

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

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**

**«До захисту допущено»**

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ Петухова  
\_\_\_\_\_ О.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»  
на тему: «Управління асортиментом підприємства В2В сегменту»**

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МА-4-2

Мудрик Ганна Ярославівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник

Семененко Катерина Юрівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Петухова О.М.  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Мудрик Ганни Ярославівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Управління асортиментом підприємства В2В сегменту керівник проекту (роботи) Семененко К.Ю., старший викладач кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 27.01.2021 р. № 50-КС

1. Строк подання здобувачем роботи 28.05.2021 року.

2. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

3. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні засади оцінювання структури асортиментного портфеля підприємства. Розділ 2. Дослідження асортиментного портфеля ТОВ «Еколаб». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо розвитку асортиментних груп ТОВ «Еколаб» Список використаної літератури. Додатки.

4. Перелік графічного матеріалу Основні показники діяльності підприємства за 2018-2019 рр; Ширина і глибина асортименту ТОВ «Еколаб»; Обсяги реалізації продукції ТОВ «Еколаб» за 2018-2019 рр. в розрізі асортиментних груп; Динаміка структури асортиментного портфеля ТОВ «Еколаб» за 2018-2019 рр.; Основні показники асортиментного портфеля ТОВ «Еколаб» за 2018-2019 рр.; Рисунки: Модифікована матриця БКГ 2018; Модифікована матриця БКГ 2019; таблиці: Структура господарського портфеля за результатами модифікованої матриці БКГ за обсягом продажу продукції; Основні пропозиції щодо розвитку асортиментних груп підприємства; Очікувані результати від активізації рекламної діяльності щодо товарів Тов «Еколаб» тис. грн.; Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

## 5. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	01.02.2021 - 20.02.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	21.02.2020 - 09.03.2020	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико–методичні засади оцінювання структури асортиментного портфеля підприємства»	10.03.2021 - 05.04.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження асортиментного портфеля ТОВ «Еколаб»»	06.04.2021 - 29.04.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо розвитку асортиментних груп ТОВ «Еколаб»»	30.04.2021 - 25.05.2021	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	26.05.2021	Виконано
7.	Оформлення роботи	27.05.2021	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ **Мудрик Г.Я.**  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Семененко К.Ю.**  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Мудрик Г. Я.* Управління асортиментом підприємства B2B сегменту.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

В кваліфікаційній роботі здійснено оцінювання структури асортиментного портфеля ТОВ «Еколаб». В бакалаврській роботі проаналізовано основні показники діяльності підприємства. Здійснено аналіз складу та структури асортиментного портфеля підприємства за допомогою модифікованого методу БКГ; визначено збалансованість асортиментного портфеля ТОВ «Еколаб».

Розроблено пропозиції та рекомендації щодо подальшого розвитку асортиментного портфеля підприємства. Запропоновано основні напрями формування асортиментного портфелю підприємства. Запропоновано для асортиментної групи «побутова хімія» публікацію рекламного банеру на білборді у публічному місці, для асортиментної групи «дезінфекція» введення фірмового магазину на першу сторінку пошукової системи.

Визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 60 сторінках, містить 18 таблиць, 2 рисунка.

*Ключові слова:* дезінфекція, асортиментний портфель, модифікація, матриця БКГ, ринок B2B.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретико–методичні засади оцінювання структури асортиментного портфеля підприємства .....	8
1.1. Сутність та характеристика асортиментного портфеля ТОВ «Еколаб».....	8
1.2. Методи дослідження асортиментного портфеля підприємства та напрями його розвитку.....	14
Розділ 2. Дослідження асортиментного портфеля ТОВ «Еколаб».....	25
2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Еколаб».....	25
2.2. Аналіз складу та структури асортиментного портфеля.....	30
2.3. Оцінювання позицій асортиментних груп за допомогою матриці БКГ.....	32
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо розвитку асортиментних груп ТОВ «Еколаб» .....	40
3.1. Основні напрями удосконалення та розвитку асортиментних груп ТОВ «Еколаб».....	40
3.2. Активізація рекламної діяльності товарів підприємства.....	43
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.....	47
Висновки .....	50
Список використаних джерел.....	55
Додатки.....	60

## ВСТУП

*Актуальність і практична значущість теми.* У нас час, у вітчизняній літературі та виробничій сфері все частіше використовують терміни «товарний асортимент» та «товарна номенклатура», під цими термінами зазвичай розуміють загальну сукупність усіх асортиментних груп та товарних одиниць, які реалізує виробник

Правильна стратегія управління товарним портфелем забезпечує підприємству підтримувати його конкурентні позиції та зв'язок між відбором товарів і конкурентною стратегією. Це здійснюється з метою максимізувати загальні цінності, створеної портфелем, щоб балансувати ризикованість та продуктивність. Портфельний підхід щодо управління процесом дає можливість оцінити товарний портфель за різними критеріями та віднести його до певного типу. Формування промислового портфеля передбачає управлінські дії, які необхідні для включення нового товару до товарного портфеля, виведення товарів, а також модифікацію наявних товарів та зміни структури портфеля.

Формування промислового портфеля передбачає управлінські дії, які необхідні для включення нового товару до товарного портфеля, виведення товарів, а також модифікацію наявних товарів та зміни структури портфеля.

Питанням асортименту продукції займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Ассель Г., Балабанова Л.В., Галян С., Дмитрієв І.А., Кардаш В.Я. та інші.

*Мета і завдання дослідження.* Метою дослідження є розроблення пропозицій щодо розвитку асортиментних груп ТОВ «Еколаб ТзОВ».

Відповідно до мети, в кваліфікаційній роботі поставлено такі завдання:

- обґрунтувати теоретико–методичні засади оцінювання структури асортиментного портфеля ТОВ «Еколаб ТзОВ»
- розробити пропозиції щодо розвитку асортиментних груп ТОВ «Еколаб ТзОВ»

- запропонувати заходи удосконалення та розвитку асортиментних груп ТОВ «Еколаб ТзОВ»
- проаналізувати вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Еколаб ТзОВ».

*Об'єктом дослідження* є процес оцінювання структури асортиментного портфеля підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо оцінювання структури асортиментного портфеля підприємства.

*Методами дослідження* у кваліфікаційній роботі є кабінетні дослідження

В роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні методи проведення економічних досліджень: абстрактно-логічний; індуктивний та дедуктивний; статистико-економічний; графічний; монографічний; розрахунково-конструктивний та експериментальний та інші.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України, рішення органів державної влади, вітчизняні наукові праці, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні публікації міжнародних економічних організацій, звітна документація, матеріали первинного обліку, дані річних звітів ТОВ «Еколаб ТзОВ», Інтернет-ресурси, а також результати досліджень автора.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Обсяг роботи – 60 сторінок, включаючи 18 таблиць, 2 рисунка. Список використаних джерел складає 50 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ СТРУКТУРИ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та характеристика асортиментного портфеля

У нас час, у вітчизняній літературі та виробничій сфері все частіше використовують терміни «товарний асортимент» та «товарна номенклатура», під цими термінами зазвичай розуміють загальну сукупність усіх асортиментних груп та товарних одиниць, які реалізує виробник [10]

В англійській літературі використовують терміни «product-mix», «product line». Але особливо виділяється термін «товарний портфель» (англ. product portfolio), він формує сукупність товарів компанії відповідно їх рентабельності, етапу життєвого циклу, перспектив та позиції на ринку[1].

Важливим фактором для товарного є не тільки товари, що до нього входять, а співвідношення між певними товарами та групами товарів, оскільки від цього залежить збалансованість асортименту [12].

Управління портфелем підприємства являється динамічним процесом прийняття рішень, відповідно до якого, асортимент постійно оновлюється і переглядається [1].

Правильна стратегія управління товарним портфелем забезпечує підприємству підтримувати його конкурентні позиції та зв'язок між відбором товарів і конкурентною стратегією. Це здійснюється з метою максимізувати загальні цінності, створеної портфелем, щоб балансувати ризикованість та продуктивність. Портфельний підхід щодо управління процесом дає можливість оцінити товарний портфель за різними критеріями та віднести його до певного типу. Формування промислового портфеля передбачає управлінські дії, які необхідні для включення нового товару до товарного

портфеля, виведення товарів, а також модифікацію наявних товарів та зміни структури портфеля [8].

Формування товарного портфеля промислового підприємства базується на таких засадах:

1) формується з урахуванням технічних, технологічних можливостей виробництва, має доступ до ресурсної бази (сировинного, фінансового, трудового забезпечення);

2) формування базується на оцінці рівня задоволення споживачів та клієнтів підприємства та передбачає можливість адаптації асортиментної пропозиції у динамічних ринкових умовах [17];

3) Управління асортиментним портфелем має бути безперервним, гармонійним відповідно конкурентної стратегії підприємства, враховуючи вплив ринкових та ресурсних можливостей

4) Асортиментний портфель будується збалансовано, враховуючи стадії життєвого циклу товару та окремих асортиментних позицій, враховуючи особливості управління зовнішніх та внутрішніх чинників функціонування та розвитку компаній в короткострокових та довгострокових перспективах [21]

5) Рішення мають здійснюватись опираючись на якісну інформацію – достовірну, повну, адекватну, об'єктивну та актуальну; маркетолог має використовувати фактичні та прогнознi дані. Для чіткого формування товарного портфеля використовують велику кількість методів які можемо об'єднати в три основні групи:

- методи споживчих переваг,
- методи економічного аналізу
- портфельного аналізу

Щоб досягнути високих результатів, підприємства сполучають методи оптимізації асортиментного портфеля, здійснюють критичний порівняльний аналіз. Для досконалості забезпечення правильного асортиментного портфеля, під час його формування виникають питання в оптимізації [4]

Оптимізація товарного портфеля – це процес знаходження та поєднання сукупності товарів компанії, що забезпечують досягнення максимально можливої економічної ефективності за певних зовнішніх і внутрішніх умов.

Для прийняття рішень про структуру асортиментного портфеля необхідно відштовхуватись не тільки від фінансової ефективності, але і враховувати стратегічні та соціальні орієнтири компанії. Тому компанії балансують між власними інтересами та інтересами споживачів, вирішуючи, які використовувати методи формування товарного портфеля [50].

Для клієнта оптимальний асортимент портфель виступає сукупністю товарів, які відповідають їх потребам та вимогам, несуть корисний ефект від використання; а для виробників – це оптимальна сукупність продукції, яка перебуває на різному етапі життєвого циклу, здатна максимально задовольнити нові потреби за усіма основними та додатковими ознаками, враховуючи ресурсні, виробничі можливості та економічну доцільність виробництва [22].

Асортиментний портфель компанії впливає на рівень продажів та репутацію компанії, довгострокову лояльність до бренду, впізнаваність бренду [48].

Асортимент – номенклатурний список видів та сортів товарів, що відрізняється за маркетинговими показниками, список видів та різновидів товарів на виробництві чи комерційному підприємстві.

Асортимент – це перелік об'єктів, що пропонуються до продажу комерційним підприємством [31].

Класифікація асортименту. Асортимент товарів класифікується за такими характеристиками: За місцезнаходженням асортимент товарів підрозділяється на групи:

- промисловий асортимент
- торговий асортимент

Промисловий асортимент – номенклатурний перелік продукції, яку випускаються окремою галуззю промисловості [15].

Виробничий асортимент – перелік продукції, яка знаходиться у виробничій програмі компанії [19].

