце на ринку та підвищення прихильності споживачів. Наявність асортиментного переліку дозволяє не тільки раціонально регулювати асортимент товарів, але й систематично контролювати його повноту і стабільність. Відсутність асортиментної політики веде до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових або змінних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів.

Після створення веб-сайту дохід від продажів протягом проекту зросте на 234,33 тис. грн. Загальні витрати на виробництво та реалізацію зростуть на 206,17 тис. грн. Прибуток від продажу збільшиться на 28,16 тис. грн. А приріст чистого прибутку складе 23,09 тис. грн

Гарантована рентабельність інвестицій становить 0,52 року, що є прийнятним, значно нижчим, ніж економічний термін реалізації проекту.

Прибуток від операційних операцій збільшився на 0,04%, а приріст прибутковості збільшився на 0,06%.

Виробництво передової та високоякісної тари для постійних клієнтів, які займаються іншим бізнесом у цій галузі.

В проектному році, порівняно із 2019 роком чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 305,17 тис. грн. у абсолютному значенні та на 3,9% у відносному значенні.

Повні витрати на реалізацію продукції збільшились на 267,74 тис. грн., прибуток від реалізації збільшився на 37,43 тис. грн., чистий прибуток зріс на 30,69 тис. грн. Встановлення нової лінії виробництва призведе до покращення ефективності діяльності підприємства. Рентабельність діяльності збільшилась на 0,06 %, та рентабельність продукції збільшилась на 0,1 %.

ВИСНОВКИ

Ринкова орієнтація підприємства, залежність їх майбутнього від можливостей задоволення споживчого попиту зумовлюють необхідність ретельного вивчення чинників, які сприяють формуванню широкого спектра таких можливостей. Серед таких чинників важливе місце посідає управління товарним асортиментом, яке поряд з місцем розташування і ціновою політикою дозволяє сформувати у споживача певний рівень сприйняття підприємства. За умов конкуренції підприємствам необхідно орієнтуватись на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи при цьому економічну ефективність своєї роботи. Реалізація цієї мети більшою мірою залежить від асортименту товарів, що пропонується.

Тому, сьогодні, за умов зовнішнього оточення господарюючих суб'єктів, яке є досить динамічним, забезпечення довгострокового існування підприємства на ринку потребує стратегічного підходу до питання формування асортименту товарів, що забезпечується розробкою і реалізацією активної асортиментної політики підприємствами. Значущість проблем, що пов'язані з формуванням оптимальної асортиментної політики підприємствами роздрібною торгівлю, підсилюється складністю, неоднозначністю та різноспрямованістю поняття асортименту, що витікає з його характеристики за різними напрямками, ознаками, категоріями, а також виявленням безлічі різноманітних чинників, які впливають на його формування та потребують відповідного управління. Розглядаючи економічний зміст та теоретичні аспекти поняття «асортиментна політика», ми дійшли висновку, що не існує однозначного тлумачення цього терміну. Є певна невизначеність і при трактуванні таких понять, як «товарна політика», «асортиментна концепція», «асортиментна стратегія», «формування асортименту». Більш того, деякі автори ототожнюють їх, як між собою так і з «асортиментною політикою».

Комплексний характер асортиментної політики означає, що система заходів та підходів до управління асортиментом повинна бути спрямованою на формування конкурентоспроможної асортиментної моделі, яка б забезпечувала стійкі позиції підприємства на ринку. Проведенні розрахунки показали що у 2019 році виручка від реалізації продукції збільшилась на 116,9 тис. грн., і повні витрати на її виробництво збільшились на 99,8 тис. грн., збільшення прибутку реалізації продукції відбулося відповідно на 17,1 тис. грн., у 2019 році у порівнянні з 2018 роком прибуток чистий збільшився на 14,02 тис. грн.. зменшення витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції у 2019 році було 0,07 коп., продаж продукції зменшилась на 0,06, а рентабельність збільшилась на 0,08%.

Отже, зважаючи на вищезазначені показники, виробничо-господарська діяльність ТОВ «Тара - Сервіс» у 2019 році трохи покращилась. Тому потрібно здійснювати заходи щодо покращення його становища та збільшувати прибуток і скоротити витрати.