Торговий асортимент – сукупність продукції, яка реалізується в торговельній мережі, вона включає товари: виробничі товари різних місцевих виробників та імпортовані товари [17].

Торговий асортимент, розкладений на полицях торгового підприємства визначає тип торгового підприємства (універсальне і спеціальне, торгові підприємства з комбінованим і змішаним асортиментом) та форму торгового обслуговування.

У магазинах різної торгової площі, асортимент буде значно відрізнятися на кількість видів товару і товарних груп [24].

В залежності від широти охоплення товарів, тобто кількості груп, підгруп, видів, сортів, торгових марок, типів, найменувань, асортимент ділиться на такі підгрупи:

Простий асортимент – асортимент товарів, представлений такими видами, що класифікуються не більше ніж за трьома ознаками

Складний асортимент – це асортимент товарів, представлений такими видами, що класифікуються більш ніж за трьома ознаками [23].

Зведений асортимент – це асортимент товарів, що об'єднаний за загальними ознаками в певні сукупності товарів. Найчастіше загальною ознакою є функціональне або соціальне призначення [11].

Видовий асортимент – це сукупність товарів різного типу та назв, що відповідають подібним потребам. Це невід'ємна частина розширеного асортименту.

Фірмовий асортимент – сукупність товарів одного типу, фірмових назв що належать до групи фірмових. Такі товари задовольняють фізіологічні потреби та значною мірою спрямовані на задоволення соціальних та психологічних потреб.

Розширений асортимент – це асортимент товарів, представлений різновидами товарів. Різновид – це сукупність товарів певного типу, що відрізняєть низкою приватних ознак [8].

В залежності від спеціалізації та уваги продавця до певних товарних груп асортимент ділиться на:

- Основний асортимент – номенклатурний перелік видів і різновидів товарів, визначений продавцем як профіль організації та орієнтований на цільову групу компанії покупців, що приносять прибуток підприємству.
- Супутній асортимент – це група товарів, яка виконує додаткові функції та не є основою для підприємства.
- Змішаний асортимент – товари різних груп, типів, назв, що мають найрізноманітніші функціональні призначення. Змішаний асортимент характеризує підприємства, які продають продовольчі та непродовольчі товари та орієнтуються на різноманітні споживчі переваги та цільові групи.

За ступенем задоволення потреб виділяють такі типи асортименту:

Раціональний асортимент – це група товарів, яка задовольняє дійсно обґрунтовані потреби, забезпечує максимальну якість життя на певному рівні розвитку науки, техніки [14].

Оптимальний асортимент – це набір продуктів, що відповідають реальним потребам з найбільш корисним ефектом для споживачів з мінімальними витратами на їх проектування, розробку та доставку споживачам.

Основні показники асортименту:

- повнота асортименту;
- глибина асортименту;
- стабільність асортименту;
- новизна асортименту;
- широта асортименту;
- асортиментна структура;
- асортиментний перелік;

- раціональність асортименту;
- гармонія асортименту.

Повнота асортименту – це відповідність фактичної наявності видів товарів існуючому попиту, здатність товарів однорідної групи задовольняти подібні потреби.

Повнота асортименту – це відповідність фактичної наявності видів товарів існуючому попиту; це здатність товарів однорідної групи задовольняти подібні потреби.

Глибина асортименту – це кількість типів на артикул, кількість статей в асортиментній групі [9].

Стійкість асортименту є показником, що характеризує коливання його повноти та широти протягом певного періоду часу.

Новинкою (оновленням) асортименту є здатність асортименту задовольняти змінені потреби новими продуктами. Новизна асортименту характеризується двома показниками: фактичним оновленням та ступенем оновлення.

Широта асортименту - це кількість видів, різновидів та назв однорідних та різнорідних груп.

Структура асортименту – це взаємозв'язок між групами, підгрупами, видами та видами товарів в асортименті магазину.

Структурою асортименту визначаються показники ширини та глибини.

Асортиментний перелік – це мінімальна кількість дозволених видів товарів, що визначають профіль роздрібною організацією.

Раціональність асортименту – це здатність набору товарів максимально задовольнити дійсно обґрунтовані потреби різних сегментів споживачів.

Гармонія асортименту – це властивість сукупності товарів різних груп, що характеризує ступінь їх близькості з метою гарантування раціонального руху товарів, продажу та (або) використання [16].

Управління асортиментом – це діяльність, яка спрямована на задоволення вимог до асортиментної раціональності. Основними елементами управління є:

Створення асортименту;

Визначення рівня потреби в показниках, що визначають раціональність асортименту.

Побудова асортименту – це діяльність зі складання серії продуктів, що дозволить задовольнити фактичні або прогнозовані потреби та досягти цілей, поставлених керівництвом організації.

Асортиментна група – розширене представлення асортименту, групування товарів в окремі групи товарів за низкою ознак: способом виготовлення, призначенням, конструктивними особливостями тощо.

Вигідний асортимент – це асортиментний перелік товарів, який у цілому забезпечує досягнення економічними суб'єктами запланованого рівня прибутку, тобто певне перевищення доходу над витратами на продаж товару, податкові відрахування [44].

Асортиментна політика – визначення найбільш вигідного асортименту для успішної роботи на ринку та забезпечення прибутковості всієї компанії.

## **1.2. Методи дослідження асортиментного портфеля підприємства та напрями його розвитку**

Будь-яке розширення товарів завжди призводить до збільшення витрат. Водночас гарні фінансові результати від змін у асортименті мають часову затримку. Основним критерієм оцінки рішення про випуск нового продукту є вивчення скорочення існуючої товарної лінійки, грошових потоків та фінансових результатів, отриманих у зв'язку з їх змінами. Політика планування асортименту може базуватися на трьох підходах:

- Вертикальна зміна. Цей процес є невід’ємної частини вертикальної диверсифікація компанії і спрямована на розширення та скорочення виробництва, пов'язана з незалежним виробництвом цих компонентів, придбаних раніше у сторонніх постачальників.

- Горизонтальна зміна. Одна зі складових політики горизонтальної диверсифікації. Представляє зміну діапазону в рамках вже проведеної діяльності або в подібних напрямках щоб вийти на нові ринки, не переходячи на відповідні рівні в рамках співпраці.

- Широкі зміни. Диверсифікація в обидві сторони. Прийняття рішення про розширення або обмеження асортименту є вибір двох різних стратегій:

- розширення пов'язане з диверсифікацією;
- звуження може бути викликане необхідністю (доцільністю) інтеграції, як вертикальної, так і горизонтальної [11].

Наведемо методи дослідження асортиментного портфеля підприємства на табл.1.1.

*Таблиця 1.1.*

### **Методи дослідження асортиментного портфеля**

Назва групи	Методи, що входять до групи
<i>1</i>	<i>2</i>
Методи виявлення споживчих скарг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Засоби спостереження залежно від стадії вияву споживчих переваг;</li> <li>- Засоби спостереження залежно від форми вияву споживчих переваг;</li> <li>- Методи диференціювання окремих елементів та властивостей продуктів;</li> <li>- Модель Розенберга;</li> <li>- Багатомірні методи;</li> <li>- Методи зіставлення необхідного і реального профелю та моделі з ідеальною точкою</li> </ul>
Методи економічного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ABC-XYZ аналіз;</li> <li>- Дібба-Симкіна;</li> <li>- Маркон;</li> <li>- Лінійне програмування</li> </ul>
Методи портфельного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boston Consulting Group (BCG), адаптована BCG;</li> <li>- General Elektrik (GE) або McKinsey;</li> <li>- Темпи росту підприємства і темпи росту ніші ;</li> <li>- Продукт і форма існування малого підприємства ;</li> </ul>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Матриця розробки товару;</li> <li>- Матриця конкуренції за М. Портером;</li> <li>- Товар-ринки за І. Ансоффом;</li> <li>- Матриця росту за рахунок зовнішнього придбання;</li> <li>- Ціна і якість;</li> <li>- Якість і вертикальна інтеграція ;</li> </ul>

*Джерело: [47]*

Методи економічного аналізу – це метод ABC7 XYZ аналізу метод Дібба Симкіна, метод Маркон лінійне програмування, аналіз асортименту за економічними показниками.

Універсальний метод структурного аналізу товарного асортименту компанії є метод ABC аналізу, створюється на основі ранжування об'єктів дослідження з ряду обраних показників. Суть методу базується по принципу Парето: 20% усіх товарів дають 80% обігу. Компанії потрібно зосереджувати ресурси на малій частині, яка має найбільшу важливість, аніж на величезній частині другорядного. За допомогою цього методу визначається ABC рейтинг всіх товарів з групи на основі цього основі ухвалюються рішення про зміни і розвиток в товарному портфелі. Метод класифікує ресурси фірми за ступенем їх важливості. За результатом ABC аналізу товарного асортименту групуються об'єкти за ступенем впливу на загальний результат [19].

XYZ аналіз допомагає оцінювати стабільність продажів товарних груп та окремих товарів порівнюючи продажі продукції різних цінових категорій.

За допомогою методу асортимент, який знаходиться на складі, сегментується залежно від частоти споживання. Диференціація асортименту в процесі аналізу складається групування залежно від ступеня рівномірності попиту й точності прогнозування. На основі ознаки, відносять до групи X, B або Z, є коефіцієнт варіації попиту по цій позиції

Сполучений ABC та XYZ аналіз допомагає повніше охопити товарний портфель, за допомогою цього і підвищити ефективність управління

товарними запасами і закупками сировини, створити зручний варіант випуску кожного виду продукції, знайти товари, що є найбільш прибутковими та з найменшим попитом, знайти найдодільніші шляхи розвитку товару з метою збільшення відсотку реалізації та залучення цільової аудиторії [19].

Такий аналіз використовують для дослідження важливості окремих товарів компанії відносно результату ( з метою налаштування структури збуту й вилучення збиткових товарів.

Метод Дібба Сімкіна визначає основні напрямки розвитку окремих товарних груп, виявляє пріоритети асортименту, оцінює ефективність структури асортименту і способи її оптимізації. Для аналізу використані дані про динаміку продажів і витрат на виробництво. На основі співвідношення продажів у вартісному вираженні і вкладу для покриття витрат товар виділений в окрему групу. Проводячи таку діагностику, компанія має можливість визначити перспективи розвитку свого асортименту [28].

Класифікація груп по методу Дібба Сімкіна:

А – це найцінніша для підприємства асортиментна група . Необхідно збільшувати число товарних позицій у цій групі, так як збільшення продажу показує найбільший вплив на прибуток підприємства.

В – потрібно шукати шляхи прибутковості цієї продукції, оскільки високі об'єми продажу можуть збільшити прибуток підприємства.

С- необхідно шукати можливості для збільшення продажу продукції даної групи, оскільки завдяки високій рентабельності, темпи росту прибутку будуть вище темпів продажу.

Д – це найменш цінні для підприємства товари, необхідно передивитись їх заміни, оскільки вони приносять найменше прибутку [31].

Симплекс метод – метод розв'язання задачі лінійного програмування, в ньому скеровують рух по опорних планах та знаходять оптимальний розв'язок. Симплекс метод – метод поступового удосконалення плану. В основі закладена лінійна функція  $f(X)$  max, максимізація прибутку за рахунок спланування асортименту. Метод допомагає визначити найкращий

асортимент товару та максимізувати прибуток при заданих ресурсних обмеженнях [35].