Застосування результатів АВС-аналізу дозволяє підвищити рівень логістики підприємства і, тим самим, мінімізувати ризики, скоротити витрати і збільшити прибуток. За даним розрахунків до групи А потрапили коробка № 1 (170 X 170 X 170), бура, коробка № 2 (500 X 300 X 340), бура, коробка № 3 (600 X 600 X 600), бура, коробка № 4 (528 X 260 X 340), бура, коробка № 5 (160 X 160 X 20), бура, коробка № 6 (155 X 100 X 100), бура так як основними покупцями являються заводи міста та області, які потребують тару для своїх готових виробів. До групи В потрапили товари з середнім обсягом реалізації такі як: коробка № 7 (205 X 205 X 125), біла, коробка № 8 (165 X 50 X 50), бура. Лоток картонний (390 X 290 X 110), пористий лоток, бокс архівний (325 X 250 X 80), бурий, коробка № 9 архівна (535 X 295 X 345), бура потрапили до групи С. Вони мають незначні обсяги реалізації, Від закупівлі товарів, які увійшли до групи С, з одного боку, можна взагалі відмовитися, так як дохід від них мінімальний. З іншого боку, покупцям часто важливо мати вибір, а тому оптимальний варіант все ж таки виробляти ці товари, але в мінімально-

допустиму кількість. ABC-аналіз дозволяє розрахувати внесок товару або товарної групи в результат, а XYZ аналіз показує стабільність або нестабільність попиту.

Після об'єднання ABC – XYZ, вийшов такий результат, товари розташовані в різних осередках в залежності від продажності.

В категорії AX, AY, BX, CX: потрапили Коробка №1, Коробка№2, Коробка №4, Коробка №5, Пористий лоток товари, які необхідно утримувати і розвивати. На продукти цієї категорії є постійний попит, тому їх необхідно мати в наявності і покращувати.

Категорія AZ: тут нестабільні замовлення від важливих клієнтів. Важливо проаналізувати, чому товари продаються нестабільно і виправляти, сюди потрапили Коробка №6, Коробка №3

В групу BY з високим і середнім рівнем товарообігу потрапили, Коробка №7, Коробка №8 вони вимагають збільшення страхового запасу, тому що мають недостатню стабільність споживання.

Після створення веб-сайту дохід (виручка) від продажів протягом проекту зросте на 234,33 тис. Грн. Загальні витрати на виробництво та реалізацію зростуть на 206,17 тис. Грн. Прибуток від продажу збільшиться на 28,16 тис. грн.. А приріст чистого прибутку складе 23,09 тис. грн

Гарантована рентабельність інвестицій становить 0,52 року, що є прийнятним, значно нижчим, ніж економічний термін реалізації проекту.

Прибуток від операційних операцій збільшився на 0,04%, а приріст прибутковості збільшився на 0,06%.

Встановлення нової лінії виробництва призведе до покращення ефективності діяльності підприємства. Рентабельність діяльності збільшилась на 0,06 %, та рентабельність продукції збільшилась на 0,1 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Беленов О.Н. Типология методов управления ассортиментом продукции. Современная экономика: проблемы и решения. 2016. № 1. С. 69–76
2. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. Академічний огляд. 2016. № 1. С. 111–118.
3. Герасимова Л.М., Асмарян А.С. Ассортимент товарів: сучасні проблеми управління / URL: http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91123.doc.htm
4. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства: [Електронний ресурс]: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl....va.html>
5. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс]/ Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910>
6. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. Економіка та держава. 2016. №2. С. 67-71.
7. Кузнєцов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 49. С. 198-204.
8. Немков В. А. Методические основы формирования ассортиментной политики промышленного предприятия. Современные аспекты экономики. 2013. №13 (41). С. 145-155.
9. Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963