Матриця «Маркон» – це проста аналітична структура, яка сегментує інформацію по мірі важливості для поточного та стратегічного керування. За допомогою цього методу дані групуються на якісні, визначальні, типові характеристики конкретних виробів і кількісні, що включають основні економічні дані.

Основними методами портфельного аналізу є:

- Матриця Бостинської Консалтингової Групи (Матриця BCG) це класичний інструмент для аналізу асортименту компанії, вона наочно показує життєвий цикл товарів, класифікує їх за допомогою двох факторів: відносної частки ринку (позиція компанії на ринку), та рентабельність продажів продукції на ринку. Матрицю BCG можна використовувати для визначення пріоритетів у товарному асортименті [10].

У процесі портфельного аналізу компанія може бачити зміни товарів в динаміці. Такий метод допомагає збалансувати асортимент; аналізувати потенціал асортиментного портфеля; зробити оцінку поточної роботи з асортиментом та розробити план дій при зміні тенденцій; впровадити стратегії для подальшої роботи.

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: «важкі діти», «зірки», «дійні корови», «собаки» [12, с. 121].

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформулювати наступні альтернативні стратегії:

- «Збільшення частки ринку» – перетворення «знаків питання» на «зірок». А для «зірок» потрібне утримання, подальше підвищення та оптимізація долі ринку. Продукт «знак питання» потребує значних інвестицій.
- «Збереження частки ринку» – стратегія для товарів, що перебувають в позиції «дійні корови», сильними є ті «дійні корови», які

знаходяться на ринках, але розвиваються не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїння» направляються в товари, що виходить на ринок і розвиваються, а також на інновації [9, с. 153].

- «Збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких «корів», що не мають майбутнього і для таких же «важких дітей» та «собак».

- «Ліквідація товару» – застосовується для товарів, що перебувають в позиції «собак» і «важких дітей», не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити [8, с. 245].

Розглянемо переваги матриці БКГ:

- простота, доступність, наочність;
- можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування, поєднати види діяльності;
- можливість використання як у рамках підприємства в цілому так і по його підрозділах;
- використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності СПГ, зменшення рівня суб'єктивізму [1, с. 64].

Розглянемо недоліки матриці БКГ:

- увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СПГ відповідно до їх позиції на матриці. Рівень же віддачі інвестицій зрозуміти із матриці неможливо;
- надто приблизно оцінюються можливості СПГ. Приміром, за матрицею «собаки» повинні піти з ринку, тоді як значну їх кількість ще можна довгий час «доїти»;
- аналогічно, «знаки питання» повинні збільшувати частку ринку, хоча окремі з них перетворюються в «собак» і вибувають;
- Можуть бути труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку;

- надмірна спрощеність, а тому більшість чинників, які слід враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу [2, с. 216].

Модифікована матриця БКГ будується за показниками «темпи зростання обсягів продажу СГП відносно попереднього періоду» та «рентабельність СГП».

Модифікована матриця будується у системі координат. Для неї є характерним напрямок руху успішних СГП від зони «Важкі діти» до зони «Собака» через зони «Зірка» та «Дійна корова» за часовою стрілкою, а не проти як у класичній матриці. Етапи побудови модифікованої матриці БКГ залишаються незмінними порівняно з класичною [10, с. 156].

Етапи побудови модифікованої матриці БКГ:

- На основі існуючих даних треба визначити темпи зростання обсягів продажу продукції підприємства і рентабельність продукції;

- По вертикальній осі відкласти значення показника "темпи зростання обсягів продажу продукції підприємства" по кожному асортиментній лінії, по горизонтальній – значення показника "рентабельність продукції";

- Поле матриці потім треба розділити на чотири квадрати. Горизонтальна лінія проходить через середню точку, яка розраховується як середньоарифметичне значення між мінімальним та максимальним значеннями показника «темпи зростання обсягів продажу продукції підприємства». Вертикальна лінія проходить через середню точку, яка розраховується як середньоарифметичне значення між мінімальним та максимальним значеннями показника «рентабельність продукції»;

- Далі треба побудувати чотири поля матриці, знайти на них позиції кожної асортиментної групи (СГП);

- Після визначення позицій усіх асортиментних груп (СГП) на полях матриці необхідно проаналізувати становище та перспективи кожної асортиментної групи (СГП).

- Модифіковану матрицю БКГ необхідно побудувати за два роки, результати порівняти, прокоментувати та зробити відповідні висновки [13].

За результатами побудови модифікованої матриці БКГ виділяються чотири групи товарів, що відповідають чотирьом стадіям життєвого циклу товарів: вихід на ринок – «Важка дитина», ріст – «Зірка», зрілість – «Дійна корова», спад – «Собака» [5, с. 96].

«Дійні корови» – товари з низьким темпом росту і високою рентабельністю, вимагають мало інвестицій, а приносять багато грошей. Тому вони стають джерелом коштів для розвитку фірми. Оптимальна стратегія по відношенню до них – «збір врожаю», тобто мінімальні вкладення за максимальної віддачі.

«Зірки» – мають високий темп росту і приносять багато прибутку, оскільки мають високу рентабельність. Це лідери ринку, але для підтримки їхньої позиції на ринку потрібні значні інвестиції. Однак, товари із групи «Зірки», через їх лідерства приносять значний прибуток, яку можна інвестувати в підтримку їх ринкової позиції. У стадії зрілості ці групи товарів переміщуються до групи «Дійна корова».

Товари із квадранту «Собака» мають низьку рентабельності низькі темпи росту. Собівартість виробництва такої асортиментної групи висока, у порівнянні з конкурентами. Якщо це не супутні товари, які потрібні для підтримки асортименту, тому оптимальним рішенням буде видалення з асортименту та повне припинення інвестицій у ці товари.

«Важка дитина» – темпи росту мають високі, але низьку рентабельність. Це сама невизначена позиція. Ці товари можуть збільшити свою ринкову частку, так як ринок ще не сформувався остаточно, однак це вимагає значних інвестицій. Якщо вони оцінюються як перспективні товари, то має сенс вкладати гроші в їх розвиток, для переведення їх у категорію «Зірка». Якщо ж компанія не має наміру фінансувати кошти на підтримку групи «Важка дитина», то їх зростання поступово сповільниться, і вони перейдуть у категорію «Собака» [6, с. 59].

Розглянемо переваги та недоліки використання модифікованої матриці БКГ у діяльності підприємства.

Переваги:

- теоретичне опрацювання взаємозв'язку між фінансовими надходженнями і аналізованими параметрами;
- об'єктивність аналізованих параметрів (відносна ринкова частка і темп зростання ринку);
- наочність отриманих результатів і простота побудови;
- вона дозволяє поєднувати аналіз портфеля з моделлю життєвого циклу товару;
- матриця проста і доступна для розуміння;
- легко розробити стратегію для бізнес-одиниць та інвестиційну політику [3].

Недоліки:

- сильне спрощення ситуації;
- у моделі враховуються тільки два фактори, однак висока відносна частка ринку – не єдиний фактор успіху, а високі темпи приросту – не єдиний показник привабливості ринку;
- відсутність обліку фінансового аспекту, видалення собак може призвести до подорожчання собівартості «корів» та «зірок», а також негативно позначитися на лояльності клієнтів, що користуються даним продуктом;
- допущення про те, що частка ринку відповідає прибутку, це правило може порушуватися при виведенні на ринок нового продукту з великими інвестиційними затратами;
- допущення, що зниження ринку викликане закінченням життєвого циклу товарів. Бувають інші ситуації на ринку, такі як закінчення ажіотажного попиту та економічна криза [15].

Розглянемо теоретичні підходи відповідно визначення збалансованості товарного асортименту.

Товарний портфель вважається збалансований, якщо:

- частка СГП із групи «Дійна корова» є не меншою  $\geq$ , ніж 45-50%;

- частка СГП із групи «Зірка» є не меншою  $\geq$ , ніж 20-30 %;
- частка СГП із групи «Важкі діти» є не меншою  $\geq$ , ніж 20-15 %;
- частка СГП із групи «Собака» не перевищує  $\leq$  5 %.

Товарний портфель вважається не збалансований, якщо:

- в асортиментному портфелі відсутні (або їхня частка незначна) товари, що є джерелами фінансування для компанії (товари групи «Дійна корова»);

- немає чи недостатньо нових товарів (група «Важка дитина»)

Основними недоліками є відсутність об'єктивних даних, вони створюють складнощі у визначенні частки ринку конкурентів, не враховують конкурентів.

Модель BCG є недостатньо досконалою, деякі фактори залишаються поза межами аналізу. GE/McKinsey є більш точною, оскільки в використовується більше факторів, тому вона дає об'єктивні висновки. Матриця GE/McKinsey є більш досконалою, показники створюються відштовхуючись з конкретної ситуації, що відбувається на ринку []. Диференційовані маркетингові стратегії допомагає приймати матриця «привабливість ринку – стратегічне становище підприємства», розроблена компанією McKinsey. Аналіз матриці GE/McKinsey проводиться за двома основними параметрами: привабливість галузі та конкурентоспроможність продукції відповідно від специфіки певної стратегічної зони господарювання підприємства [10]. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначають коефіцієнти вагомості (вага фактора приймається за 1 або 100%, коефіцієнт вагомості кожного показника (рівень впливу даного показника на розмір фактора) може змінюватися від 0,01 до 0,99 або від 1 до 99%). Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг (характеризує стан показника на рівні підприємства і встановлюється виходячи із діапазону від 1 до 5 або від 1 до 10). За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього

показника на його ранг. Всі оцінки підсумовуються в межах кожного показника та отримують загальну оцінку за фактором [2].

Отже, відштовхуючись від цілей підприємства, воно може обрати потрібний метод аналізу асортиментного портфеля для підвищення власного прибутку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «ЕКОЛАБ»

#### 2.1. Маркетингова характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Еколаб ТзОВ» – офіційний представник міжнародної компанії «Ecolab» в Україні. Компанія була заснована у 1923 році в Америці та посідає лідируючі позиції на ринках, де пропонуються послуги, технології та системи, що спеціалізуються на очищенні води, дезінфекції, очищенні та гігієнічних цілях у широкому спектрі застосувань у всьому світі. В Україні компанія почала свою роботу з появою першого офісу в 1999 році.

Головний офіс ТОВ «Еколаб ТзОВ» розташований у Києві за адресою вулиця Героїв Космосу, 4. Звідти здійснюється безпосереднє управління всією структурою організації.

Організаційна структура управління підприємством має у своєму складі 6 департаментів, 6 відділів та 1 управління, що підпорядковуються директору.

Режим роботи підприємства відзначається стандартним офісним режимом з 9:00 до 18:00 з понеділка по п'ятницю.

Діяльність компанії – це реалізація професійної побутової хімії, здача в оренду або продаж обладнання для застосування цієї хімії, продаж інвентарю та побідних допоміжних пристроїв. Напрямок роботи на сьогоднішній день охоплює ринки промислових, медичних та готельно-ресторанних послуг, створює повний цикл послуг для тих, хто потребує засоби по очистці, дезінфекції та обладнання для хімії. Еколаб має генерального директора. У його підпорядкуванні знаходяться всі лінійні і функціональні керівники. Відповідальними за реалізацію товарів та послуг підприємства є менеджери, які обслуговують клієнтів. Вони, в свою чергу, звітують перед керівниками їх відділу в інших країнах, а також перед директором компанії в Україні.

Більш детально асортимент та номенклатуру продукції можна побачити в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка продажу продукції у розрізі асортиментних груп**

Найменування асортиментних груп продукції	Найменування продукції	Продано продукції в натуральному виразі, штук		Відхилення	
		2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Побутова хімія	Capital Multipurpose Concentrate 10L	810,85	778,24	-32,61	-4,02
	KAY Restroom Cleaner 6x1L	1135,19	1167,36	32,17	2,83
	KAY Quarry Tile Floor Cleaner 6x1l	4054,25	5058,56	1004,31	24,77
	KAY Heavy Duty Degreaser 4x1l	4540,76	5642,24	1101,48	24,26
	KAY Grill Cleaning Pads	2270,38	2529,28	258,90	11,40
	KAY Bun Toaster Release Agent 4X500ML	2756,89	3696,64	939,75	34,09
	Інші	648,68	583,68	-65,00	-10,02
Дезінфекція	ACTIGEL 6X800ML	2162,40	3517,80	1355,40	62,68
	EPICARE 5C 12X800ML	1946,16	3198,00	1251,84	64,32
	SKINMAN SOFT Protect 12X800ML	1946,16	959,40	-986,76	-50,70
	MANODES GP 1X16L	540,60	3038,10	2497,50	461,99
	KAY Surface Sanitizer MU 4x1l	1946,16	1599,00	-347,16	-17,84
	KAY-5 Sanitizer Tablets 4X60X4G AL	1838,04	2878,20	1040,16	56,59
	Інші	432,48	799,50	367,02	84,86

*Джерело: складено автором*

Аналізуючи табл. 2.1., можемо зробити висновок, що попит на побутову хімію виріс в досить рівномірній кількості, так як підприємство підвищило збут. Виключенням є Capital Multipurpose Concentrate 10L та інші товари, які займають маленький відсоток продаж, на них попит зменшився на 4% та 10% відповідно. В асортиментній групі дезінфекції ситуація дещо інша. Продаж

SKINMAN SOFT Protect 12X800ML зменшився на 50,70%, це зумовлено тим, що KFC Ukraine почала закуповувати ACTIGEL 6X800ML, продаж якого виріс на 62,68%. Також знизився попит на KAY Surface Sanitizer MU 4x1l, цього продукту було продано менше на 347,16 штук. Динаміка продажу інших товарів з цієї асортиментної групи досить сильно виросла, через пандемію Covid-19. Особливо виріс продаж MANODES GP 1X16L, так як цей санітаїзер, який використовується для широкого загалу людей, тобто для відвідувачів закладів. Тож цей товар виріс аж на 462%. Різницю в структурі продаж підприємства за 2018 та 2019 роки можна побачити в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Динаміка структури асортименту продукції

Найменування асортиментних груп продукції	Найменування продукту	Продано продукції у вартісному виразі, тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
		2018	2019	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7
Побутова хімія	Capital Multipurpose Concentrate 10L	62338,75	51358,08	2,50	2,00	-0,50
	KAY Restroom Cleaner 6x1L	87274,25	77037,12	3,50	3,00	-0,50
	KAY Quarry Tile Floor Cleaner 6x1l	311693,75	333827,52	12,50	13,00	0,50
	KAY Heavy Duty Degreaser 4x1l	349097,00	372346,08	14,00	14,50	0,50
	KAY Grill Cleaning Pads	174548,50	166913,76	7,00	6,50	-0,50
	KAY Bun Toaster Release Agent 4X500ML	211951,75	243950,88	8,50	9,50	1,00
	Інші	49871,00	38518,56	2,00	1,50	-0,50
Дезінфекція	ACTIGEL 6X800ML	152830,40	204546,98	10,00	11,00	1,00
	EPICARE 5C 12X800ML	137547,36	185951,80	9,00	10,00	1,00
	SKINMAN SOFT Protect 12X800ML	137547,36	55785,54	9,00	3,00	-6,00
	MANODES GP 1X16L	38207,60	176654,21	2,50	9,50	7,00

1	2	3	4	5	6	7
	KAY Surface Sanitizer MU 4x11	137547,36	92975,9	9,00	5,00	-4,00
	KAY-5 Sanitizer Tablets 4X60X4G AL	129905,84	167356,62	8,50	9,00	0,50
	Інші	30566,08	46487,95	2,00	2,50	0,50
Разом		2010927,00	2213711,00	100	100	-

*Джерело: складено автором*

Представлені дані свідчать, що структура асортименту у відсотковому виразі не має значних змін між 2018 та 2019 роками. У більшості позицій зміна у структурі коливається від  $-0,50\%$  до  $1\%$ . Окремо варто виділити лише три позиції – SKINMAN SOFT Protect 12X800ML, MANODES GP 1X16L та KAY Surface Sanitizer MU 4x11. Структура першого знизилась на  $6\%$  так як KFC Ukraine почала натомість купувати ACTIGEL 6X800ML. Частка MANODES GP 1X16L виросла на  $7\%$ , так як цей санітайзер почали широко використовуватися для великого загалу людей, тобто для відвідувачів закладів. KAY Surface Sanitizer MU 4x11 з частки в  $9,00$  впав до  $5,00$ , так як ресторани почали використовувати інші версії дезінфектантів.

Підприємство співпрацює з багатьма дистриб'юторами, серед яких є «Успот», «АйсЛогістика», «Гал Еко Трейд», «Форпоінт», «Слоу Фудз» та «Квама».

Дана продукція призначена для сегменту B2B. Вона є найбільш поширеною серед великих мережей ресторанів, фаст-фуду, готельних комплексів, харчових та фармацевтичних виробництв та навіть супермаркетів.

Послугами посередників компанія користується постійно, так як такий великий об'єм замовлень немає змоги опрацювати самостійно у повному розмірі. Перевезення товарів здійснюється через склад «Шенкер ДБ» до дистриб'юторів та, іноді, до клієнта напряму. Такий метод роботи підприємства дозволяє забезпечувати безперебійну роботу на усіх етапах співпраці з клієнтом, чим саме задовольняти його потреби найкращим та найшвидшим способом.

Достойних конкурентів в Україні «Еколаб» не має. Так як якість послуг і продукції на дуже високому рівні, найбільші мережі та корпорації роблять замовлення саме в цій компанії.

До складу контактних аудиторій підприємства можна віднести таку фінансову установу, як "Сіті банк (Україна)". Вона допомагає підприємству здійснювати певні фінансові операції та проводити усі розрахунки.

Для повної картини підприємства потрібно проаналізувати основні фінансові показники(табл.2.3) ТОВ «Еколаб ТзОВ» за два роки. Дана динаміка дозволить зрозуміти напрямок руху компанії в фінансовому аспекті.

Таблиця 2.3

### Основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2 010 927,00	2 213 711,00	202 784,00	10,08
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	995 289,00	1 054 474,00	59 185,00	5,95
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	130 847,00	147 262,00	16 415,00	12,55
4. Витрати на збут	тис. грн.	523 391,00	589 194,00	65 803,00	12,57
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1 649 527,00	1 790 930,00	141 403,00	8,57
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	361 400,00	422 781,00	61 381,00	16,98
7. Чистий прибуток	тис. грн.	294 547,00	339 013,00	44 466,00	15,10
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	82,03	80,90	-1,13	-1,38
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	14,65	15,31	0,66	X
10. Рентабельність продукції	%	21,91	23,61	1,70	X

Джерело: складено автором

Аналізуючи представлені дані, можемо зробити ряд висновків. У 2019 році чистий дохід збільшився на 10,08%, що зумовлено підвищенням ринкового попиту. Проте через це також виросли витрати на збут на 12,57%, так як була необхідність у більш ефективних та швидких методах збуту, навіть за умов підвищення витрат. Собівартість реалізованої продукції теж збільшилась через більший попит та більшу кількість реалізованої продукції. За рахунок цього також збільшились адміністративні витрати на 12,55%. У зв'язку з пандемією, звісно підприємство збільшило повні витрати на 8,57%, але з тої самої причини збільшення продажу призвело до збільшення прибутку в 16,98% в порівнянні з минулим роком. Таким чином чистий прибуток збільшився на 15,10%, а витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшились на 1 коп. через часткове збільшення цін в 2019 році.

Отже, ТОВ «Еколаб ТзОВ» є чи не найбільш крупним підприємством на ринку України. Підприємство працює із надійними та перевіреними клієнтами і дистриб'юторами. Основні показники діяльності показують досить позитивний результат.

## **2.2. Аналіз складу та структури асортиментного портфеля**

«Еколаб» випускає доволі різноманітний асортимент продукції, проте весь він пов'язаний з побутовою хімією. У нього є дві асортиментні групи, такі як: безпосередньо побутова хімія та дезінфекція. Основними показниками, за допомогою яких можна охарактеризувати асортимент продукції є глибина і ширина асортименту. Глибину та ширину асортименту ТОВ «Еколаб ТзОВ» наведемо в табл. 2.4.

## Ширина та глибина асортименту ТОВ «Еколаб ТзОВ»

Побутова хімія	Capital Multipurpose Concentrate 10L
	Charge HDD 4x4l AL
	Free Drain Powder 25x200g
	Insta-Use Heavy Duty Degreaser 12x10ml
	KAY AMH FOAM 2X5L
	KAY Bun Toaster Release Agent 4X500ML
	KAY Coffee Machine Cleaning 12x100tab
	KAY Delimer 48x56g
	KAY Fryer Cleanser 6x567g
	KAY Grill Cleaning Pads
	KAY Heavy Duty Degreaser 4x1l
	KAY Indoor/Outdoor Absorbent (Bucket 23LB)
	KAY Liquid Cleanser Plus 6x750ml
	KAY Multi-Surface&Glass Cleaner 4x1l
	KAY Restroom Cleaner 6x1L
	KAY Quarry Tile Floor Cleaner 6x1l
	KAY SolidSense Sanitizer 4x0,9kg
	Та інші...
	KAY Delimer 48x56g
	Дезінфекція
Durashield Hand Lotion 6x800ml	
EPICARE 5C 12X800ML	
EPICARE 5C 2X5L	
EPICARE 5C 6X500ML	
KAY Surface Sanitizer MU 4x1l	
KAY-5 Sanitizer Tablets 4X60X4G AL	
LIQUIDSENSE SANITIZER 4X1L	
Skinman Soft 20X100ML	
Skinman Soft 12X800ML	
SKINMAN SOFT Protect 6X500ML	
SKINMAN SOFT Protect 12X800ML	
MANODES GP 60X30ML	
MANODES GP 1X16L	
Manisoft 5X6L	
Medicarine 6X300X2G AL	
PURE HAND EI 85C 6X500ML	

*Джерело: складено автором*

Проаналізувавши таблицю, можемо зробити висновок, що асортимент складається з двох груп, таких як: побутова хімія та дезінфекція. Аналізуючи асортимент продукції підприємства на ширину та глибину, складається ряд висновків. Підприємство має досить вузький, але достатньо глибокий асортимент, що дозволяє задовольнити потреби ринку та безпосередньо

споживачів. Найбільше торгових марок представлено в асортиментній групі дезінфекція, що повністю відповідає особливості даної продукції. Найменше в побутовій хімії, бо підприємство виготовляє досить універсальну продукцію для очищення.