10. Степанюк Н.С., Петриченко З.С. До питання формування асортиментної політики торговельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. №1. Т.1. С. 202-204.
11. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. №1 Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2708>.
12. Хоптюк, А. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту торговельного підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 10. С. 84-90.
13. Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. Наукові записки [Української академії друкарства]. Серія:Економічні науки. 2016. № 1. С. 63-73.
15. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. Маркетингового менеджменту. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 599 с.
16. Багиров, Г.Л. Основы современного маркетинга: Учеб.-нагляд. Пособие. С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. Каф. маркетинга. СПб.: Изд-во С.-Петербург. гос. ун-та экономики и финансов, 2002. 280 с.
17. Барышев, А. Ф. Маркетинг [Текст]: учебник. 2-е изд., стер. –М.: Academia, 2002. 207 с.
18. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход. М., 2003. 1183 с.
19. Близнюк, С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку [Текст] : монографія. К.: Політехніка. 2003. 384 с.
20. Гаркавенко, С.С. Маркетинг [Текст]: підручник. К.: Лібра. 2002. 712 с.
21. Захаров, С.В. Маркетинг. [Текст]: учебник. 2-е изд., доп. и перераб. Ростов н/Д: Феникс, 2009. 361 с.

22. Кардаш, В.Я. Маркетингова товарна політика [Текст]: Підручник / К.: КНЕУ. 2010. 240 с.
23. Аакер, Д. Создание сильных брендов Текст. М.: Издательский дом Гребенникова. 2003. 440 с.
24. Абрамов, А. А. Информационные аспекты системы управления промышленного предприятия. Монография. Нижний Новгород: издательство ННГУ. 1996. 116 с.
25. Азарова О.В. Современные стратегии формирования ассортиментной политики в практической деятельности. Вестник магистратуры. 2013. № 8(23). С. 4—6.
26. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия Текст. [пер. с англ.]. СПб: Питер. 1999. 416 с.
27. Ансофф, И. Стратегическое управление Текст. [пер. с англ.]. М.: Экономика. 1989. 519 с.
28. Астраханцева И., Одинцова Е. Разработка ассортиментной политики. Консультант директора. 2005. №23. С. 33 –36.
29. Багиев Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов. 3-е изд. СПб.: Питер. 2010. 576 с.
30. Балабанова Л. В. Маркетинг. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. І. Туган-Барановського. 2002. 562 с.
31. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: навч. посіб. К.: ВД «ПРОФЕСІОНАЛ». 2006. 336 с.
32. Беленов О.Н. Типология методов управления ассортиментом продукции. Современная экономика: проблемы и решения. 2010. № 1. С. 69–76.
33. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход. пер. с англ. Москва: Вильямс. 2003. 1184 с.
34. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. Київ: Політехніка, 2004. 400 с. 106.

35. Валеви́ч Р. П. Экономика торгового предприятия. Минск: Высшая школа, 1996. 458 с.
36. Вдовичев А. Повышаем продажи за счет оптимизации ассортимента. Коммерческий директор №3. 2014. С. 48-53
37. Верещагина Л.С. Формирование ассортиментной политики промышленного предприятия. Глобальный научный потенциал. 2012. №19. С. 138—140.
38. Ворожцов С.Н. Оценка эффективности системы управления товарным ассортиментом. СПб.: Питер. 2010. 240 с.
39. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Х.: ВД "ИНЖЕК". 2008. 427 с.
40. Газета «Бизнес». [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.business.ua
41. Гарифулин А.Ф. Эффективное управление ассортиментом организации, «Планово-экономический отдел». №6. 2011 [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.profiz.ru/peo/6_2011/effek_uprav_assortimentom/
42. Горбатов В.М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса. Монография. Х.: ИД "ИНЖЕК". 2006. 592 с.
43. Громовик Б.П. Управление товарным ассортиментом предприятия с помощью ABC и XYZ-анализа. Еженедельник аптека. 2003. № 6 (377). С. 25–30.
44. Данілова Л. Л. Маркетингові дослідження ринку товарів для особистих селянських господарств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 / Л. Л. Данілова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2004. с. 107
45. Данілова Л. Л. Оптимізація асортиментної політики вітчизняних торговельних підприємств. Вісник ДонДУЕТ. 2001. № 4(21). С. 192-196.

46. Дейнека О. Є. Управління асортиментом в контексті нової роздрібною концепції. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2005. С. 286-292.

47. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2015. № 3. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>

48. Звернення до керівників держави, уряду та опозиції, щодо захисту ринку хмелю України від інтервенції іноземних виробників хмелю. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.westhops.com.ua>

49. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: учеб.-практ. пособие М.: Эксмо, 2006. 67 с.

50. Ильин, А.И. Планирование на предприятии. Минск: Новое знание, 2007. 635 с.