### **2.3. Оцінювання позицій асортиментних груп за допомогою матриці БКГ**

Модифікована матриця має як позитивні, так і негативні риси. Позитивним є те, що для її побудови потрібна інформація, яку досить легко отримати на підприємстві, а негативним – те, що на основі матриці неможливо визначити стан підприємства відносно конкурентів. Проте вона дає чітке уявлення про поточне становище компанії, що також є корисним для розроблення подальших стратегій. В завданні курсової роботи визначено, що аналіз складу та структури товарного асортименту буде здійснюватися за допомогою модифікованої матриці БКГ. Щоб провести аналіз необхідно скористатися внутрішньою інформацією про обсяги реалізації продукції, чистий дохід та повні витрати на виробництво та реалізацію продукції у розрізі асортиментних груп. Дані для побудови модифікованої матриці БКГ за 2018-2019 роки наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ за 2017-2019 р.

Найменування асортиментних груп	Найменування продукту	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.			Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
Побутова хімія	Capital Multipurpose Concentrate 10L	69183,96	62338,75	51358,08	69183,96	62338,75	51358,08
	KAY Restroom Cleaner 6x1L	63418,63	87274,25	77037,12	63418,63	87274,25	77037,12
	KAY Quarry Tile Floor Cleaner 6x1l	265205,20	311693,75	333827,52	265205,20	311693,75	333827,52
	KAY Heavy Duty Degreaser 4x1l	345919,80	349097,00	372346,08	345919,80	349097,00	372346,08
	KAY Grill Cleaning Pads	144133,30	174548,50	166913,76	144133,30	174548,50	166913,76
	KAY Bun Toaster Release Agent 4X500ML	207551,90	211951,75	243950,88	207551,90	211951,75	243950,88
	Інші	57653,30	49871,00	38518,56	57653,30	49871,00	38518,56
Дезінфекція	ACTIGEL 6X800ML	132697,10	152830,40	204546,98	132697,10	152830,40	204546,98
	EPICARE 5C 12X800ML	129011,10	137547,36	185951,80	129011,10	137547,36	185951,80
	KAY Heavy Duty Degreaser 4x1l	345919,80	349097,00	372346,08	345919,80	349097,00	372346,08
	KAY Grill Cleaning Pads	144133,30	174548,50	166913,76	144133,30	174548,50	166913,76
	KAY Bun Toaster Release Agent 4X500ML	207551,90	211951,75	243950,88	207551,90	211951,75	243950,88
	Інші	57653,30	49871,00	38518,56	57653,30	49871,00	38518,56

**Вихідні дані для побудови модифікованої матриці БКГ за 2018 -  
2019 рік**

Найменування асортиментних груп	Найменування продукту	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.		
		2017	2018	2019
Побутова хімія	Capital Multipurpose Concentrate 10L	51712,65	45279,50	42265,96
	KAY Restroom Cleaner 6x1L	51712,65	70434,77	63398,94
	KAY Quarry Tile Floor Cleaner 6x1l	206850,60	241490,60	264162,25
	KAY Heavy Duty Degreaser 4x1l	272666,70	271677,00	295861,72
	KAY Grill Cleaning Pads	136333,40	160993,80	158497,35
	KAY Bun Toaster Release Agent 4X500ML	173942,60	176086,90	200763,31
	Інші	47011,50	40248,44	31699,47
Дезінфекція	ACTIGEL 6X800ML	100291,20	115796,90	146856,20
	EPICARE 5C 12X800ML	109693,50	115796,90	146856,20
	SKINMAN SOFT Protect 12X800ML	112827,60	128663,20	51399,67
	MANODES GP 1X16L	18804,60	32165,80	139513,40
	KAY Surface Sanitizer MU 4x1l	159839,10	119013,50	77099,51
	KAY-5 Sanitizer Tablets 4X60X4G AL	97157,10	106147,10	128499,20
	Інші	28206,90	25732,64	36714,05

*Джерело: складено автором*

Відповідно, у табл. 2.5 та табл. 2.6 наведено необхідні для аналізу дані. Для побудови матриці БКГ за 2018 та 2019 роки розрахуємо темпи зростання обсягів продукції та рентабельність продукції. Темпи зростання розраховуються як відношення обсягів продажу за теперішній року до минулого, а рентабельність – відношенням чистого прибутку на повні витрати.

Дані з розрахунками рентабельності та темпами зростання обсягу продаж за 2018 - 2019 рік представлені у табл. 2.7.

## Дані для побудови модифікованої матриці БКГ за 2018 - 2019 рік

Найменування продукту	Темпи зростання обсягів продаж, %		Рентабельність продукції, %	
	2018	2019	2018	2019
Capital Multipurpose Concentrate 10L	90,11	82,39	37,68%	21,51%
KAY Restroom Cleaner 6x1L	137,62	88,27	23,91%	21,51%
KAY Quarry Tile Floor Cleaner 6x1l	117,53	107,10	29,07%	26,37%
KAY Heavy Duty Degreaser 4x1l	100,92	106,66	28,50%	25,85%
KAY Grill Cleaning Pads	121,10	95,63	8,42%	5,31%
KAY Bun Toaster Release Agent 4X500ML	102,12	115,10	20,37%	21,51%
Інші Побутова хімія	86,50	77,24	23,91%	21,51%
ACTIGEL 6X800ML	115,17	133,84	31,98%	39,28%
EPICARE 5C 12X800ML	106,62	135,19	18,78%	26,62%
SKINMAN SOFT Protect 12X800ML	116,61	60,84	6,90%	62,80%
MANODES GP 1X16L	172,76	389,35	18,78%	6,63%
KAY Surface Sanitizer MU 4x1l	74,63	67,60	15,57%	20,59%
KAY-5 Sanitizer Tablets 4X60X4G AL	110,13	128,83	22,38%	23,20%
Інші Дезінфекція	92,14	152,09	18,78%	26,62%

*Джерело: складено автором*

Маючи дані для побудови, можемо побудувати матрицю БКГ за 2018 рік (рис. 2.1.)

Проаналізувавши модифіковану матрицю БКГ за 2018 рік, можемо зробити висновок, що найбільш прибутковий товар знаходиться у квадранті «Зірка», «KAY Restroom Cleaner» має високий темп росту і приносить багато прибутку, оскільки має високу рентабельність. Це лідер ринку, але для підтримки позиції на ринку потрібні значні інвестиції. Він приносять значний прибуток, який можна інвестувати в підтримку їх ринкової позиції. У стадії зрілості ці групи товарів переміщуються до групи «Дійна корова», відповідно тепер ці такі товари займають значну частку асортиментного портфеля.

Товари, які мають високі темпи росту, але низьку рентабельність попали до квадранту «Важка дитина». Це сама невизначена позиція. Ці товари можуть збільшити свою ринкову частку, так як ринок ще не сформувався остаточно, однак це вимагає значних інвестицій. Якщо вони оцінюються як перспективні

товари, то має сенс вкладати гроші в їх розвиток, для переведення їх у категорію «Зірка». Якщо ж компанія не має наміру фінансувати кошти на підтримку групи «Важка дитина», то їх зростання поступово сповільниться, і вони перейдуть у категорію «Собака».

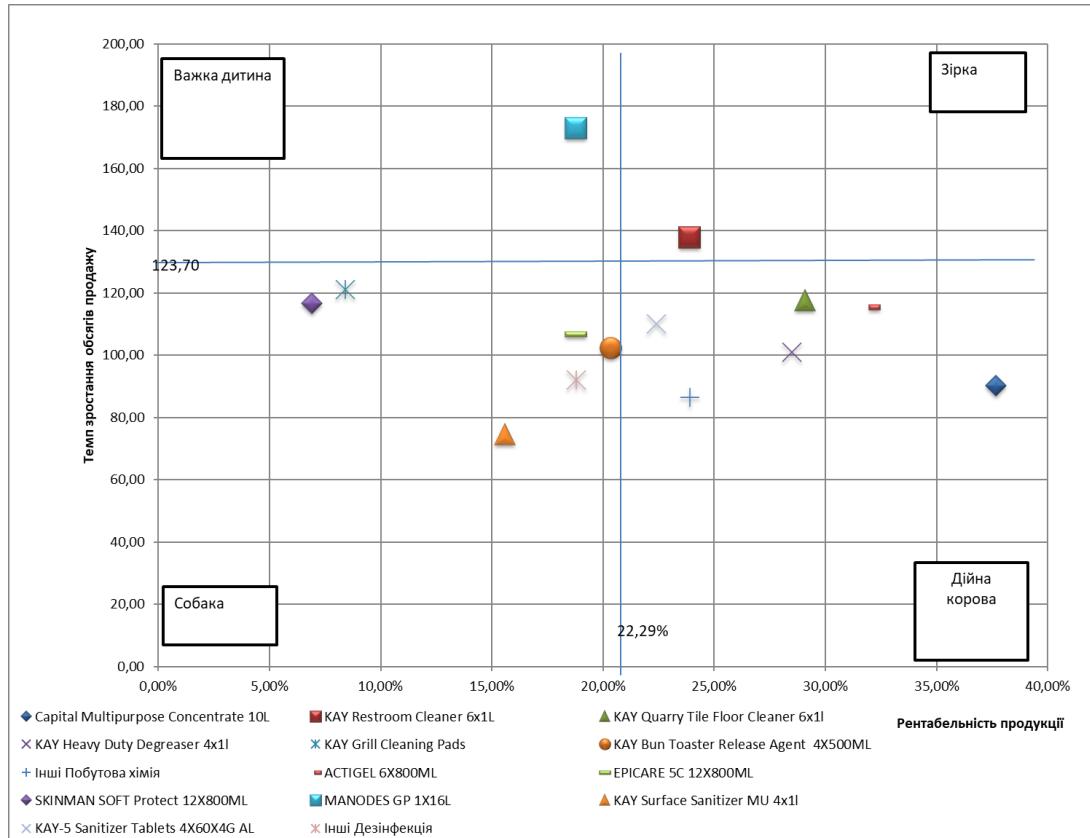


Рис.2.1. Матриця БКГ за 2018 рік

Значна кількість товарів перейшла до квадранту «Собака», це означає, що вони мають низьку рентабельності низькі темпи росту. Собівартість виробництва такої асортиментної групи висока, у порівнянні з конкурентами.

Далі будемо модифіковану матрицю БКГ за 2019 рік. Всі необхідні дані ми маємо вище, рис. 2.2.

Можемо зробити висновок, що жодний із товарів не попав квадрант «Зірка». У стадії зрілості, відносно 2018 року, ці групи товарів перемістились до групи «Дійна корова», відповідно тепер ці такі товари займають значну частку асортиментного портфеля.

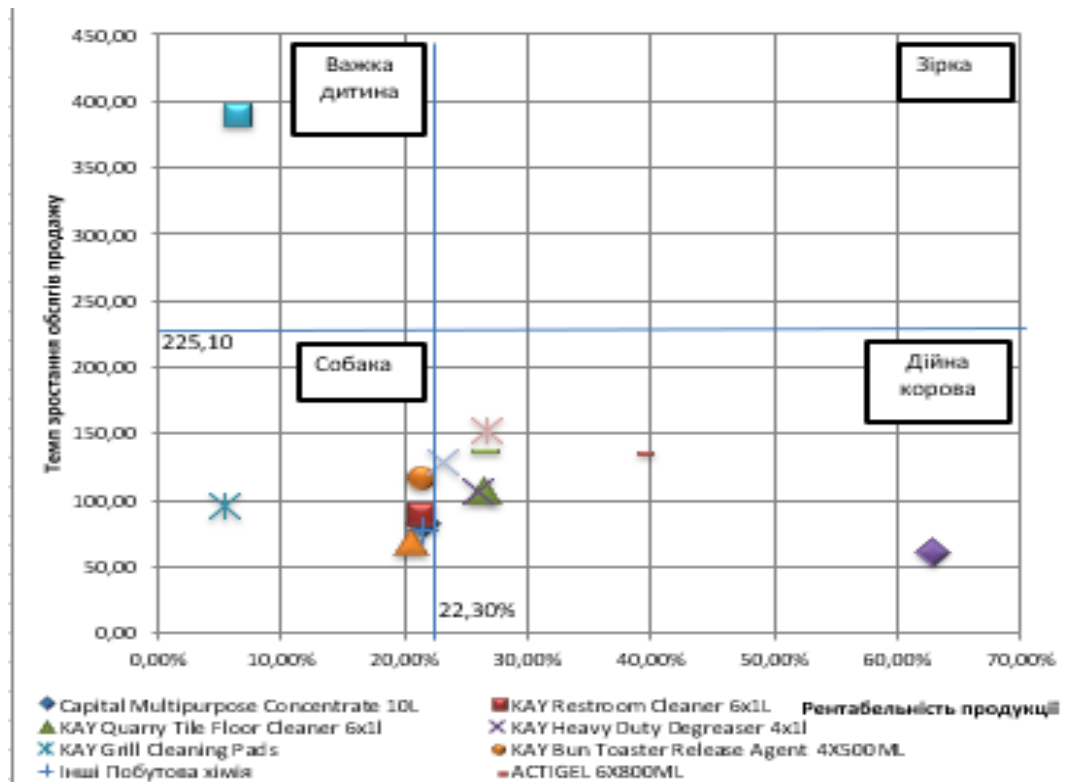


Рис. 2.2. Модифікована матриця БКГ за 2019 рік

Товари, які мають високі темпи росту, але низьку рентабельність потрапили до квадранту «Важка дитина». Такі товари можуть збільшити свою ринкову частку, так як ринок ще не сформувався остаточно, однак це вимагає значних інвестицій. Значна кількість товарів перейшла до квадранту «Собака», це означає, що вони мають низьку рентабельності низькі темпи росту. Собівартість виробництва такої асортиментної групи висока, у порівнянні з конкурентами.

Розподіл продукції по квадрантах матриці в 2019 році та 2018 децю відрізняється. По деяких позиціях підприємство має позитивну тенденцію, у деяких негативну, а є такі, де зона не змінилась.

Щоб зробити подальший аналіз збалансованості товарного портфелю ТОВ «Еколаб ТзОВ» ми маємо провести дослідження, які покажуть нам різницю продукції по зонам. Тож далі визначаємо обсяги продажу продукції по групах модифікованої матриці БКГ, за допомогою даних табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Визначення обсягів продажу продукції по групах модифікованої матриці БКГ за 2018-2019 роки

Найменування продукту	Обсяги продажу продукції по групах матриці БКГ, тис. грн.							
	«Важка дитина»		«Зірка»		«Дійна корова»		«Собака»	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Capital Multipurpose Concentrate 10L					62338,75			51358,08
KAY Restroom Cleaner 6x1L			87274,25					77037,12
KAY Quarry Tile Floor Cleaner 6x1l					311693,75	333827,52		
KAY Heavy Duty Degreaser 4x1l					349097,00	372346,08		
KAY Grill Cleaning Pads							174548,50	166913,76
KAY Bun Toaster Release Agent 4X500ML							211951,75	243950,88
Інші Побутова хімія					49871,00			38518,56
ACTIGEL 6X800ML					152830,40	204546,98		
EPICARE 5C 12X800ML						185951,80	137547,36	
SKINMAN SOFT Protect 12X800ML						83678,31	137547,36	
MANODES GP 1X16L	38207,60	148761,44						
KAY Surface Sanitizer MU 4x1l							137547,36	92975,90
KAY-5 Sanitizer Tablets 4X60X4G AL					129905,84	167356,62		
Інші Дезінфекція						46487,95	30566,08	

На основі даних табл. 2.8 можемо визначити структуру товарного асортименту фірми у розрізі чотирьох видів підрозділів модифікованої матриці БКГ за обсягом продажу.

Таблиця 2.9

**Структура товарного асортименту ТОВ «Еколаб ТзОВ» за результатами модифікованої матриці БКГ за обсягом продажу**

Показники	2018 рік		2019 рік		Абсолютне відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Загальний обсяг продажу по СГП	2010927,00	100,00	2213711,00	100,00	202784,00	—
«Дійна корова»	1055736,74	52,50	1394195,26	62,98	338458,52	10,48
«Зірка»	87274,25	4,34	0,00	0,00	-87274,25	-4,34
«Важка дитина»	38207,60	1,90	148761,44	6,72	110553,84	4,82
«Собака»	829708,41	41,26	670754,30	30,30	-158954,11	-10,96

Як ми бачимо з таблиці 2.9, загальний обсяг продажу продукції збільшився на 202784,00 тис. грн.

Що стосується структури асортименту, то можемо зробити висновки, що найбільше змінились групи «Дійна корова» (+10,48%) та «Собака» (-10,96%). Дивлячись на це, можна казати про чітке збільшення рентабельності певної продукції, яка за обсягами продажу дає позитивний результат.

Щодо груп «Зірка» та «Важка дитина», то їх динаміка в половину менша і становить різницю в -4,34 та +4,82 відповідно, що вказує про зменшення рентабельності при рості темпів зростання деяких позицій.

Зробивши аналіз збалансованості асортименту, можемо підсумувати, що він є досить низького степеню збалансованості, так як не відповідає основним критеріям позитивного балансу:

- частка СГП із групи «Дійна корова» є не меншою  $\geq$ , ніж 45-50 %;

- частка СГП із групи «Зірка» є не меншою  $\geq$ , ніж 20-30 %;
- частка СГП із групи «Важкі діти» є не меншою  $\geq$ , ніж 20-15 %;
- частка СГП із групи «Собака» не перевищує  $\leq$  5 %.

Дивлячись на результати, можна зробити висновок, що лише частка «Дійна корова» відповідає критеріям, зазначеним вище. А це означає, що три з чотирьох критеріїв оцінювання раціональності структури господарського портфелю ТОВ «Еколаб ТзОВ» не відповідають бажаним.

Можна також зазначити, що в 2018 році структура господарського портфелю по збалансованості була на абсолютно тому самому рівні, що і в 2019.

Як ми можемо бачити, в 2019 році товарний портфель підприємств включає 62,98% групи «Дійна корова». Це вказує на те, що ТОВ «Еколаб ТзОВ» має більш ніж достатню кількість товарів, які можуть приносити стабільно високий прибуток.

Проте питома вага квадранту «Зірка» дорівнює нулю. А це в свою чергу вказує на те, що підприємство абсолютно не має продукції, яка має високу конкурентоспроможність, рентабельність та темпи зростання. У наступних роках компанія зможе перевести велику кількість товарів із зони «Собака» в «Дійну корову» або «Зірку», шляхом покращення збуту та розроблення рекламних кампаній, що призведе до зростання рентабельності та темпів росту.

## **РОЗДІЛ 3**

### **РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ АСОРТИМЕНТНИХ ГРУП ТОВ «ЕКОЛАБ ТЗОВ»**

#### **3.1. Основні напрями удосконалення та розвитку асортиментних груп ТОВ «Еколаб ТзОВ»**

З часом розвиток ринкових відносин і зростання конкуренції між підприємствами вказують на необхідність наявності новостворених підходів, які орієнтовані на підвищення прибутку і конкурентоспроможності того чи іншого підприємства. Конкурентоспроможність та прибутковості компанії визначається, як правило, здатністю асортиментних груп підприємства гідно відповідати споживчому попиту на якісному і кількісному рівнях. З цього випливає, те що підвищення ефективності управління товарним асортиментом підприємства є завжди актуальною потребою в сучасних ринкових умовах.

Підприємства завжди стикаються з необхідністю до швидкої реакції на будь-яку зміну ринкової ситуації, що, в першу чергу, позначається на асортименті. Асортиментна політика підприємства є одним з ключових об'єктів системи управління підприємством, саме так як ставлення споживачів до продукції визначає можливості існування і розвитку підприємства.

Саме цьому для будь-якого підприємства детально розроблена асортиментна політика, яка є базою для його стабільного існування, рентабельності, індивідуальності, конкурентоспроможності і, у підсумку, визначає його успішність на ринку. До того ж, асортиментна політика є дуже важливою з усіх інструментів, за допомогою яких компанія здійснює свою діяльність на ринку. Для товарів, які мають найвищий потенціал необхідно створити оптимальні рекламні кампанії та стратегії, які забезпечать зростання продажів та покращать позицію товарів на ринку.

Розроблені пропозиції щодо розвитку асортиментних груп підприємства представлено в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Основні пропозиції щодо розвитку асортиментних груп підприємства**

Асортиментна група	Напрямок удосконалення	Назва заходу	Очікуваний результат
Побутова хімія	Публікація рекламного банеру на білборді у публічному місці.	Реклама на білборді	Заохочення великих компаній придбати побутову хімію, підвищення впізнаваності бренду
Дезінфекція	Введення фірмового сайту на першу сторінку пошукової системи	Розповсюдження сайту у пошуковій системі Google	Збільшення переходів потенційних компаній на сайт фірмового магазину. Збільшення продажів.

*Джерело: складено автором*

Для асортиментної групи «Побутова хімія» була запропонована публікація рекламного банеру на білборді у місцях де зазвичай знаходиться чи проходить значна кількість людей, це збільшить цікавість компаній придбати товари побутової хімії, що призведе до збільшення збуту даного типу продукції.

Асортиментна група «Дезінфекція» отримала достатньо ефективний напрям удосконалення, а саме введення фірмового магазину на першу сторінку у пошуковій системі Google, що гарантовано може призвести до збільшення переходів потенційних споживачів на сайт фірмового магазину, або магазину де представлена продукція цього виробника.

Для того щоб ефективно розподіляти фінансові ресурси підприємства задля впровадження нових пропозицій щодо розвитку асортиментних груп, підприємство має модернізувати структуру розподілу фінансових та кадрових ресурсів. А саме, потрібно впровадити нові стратегії підтримання прибуткових товарів на вигідному рівні. Для більш ефективної роботи над удосконаленням асортиментних груп варто виключити товари, які приносять занадто низькі прибутки або ж покращити властивості цих товарів, якщо таке рішення є доступним та прибутковим для підприємства у довгостроковій перспективі.

## **3.2. Активізація рекламної діяльності товарів підприємства**

3.2.1. Маркетингове обґрунтування доцільності впровадження запропонованого заходу.

З підвищенням конкуренції, в умовах коливання впливу зовнішнього середовища, підприємства збільшують кількість споживачів за допомогою маркетингової комунікації, найважливішою серед якої є реклама.

Реклама зможе збільшити прибуток підприємству тільки за умови правильного позиціонування, надання товару особливих властивостей, виділення його унікальності з-поміж конкурентів. В наш час, ринок є перенасичений товарами – аналогами, тому маркетологу необхідно довести аудиторії, що його товар є найкращим. Впроваджений захід буде мати шанс на успіх лише за умови знайдення правильної цільової групи, після цього необхідно зорієнтувати її на рекламу нашого товару. Рекламна діяльність вимагає великого залучення коштів, тому доцільно спочатку впевнитись у способі її розповсюдження, щоб вона була ефективною.

Ефективність реклами повинна проаналізувати зміну попиту, яка є результатом проведенням рекламних заходів, встановити прирости обсягу продажу і доходу, обумовленого як самою рекламою, так і затратами на її здійснення. Надійним фундаментом правильної рекламної кампанії є три найважливіші складові: аудиторія, її відгуки та реакція.

Для товару сектору «Собака» доцільно використовувати стимулюючу рекламу, оскільки нашому підприємству необхідно підкреслити переваги товару її позитивні якості на фоні конкурентів – аналогів. Нам необхідно створити стимулювання потреби у споживача.

Отже, найдоцільніше буде розповсюдження реклами в газетах і журналах; банерна реклама; реклама на радіо; телереклама та рекламу у соціальних мережах.

### 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Для того щоб мати змогу розробити бюджет маркетингу, потрібно чітко визначити методи розповсюдження реклами. Витрати, засновані на середніх ринкових цінах, наведено нижче у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

#### Витрати на рекламу для ТОВ «Еколаб ТзОВ»

№	Витрати	Ціна	Кількість сплати	Ціна за місяць, грн
1	Участь у виставці	105000 грн	Раз на три місяці	35 000,00
2	Реклама на білборді	15000 грн	Два рази на місяць	30 000,00
3	Просування в пошуковій системі Google	2940 грн	Раз на місяць	2 940,00
Всього:				67 940,00

*Джерело: складено автором*

Ціну на кожен метод реклами було проаналізовано завдяки сайтам, які надають відповідні послуги. Формування цін на послугу участі у виставці знаходилось через контакт з Міжнародним виставковим центром. Ця ціна вказана за стенд в 22 кв.м. Витрати на рекламу на білборді було визначено аналізом цін на багатьох українських сайтах, які надають дану послугу. Визначення витрат на розповсюдження сайту в пошуковій системі Google було сформовано через офіційне створення реклами для власної компанії в Google Ads. На виході ми маємо середні витрати на рекламу за один місяць в розмірі 67940,00 грн. (67,94 тис. грн.)

### 3.2.3. Визначення очікуваних показників від впровадження заходу

ТОВ «Еколаб ТзОВ» очікує, що після проведення рекламної кампанії з використанням вище зазначених методів, в підприємстві зміняться фінансові показники в кращу сторону. Ця кампанія була направлена на всі асортиментні групи товарів фірми і дозволить залучити нових клієнтів за допомогою розглядання зразків продукції та спілкуванням з менеджерами з продажів.

Першим етапом ми використаємо метод експертних оцінок, завдяки якому маємо змогу знайти значення чистого доходу, який прогнозується після проведення рекламної кампанії. Дані наведені в табл. 3.3.

## Результати методу експертних оцінок

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тим.грн	1500	1600	1800	1900	2100	2300	2500

Джерело: складено автором

Для перевірки надійності даних з табл. 3.3, необхідно визначити середнє квадратичне відхилення.

## Дані для визначення середнього квадратичного відхилення

Експ.	1	2	3	4	5	6	7	$\Sigma$
Обсяги збуту прод. $O_i$ , тис.грн.	1500	1600	1800	1900	2100	2300	2500	-
Осер	1957							-
Відхилення	-457	-357	-157	-57	143	343	543	-
$\Delta O^2$	208980	127551	24694	3265	20408	117551	294694	797143

Джерело: складено автором

Знайдемо середнє арифметичне відхилення

$$O_{сер} = (1500 + 1600 + 1800 + 1900 + 2100 + 2300 + 2500) / 7 = 1957 \text{ тис.}$$

грн.

Знайдемо середньоквадратичне відхилення

$$a = \sqrt{797143 / 7} = 337,46$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів

$$\omega = a / O_{сер} * 100\% = 337,46 / 1957 * 100\% = 17,24\%$$

Розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega < 33\%$ , отже сукупність думок експертів вважаємо однорідною, оскільки  $\omega < 33\%$ , ми можемо продовжити подальші розрахунки.

Найбільш вірогідний (В) обсяг продаж визначаємо за медіан і визначаємо на рівні 25000 грн., як середнє значення ряду

**Обсяг продажу за методом медіан**

1500 (найменш песимістичне значення)	1600	1800	1900 Середина ряду, (найбільш вірогідне значення)	2100	2300	2500 (найбільш оптимістичне значення)
---	------	------	--	------	------	--

*Джерело: складено автором*

Розрахуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті проведеного конкурсу

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6$$

$$ОП = (2500 + 4 * 1900 + 1500) / 6 = 1933,33 \text{ тис. грн}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:  
 $1933,33 / 2213711,00 \times 100\% = 0,09\%$ ,

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складатиме:

$$2213711 + 1933,33 = 2215644,33 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$1522291 \times 0,0009 = 1329,49 \text{ тис. грн.}$$

Приріст повних витрат:  $1329,49 + 67,94 = 1397,43 \text{ тис. грн.}$

Повні витрати в проектному році складуть:

$$1790930 + 1397,43 = 1792327,43 \text{ тис. грн}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році

$$\Delta Пр = 1933,33 - 1397,43 = 535,91 \text{ тис. грн}$$

Прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$422781 + 535,91 = 423316,91 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$535,91 \times (1 - 0,18) = 439,44 \text{ тис. грн.}$$

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

$$339013 + 439,44 = 339452,44 \text{ тис. грн.}$$

Тепер ми можемо проаналізувати очікувані результати від запропонованого заходу в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Очікувані результати від впровадження заходу

Показники	Результат
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	1933,33
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	1397,43
Приріст прибутку від реалізації продукції	535,91
Приріст чистого прибутку	439,44

*Джерело: складено автором*

Після аналізу очікуваних результатів від проведеного заходу ТОВ «Еколаб ТзОВ», можна спрогнозувати, що приріст чистого доходу становить 1933,33 тис. грн. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшаться на 1397,43 тис. грн. Також виросте прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток на 535,91 тис. грн. та 439,48 тис. грн. відповідно.

### 3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Так як ми визначили очікувані показники від впровадження рекламних заходів, маємо можливість зробити аналіз впливу цих показників на основні показники діяльності підприємства, а саме: витрати на 1 гривню чистої виручки, рентабельність продукції та рентабельність продаж.

- Витрати на 1 гривню чистої виручки

$$1792327,43/2215644,33*100 = 80,89\text{коп}$$

- Рентабельність продукції

$$423316,91/1792327,43*100 = 23,62\%$$

- Рентабельність продаж

$$339452,44/2215644,33*100 = 15,32\%$$

Останнє, що було зроблено в цьому дослідженні – побудова таблиці основних показників діяльності підприємства з урахуванням впливу запропонованої рекламної кампанії. Дані наведені нижче у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства**

Показники	Один. Виміру	Базове значення	Проектне значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2213711,00	2215644,33	1933,33	0,09
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1790930,00	1792327,43	1397,43	0,08
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	422781,00	423316,91	535,91	0,13
Чистий прибуток	тис. грн.	339013,00	339452,44	439,44	0,13
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	80,90	80,89	-0,01	-0,01
Рентабельність діяльності (продаж)	%	15,31	15,32	0,01	x
Рентабельність продукції	%	23,61	23,62	0,01	x

*Джерело: складено автором*

Після аналізу показників, можемо зробити висновок, що ситуація на підприємстві ТОВ «Еколаб ТзОВ» покращилась. Чистий дохід фірми збільшився на 1933,33 тис. грн. у порівнянні з базовим значенням. Повні витрати на виробництво продукції вирости на 0,08%, проте цей відсоток є меншим за відсоткове збільшення інших показників, що відповідають за прибуток, тож це розцінюється позитивно.

Прибуток від реалізації продукції став вище на 0,13%. В свою чергу, чистий прибуток збільшився на 439,44 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації тепер становить 80,89 коп., що є меншим за базове

значення на 0,01 коп. Щодо рентабельності діяльності та продукції підприємства, то обидва показники зросли на 0,01%.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі бакалаврської роботи наведено теоретико–методичні засади оцінювання структури асортиментного портфеля підприємства, сутність та характеристику асортиментного портфеля ТОВ «Еколаб», методи дослідження асортиментного портфеля підприємства та напрями його розвитку. У нас час, у вітчизняній літературі та виробничій сфері все частіше використовують терміни «товарний асортимент» та «товарна номенклатура», під цими термінами зазвичай розуміють загальну сукупність усіх асортиментних груп та товарних одиниць, які реалізує виробник

Досліджено, що правильна стратегія управління товарним портфелем забезпечує підприємству підтримувати його конкурентні позиції та зв'язок між відбором товарів і конкурентною стратегією. Це здійснюється з метою максимізувати загальні цінності, створеної портфелем, щоб балансувати ризикованість та продуктивність. Портфельний підхід щодо управління процесом дає можливість оцінити товарний портфель за різними критеріями та віднести його до певного типу. Формування промислового портфеля передбачає управлінські дії, які необхідні для включення нового товару до товарного портфеля, виведення товарів, а також модифікацію наявних товарів та зміни структури портфеля.

Формування промислового портфеля передбачає управлінські дії, які необхідні для включення нового товару до товарного портфеля, виведення товарів, а також модифікацію наявних товарів та зміни структури портфеля.

У другому розділі бакалаврської роботи проведено дослідження асортиментного портфеля ТОВ «Еколаб». Товариство з обмеженою відповідальністю «Еколаб ТзОВ» – офіційний представник міжнародної компанії «Ecolab» в Україні. Компанія була заснована у 1923 році в Америці та посідає лідируючі позиції на ринках, де пропонуються послуги, технології та системи, що спеціалізуються на очищенні води, дезінфекції, очищенні та гігієнічних цілях у широкому спектрі застосувань у всьому світі.

Визначено, що діяльність компанії - це реалізація професійної побутової хімії, здача в оренду або продаж обладнання для застосування цієї хімії, продаж інвентарю та побідних допоміжних пристроїв. Напрямок роботи на сьогоднішній день охоплює ринки промислових, медичних та готельно-ресторанних послуг, створює повний цикл послуг для тих, хто потребує засоби по очистці, дезінфекції та обладнання для хімії.

Визначено, що 2019 році на товари асортиментної групи дезінфекція попит зріс. В першу чергу це пов'язано з всесвітньою пандемією Covid-19, через яку дуже виріс попит на дезінфектори.

Структура асортименту у відсотковому виразі не має значних змін між 2018 та 2019 роками. можемо зробити висновок, що попит на побутову хімію виріс в досить рівномірній кількості, так як підприємство підвищила збут. Виключенням є Capital Multipurpose Concentrate 10L та інші товари, які займають маленький відсоток продаж, на них попит зменшився на 4% та 10% відповідно. В асортиментній групі дезінфекції ситуація дещо інша. Продаж SKINMAN SOFT Protect 12X800ML зменшився на 50,70%, це зумовлено тим, що KFC Ukraine почала закуповувати ACTIGEL 6X800ML, продаж якого виріс на 62,68%. Також знизився попит на KAY Surface Sanitizer MU 4x1l, цього продукту було продано менше на 347,16 штук. Динаміка продажу інших товарів з цієї асортиментної групи досить сильно виросла, через пандемію Covid-19. Особливо виріс продаж MANODES GP 1X16L, так як цей санітайзер, який використовується для широкого загалу людей, тобто для відвідувачів закладів. Тож цей товар виріс аж на 462%.

У 2019 році чистий дохід збільшився на 10,08%, що зумовлено підвищенням ринкового попиту. Проте через це також виросли витрати на збут на 12,57%, так як була необхідність у більш ефективних та швидких методах збуту, навіть за умов підвищення витрат.

Собівартість реалізованої продукції теж збільшилась через більший попит та більшу кількість реалізованої продукції. За рахунок цього також збільшились адміністративні витрати на 12,55%.

У зв'язку з пандемією, звісно підприємство збільшило повні витрати на 8,57%, але з тої самої причини збільшення продажу призвело до збільшення прибутку в 16,98% в порівнянні з минулим роком. Таким чином чистий прибуток збільшився на 15,10%, а витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшились на 1 коп. через часткове збільшення цін в 2019 році.

Отже, ТОВ «Еколаб ТзОВ» є чи не найбільш крупним підприємством на ринку України. Підприємство працює із надійними та перевіреними клієнтами і дистриб'юторами. Основні показники діяльності показують досить позитивний результат.

Досліджено, структура асортименту у відсотковому виразі не має значних змін між 2018 та 2019 роками. У більшості позицій зміна у структурі коливається від -0,50% до 1%. Окремо варто виділити лише три позиції – SKINMAN SOFT Protect 12X800ML, MANODES GP 1X16L та KAY Surface Sanitizer MU 4x11. Структура першого знизилась на 6% так як KFC Ukraine почала натомість купувати АСТІГЕЛ 6Х800ML. Частка MANODES GP 1X16L виросла на 7%, так як цей санітайзер почали широко використовуватися для великого загалу людей, тобто для відвідувачів закладів. KAY Surface Sanitizer MU 4x11 з частки в 9,00 впав до 5,00, так як ресторани почали використовувати інші версії дезінфектантів.

Проаналізувавши модифіковану матрицю БКГ за 2019 рік, можемо зробити висновок, можемо зробити висновок, що жодний із товарів не попав квадрант «Зірка». У стадії зрілості, відносно 2018 року, ці групи товарів перемістились до групи «Дійна корова», відповідно тепер ці такі товари займають значну частку асортиментного портфеля. Товари, які мають високі темпи росту, але низьку рентабельність попали до квадранту «Важка дитина». Такі товари можуть збільшити свою ринкову частку, так як ринок ще не сформувався остаточно, однак це вимагає значних інвестицій. Значна кількість товарів перейшла до квадранту «Собака», це означає, що вони мають низьку рентабельності низькі темпи росту. Собівартість виробництва такої асортиментної групи висока, у порівнянні з конкурентами.

Розподіл продукції по квадрантах матриці в 2019 році та 2018 дещо відрізняється. По деяких позиціях підприємство має позитивну тенденцію, у деяких негативну, а є такі, де зона не змінилась.

У третьому розділі бакалаврської роботи було розроблено пропозиції щодо розвитку асортиментних груп ТОВ «Еколаб». Для асортиментної групи «Побутова хімія» була запропонована публікація рекламного банеру на білборді у місцях де зазвичай знаходиться чи проходить значна кількість людей, це збільшить цікавість компаній придбати товари побутової хімії, що призведе до збільшення збуту даного типу продукції.

Асортиментна група «Дезінфекція» отримала достатньо ефективний напрям удосконалення, а саме введення фірмового магазину на першу сторінку у пошуковій системі Google, що гарантовано може призвести до збільшення переходів потенційних споживачів на сайт фірмового магазину, або магазину де представлена продукція цього виробника.

Ціну на кожен метод реклами було проаналізовано завдяки сайтам, які надають відповідні послуги. Формування цін на послугу участі у виставці знаходилось через контакт з Міжнародним виставковим центром. Ця ціна вказана за стенд в 22 кв.м. Витрати на рекламу на білборді було визначено аналізом цін на багатьох українських сайтах, які надають дану послугу. Визначення витрат на розповсюдження сайту в пошуковій системі Google було сформовано через офіційне створення реклами для власної компанії в Google Ads. На виході ми маємо середні витрати на рекламу за один місяць в розмірі 67940 грн.

Після аналізу показників, можемо зробити висновок, що ситуація на підприємстві ТОВ «Еколаб ТзОВ» покращилась. Чистий дохід фірми збільшився на 25000 тис. грн. у порівнянні з базовим значенням. Повні витрати на виробництво продукції виросли на 0,96%, проте цей відсоток є меншим за відсоткове збільшення інших показників, що відповідають за прибуток, тож це розцінюється позитивно.

Прибуток від реалізації продукції став вище на 0,13%. В свою чергу, чистий прибуток збільшився на 439,44 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації тепер становить 80,89 коп., що є меншим за базове значення на 0,01 коп. Щодо рентабельності діяльності та продукції підприємства, то обидва показники зросли на 0,01%.

Визначено, що запропонований захід допоможе підприємству йти до своєї мети.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амблер Т. Оценка маркетинговой деятельности Маркетинг; под ред. М. Бейкера. СПб: Питер, 2012. С.1042-1064.
2. Ассель Г. Маркетинг: принципы і стратегія: підручник для вузів. СанктПетербург: Інфра-М, 2010 р. 804 с.
3. Беспалюк Х. М. Формування оптимального бізнес-портфеля підприємства на засадах маркетингу та логістики. Науковий журнал «Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління». 2011. №4. С. 141–147.
4. Білова С.В. Концепція інтегрованих маркетингових комунікацій URL: <http://intkonf.org/>. (дата звернення 05.06.2021)
5. Брадул О.М. Аудит: підручник: в двох частинах. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019 323 с.
6. Васильчак С. В. Інновації як складова маркетингу в діяльності підприємств. м. Брест. С. 262–264.
7. Веснин В. Р. В38 Менеджмент : учеб. 3-е изд., перераб. и доп. М. ТК Велби, Изд-во. Проспект, 2014. –504 с.
8. Галян С. Практика применения «воронки продаж» Дистрибуция и логистика. 2011. –№1(78). С. 36-41.
9. Гетьман О.О. Економіка підприємства : Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
10. Давнис В. В. Современные методы анализа и прогнозирования в задачах обоснования маркетинговых решений .2013. № 2. С. 16–26.
11. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства. URL: [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910) (дата звернення 05.06.2021).
12. Дмитрієв І.А. Формування та оцінювання бізнес-портфеля підприємств автомобільного транспорту : монографія Харків : ХНАДУ, 2010. 152 с.

13. Дударь А.П., Феदिшин А.Я. Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы: Симферополь: Таврида, 2010. 182 с.
14. Загоруйкін О. М. Формування інноваційної стратегії сталого розвитку підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: Полтава, 2010.-20 с.
15. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія. Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 92 с
16. Інформаційна база даних smida URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення 05.06.2021)
17. Керевенс Д. Стратегический маркетинг .[6-е изд]. К.: Вильямс, 2017. 512 с.
18. Копитова І.В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства № 5 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> . (дата звернення 05.06.2021).
19. Кравчук І.А. Особливості маркетингової товарної політики промислових підприємств. *Вісник ЖНАЕУ*. 2011. № 1, т. 2. С. 95–104.
20. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах // *Економіка та держава*. 2016. №2. С. 67-71.
21. Крикавський Є. Логістичне управління : підручник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2015. 684 с.
22. Кузин, Б.И., Юрьев В.Н., Шахдинаров, Г.М. Методы и модели управления фирмой. СПб: Питер, 2012. 432с.
23. Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов :Навч. посібник. 2-ге видання. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ2000», 2020 р. 176с.
24. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія Суми : ВТД «Університетська книга», 2011. 728 с

25. Марченко О.І. Ассортимент продукції підприємства як важливий фактор зростання прибутку 2013. №8 (63).
26. Моріна Г.В. Формування товарних стратегій у виробничій діяльності підприємства . Науково-методична конференція «Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід», 2011. С. 232–233.
27. Новиков Д.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы .М. : КомКнига, 2015. 332 с
28. Новицький В. С. Міжнародна економічна діяльність України .К.: КНЕУ, 2018.
29. О.Уилсон. Аудит Маркетинга : Пер. с англ. Днепропетровск: БалансКлуб, 2010.
30. Передало Х. С., Пашук А. В. Формування бізнес-портфеля підприємства в умовах вступу України в ЄС. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості : тези доп. III міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 14–16 травня 2015 р. Львів, 2015. С. 543–544.
31. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навч. посіб. [3-тє вид., переробл. і доповн.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с
32. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Основи, 2010. 390 с.
33. Прокопчук Л. О. Стратегический менеджмент : учеб. СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2017. 512 с.
34. Рудьєв В. А. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбов. л-ри, 2011. 312 с.
35. Савкин, А. А. Как оптимизировать ассортимент . 2013. №5
36. Самусева Н. А. Разработка стратегии предприятия на основе статистического анализа. Планово-экономический отдел. 2011. № 10. С. 20–24.
37. Скибінський С. В. Сегментування ринку : навч. посіб. Л., 2010 248 с.

38. Смит П. Маркетинговые коммуникации: комплексны; пер. с англ. К. : Знание-Прес, 2011. 796 с.
39. Смольянина А. Методы анализа ассортиментного портфеля предприятия URL: <http://www.iteam.ru/>. (дата звернення 05.06.2021)
40. Солнцев С. О., Яворська К. Ю. Маркетингові аспекти формування збалансованого портфеля бізнесів підприємства. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2012. № 749. С. 279–284
41. Старостіна А. О., Зозульов О.В. Маркетинг: навч. посібник. 2-е видання, перероб. і доп. - Київ : «Знання-Прес», 2012. 326 с.
42. Стребел П. Новые возможности по ускорению реализации стратегии в крупных компаниях. 2010.-№ 1 (74). С.86-91.
43. Турченко М. О. Маркетинг: підручник К.: Знання, 2011. 320 с
44. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособ., 2012. 544 с.
45. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка .М. : Финансы и статистика, 2017.
46. Чухрай Н. Інноваційна діяльність в управлінні бізнес-портфелем приладобудівного підприємства / Н. Чухрай, Х.М. Беспалюк // *Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки* / Донецький економіко-гуманітарний інститут МОН України; Інститут економікоправових досліджень НАН України. Вип. 1(25). Донецьк : ДЕГІ, 2010. С. 85-92.
47. Чухрай Н.І., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: Підручник. Київ: Кондор, 2010. 398с
48. Шубіна С.В., Мірошник О.Ю. Стратегічний аналіз практикум. Навчальний посібник Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ2000», 2020 р. 218с
49. Яворська К. Ю. Стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів шляхом формування в його складі бізнес-напрямів. Бізнес Інформ. 2014. № 1. С. 350–355.

50. Ястремська О. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 392 с.

## ДОДАТКИ

*Додаток*

Звіт про фінансові результати ТОВ «Еколаб» за 2018-2019 роки в тис.

грн.

*Таблиця А.1*

Показники	Один. виміру	2018 рік	2019 рік
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2 010 927	2 213 711
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	995 289	1 054 474
Адміністративні витрати	тис. грн.	130 847	147 262
Витрати на збут	тис. грн.	523 391	589 194
Чистий прибуток	тис. грн.	294 547	339 013